

LE THÉÂTRE :

une passion à partager

*Diagnostic actif des pratiques
de mise en marché du théâtre au Québec*

MYRIAM GRONDIN
DIRECTRICE DE RECHERCHE

JUIN 1998



Le Conseil
québécois
du théâtre

CRÉDITS

AU FINANCEMENT

La réalisation du *Diagnostic actif des pratiques de mise en marché du théâtre au Québec* a été rendue possible grâce à l'aide financière du Conseil des arts et des lettres du Québec (CALQ), du Comité de coordination de la main-d'oeuvre dans le secteur culturel au Québec (CCC), de la Direction de Montréal de la Société québécoise de développement de la main-d'oeuvre (SQDM), maintenant Emploi Québec, et de Développement Ressources Humaines Canada (DRHC).

À LA RÉALISATION

Assistance de recherche, secrétariat et révision de textes : JOSÉE DUGAS
Conception de la banque de données : MARC VAUTOUR
Coordination de la production : CARL ALLEN
Direction de recherche : MYRIAM GRONDIN
Impression : Imprimerie PL
Présentation graphique : MARTIN ROUX, GRAPHISME
Relance téléphonique : DANIELE BLAIS ET FRANÇOISE PERINI
Service de consultant en informatique : DANIEL VALIQUETTE
Traduction anglaise du questionnaire : JANE NEEDLES

Pour alléger le texte, l'usage du masculin désigne généralement les hommes et les femmes.

TABLE DES MATIÈRES

	CRÉDITS	II
	TABLE DES MATIÈRES	III
	LISTE DES GRAPHIQUES	V
	LISTE DES TABLEAUX	VI
	FAITS SAILLANTS	VII
	Mandat et objectifs	VII
	Portrait	VII
	Enjeux	XI
	MOT DE LA DIRECTION DU CONSEIL QUÉBÉCOIS DU THÉÂTRE	XII
1	INTRODUCTION	1
1.1	MISE EN SITUATION ET MANDAT	1
1.1.1	Objectifs spécifiques	1
1.1.2	Conditions de réalisation	2
1.2	MÉTHODOLOGIE	2
1.2.1	Recherches préalables	2
1.3	PRÉ-ENQUÊTE	3
1.3.1	Interviews de groupe	3
1.3.2	Interviews individuelles	3
1.3.3	Conclusion	4
1.4	ENQUÊTE PAR QUESTIONNAIRE	4
1.4.1	Procédé de sondage et échantillon	4
1.4.2	Méthode d'administration : questionnaire écrit	5
1.4.3	Bilan de la participation et suivi	5
1.5	TABLES RONDES	7
1.5.1	Objectifs et méthodologie	7
1.5.2	Conclusion	8
1.6	SÉANCE DE VALIDATION	8
1.6.1	Objectifs de la séance de validation	8
1.6.2	Conclusions et propositions issues de l'atelier	8
2	PORTRAIT GÉNÉRAL	11
2.1	INDICES DE L'ÉVOLUTION DES ACTIVITÉS DE PRODUCTION, DE DIFFUSION ET DE MISE EN MARCHÉ	11
2.1.1	Production et diffusion	12
2.1.2	Ventilation comparée de certains éléments du budget total des organismes	13
2.1.3	Politique générale de tarification	14
2.1.4	Diffusion	16
2.1.5	Un indice quant à la planification en diffusion	18
2.2	RESSOURCES HUMAINES	18
2.2.1	Situation de la main-d'oeuvre reliée à la mise en marché	19
2.2.2	Formation et qualification	21
2.2.3	Organisation du travail et pratiques de gestion	22
2.3	STRATÉGIES DE MISE EN MARCHÉ	25
2.3.1	La couverture médiatique	31

2.3.2	Participation aux marchés du spectacle et relations avec les diffuseurs	33
2.3.3	Les relations avec les diffuseurs	34
2.3.4	Aspect spécifiques de la politique de tarification	39
2.3.5	Placements médias	40
2.3.6	Fidéliser le public et rejoindre de nouveaux publics	43
2.4	DÉFIS À RELEVER ET PERSPECTIVES	45
3	CONSTATS, PROBLÉMATIQUES ET ENJEUX	46
3.0	INTRODUCTION	46
3.1	LE DÉVELOPPEMENT DE PUBLIC AVANT TOUTE CHOSE	47
3.2	LA DIFFUSION, UNE FONCTION INDISSOCIABLE DU CYCLE DE CRÉATION ET DE PRODUCTION	48
3.2.1	Environnement externe : une reconnaissance qui doit rallier les instances publiques	48
3.2.2	Environnement interne : une reconnaissance qui doit rallier le milieu théâtral	49
3.3	DE LA NÉCESSITÉ D'UNE DÉFINITION GLOBALE DU MANDAT ET DES RESPONSABILITÉS DE CHACUN	46
3.3.1	Un cadre de relations à redéfinir : l'accueil	51
3.3.2	Des liens à consolider : les relations avec les diffuseurs	53
3.4	POUR LA CONSOLIDATION DES LIENS ÉTABLIS AVEC LE PUBLIC	55
3.4.1	Développer des moyens adaptés aux besoins des organismes	55
3.4.2	Accorder une attention particulière au jeune public	57
3.5	LES RESSOURCES HUMAINES : AU COEUR DE LA CONTINUITÉ	58
4	Bibliographie	61

ANNEXES

1. *Pré-enquête : grille des interviews individuelles et représentativité des participants*
2. *Représentativité des participants à l'enquête par questionnaire et aux tables rondes*
3. *Questionnaire d'enquête*
4. *Tables rondes*

LISTE DES GRAPHIQUES

Q 2.3 - Q 2.4 - Q 2.5 - Q 2.6	Évolution des activités entre 1991-1992 et 1996-1997	12
Q 2.7	Ventilation des revenus	13
Q 2.10	Ventilation des dépenses	13
Q 2.11	Ventilation des frais généraux de mise en marché	14
Q 2.8	Si vous avez indiqué des revenus de billetterie en 2.7, indiquez le prix du billet au guichet	14
Q 2.9	Si vous avez indiqué des revenus de ventes à cachet en 2.7, indiquez le cachet reçu par représentation.	15
Q 3.5	Comparé à 1991-1992, le nombre de personnes assignées à la mise en marché en 1996-1997 est	20
Q 3.13	Les personnes qui sont affectées à la mise en marché travaillent chez vous selon un style	24
Q 4.3	Parmi la liste qui suit, identifiez les trois facteurs qui jouent un rôle déterminant lorsque vous avez un succès de fréquentation?	27
Q 4.5	Quel est le critère le plus important lorsqu'il s'agit de faire l'évaluation de votre performance en ce qui concerne la fréquentation d'un spectacle?	28
Q 4.7	Indiquez dans quelle(s) version(s) vous avez diffusé vos productions en 1996-1997	30
Q 4.9	En général, combien de journalistes, animateurs (télévision ou radio), critiques ou chercheurs invitez-vous à vos premières sur le territoire de votre siège social ?	31
Q 4.10	En général, quelle proportion de ces journalistes, animateurs (télévision ou radio), critiques ou chercheurs invités assistent à la première ?	31
Q 4.13c)	Indiquez où se déroulaient les marchés auxquels votre compagnie était représentée en 1996-1997	33
Q 4.18	Critères selon lesquels les réductions du prix du billet sont établies	39

LISTE DES TABLEAUX

Q 2.12	Pour la saison 1996-1997, inscrivez le nombre de représentations diffusées au Québec, au Canada, à l'étranger, ainsi que le nombre de spectateurs rejoints	16
Q 2.12	... sous forme de pourcentage	16
Q 2.13	Combien de représentations avez-vous données hors Québec en 1991-1992 ?	16
Q 2.14	Pour la saison 1996-1997, indiquez le nombre de représentations offertes au Québec dans chacun des cadres de diffusion suivants	17
Q 3.12	Quelles sont les compétences que vous recherchez chez les personnes appelées à travailler à la mise en marché ?	23
Q 4.1	Nous vous présentons ci-après une liste d'éléments susceptibles de faire partie de votre stratégie de mise en marché. Cochez les éléments qui font partie de votre stratégie. Puis cochez les éléments de stratégie appliqués en collaboration avec un ou plusieurs partenaires.	25
Q 4.2	Nous vous présentons ci-après une liste d'organismes. Indiquez avec quels organismes vous partagez les stratégies énumérées à la question 3.1 régulièrement ou de temps à autre	26
Q 4.11	En 1996-1997, combien d'articles votre compagnie a-t-elle obtenus ?	32
Q 4.14	Parmi les éléments suivants, quels sont les trois qui représentent vos principaux besoins face aux diffuseurs ou aux producteurs diffuseurs ?	34
Q 4.14	Organismes qui fréquentent les marchés du spectacle depuis sept ans et plus	35
Q 4.15	Les diffuseurs répondent-ils à ces trois principaux besoins ?	36
Q 4.16	Au Québec comme à l'étranger, on remarque que les diffuseurs travaillent de plus en plus en réseaux. Quel est l'effet de ce travail en réseaux?	37
Q 4.17	Offrez-vous des billets de faveur? À qui les destinez-vous ?	38
	Premier rang des destinataires des billets de faveur	38
	Placements médias	40
	Répartition des répondants selon le niveau de dépenses à ce poste	40
	Répartition des répondants selon le niveau de dépenses à ce poste en lien avec les strates budgétaires de répartition de l'ensemble des répondants	40

FAITS SAILLANTS

MANDAT ET OBJECTIFS

Tel que déterminé par la direction du Conseil québécois du théâtre, le mandat de recherche a été réalisé à travers une démarche axée sur la collecte de données par sondage et par la tenue de tables rondes. Au total, près de 150 représentants d'organismes du milieu du théâtre auront participé à l'une ou l'autre des étapes de réalisation du Diagnostic. Nous avons cherché à transmettre dans le rapport final la réalité qu'ils nous ont décrite, les craintes et les aspirations dont ils nous ont fait part, leur vision des conditions propices au développement de public de théâtre au Québec.

PORTRAIT

PRODUCTION ET DIFFUSION

De 1991-1992 à 1996-1997, le nombre des représentations offertes par les répondants au sondage est en hausse de 8% pour un total en 1996-1997 de 5 317 représentations; le nombre de spectateurs rejoints est en hausse de 14% pour un total en 1996-1997 de 1 229 821 spectateurs; le nombre de productions est en hausse de 38% pour un total en 1996-1997 de 381 spectacles.

DONNÉES FINANCIÈRES

Durant la même période, le budget annuel des répondants est en hausse de 18% et représente en 1996-1997 un total de près de 31M\$.

Les frais généraux de mise en marché occupent 14% du budget en 1991-1992 et en 1996-1997. Les trois principaux postes de dépenses reliées aux frais généraux de mise en marché sont, par ordre décroissant, le traitement du personnel affecté à la mise en marché, les placements médias et finalement les coûts reliés à la réalisation du matériel promotionnel imprimé.

Le prix du cachet a évolué davantage que celui du billet. Ainsi, le prix minimum moyen du billet est en hausse de 8% et le prix maximum moyen du billet est en hausse de 15%, alors que le cachet minimum moyen est en hausse de 41% et que le cachet maximum moyen est en hausse de 25%.

DIFFUSION

En 1996-1997, 88% des représentations offertes par les répondants sont diffusées au Québec.

43% des répondants offrent des représentations hors Québec en 1996-1997 alors que 25 % d'entre eux diffusaient hors Québec en 1991-1992. En 1996-1997, la part relative des représentations hors Québec représente 12% de l'ensemble des représentations, soit 2% de plus qu'en 1991-1992.

L'échantillon de
PRODUCTION ET
DIFFUSION, et
DONNÉES FINANCIÈRES,
(n=62), représente
les organismes
qui ont fourni des
données utilisables
à des fins de comparaison.

En ce qui concerne la diffusion au Québec, l'enquête permet d'identifier des zones où il y a lieu de chercher des pistes d'amélioration afin d'augmenter le nombre de représentations offertes, notamment dans les cadres de diffusion suivants : autoproduction par des compagnies qui ne disposent pas de lieu, diffusion par l'intermédiaire de diffuseurs multidisciplinaires et diffusion en milieu scolaire.

RESSOURCES HUMAINES

En 1996-1997, 26% des organismes comptent sur les services de bénévoles pour exécuter des tâches reliées à la mise en marché.

82% des répondants à l'enquête jugent leurs effectifs insuffisants à l'égard des postes reliés à la mise en marché et au développement de public.

31% de ces organismes affirment embaucher du personnel en vertu d'un programme d'employabilité pour assurer des tâches reliées à la mise en marché.

En matière de difficultés que doivent relever les organismes au chapitre des ressources humaines assignées à la mise en marché, voici les rangs moyens obtenus pour les sources de difficultés évaluées (échelle de 1 à 10, 1 = le plus haut niveau de difficulté):

- | | |
|--|-----|
| • Offrir une rémunération adéquate | 2,5 |
| • Recruter du personnel expérimenté en mise en marché du théâtre | 4,3 |
| • Composer avec la réalité d'employés engagés dans le cadre de programmes d'emploi | 4,3 |
| • Assurer la formation et le perfectionnement du personnel en cours d'emploi | 4,4 |
| • Recruter du personnel ayant étudié en marketing | 4,7 |
| • Favoriser une bonne intégration du personnel et la compréhension de la culture d'entreprise de notre compagnie | 5,8 |
| • «Fidéliser» notre personnel | 6,1 |
| • Définir les tâches du personnel affecté à la mise en marché | 7,1 |

STRATÉGIES DE MISE EN MARCHÉ

Comme facteurs qui jouent un rôle déterminant lorsqu'ils ont un succès de fréquentation, les répondants identifient les éléments suivants, par ordre décroissant : qualité de la production, bouche à oreille, couverture de presse.

80% des répondants se sont fixé des objectifs de fréquentation en 1996-1997 et 45% d'entre eux les ont atteints.

En matière de problèmes que doivent surmonter les organismes pour réaliser leurs plans de mise en marché, voici les rangs moyens obtenus pour les problèmes évalués (échelle de 1 à 10, 1 = le plus haut niveau de difficulté) :

• Assumer les coûts de l'ensemble des activités de mise en marché	3
• Assumer les coûts des placements médias	3,1
• Gérer la durée de vie de nos productions	5,4
• Constituer le fond de salle	5,6
• Développer des outils de mise en marché qui nous ressemblent	5,8
• Trouver le(s) lieu(x) de représentation adéquat(s)	5,9
• Établir un calendrier qui concilie les besoins de la compagnie, des artistes, des partenaires diffuseurs	6,1
• Concilier démarche artistique et mise en marché	6,3
• Nous assurer de la disponibilité des comédiens avec qui nous souhaitons travailler	6,4

PARTICIPATION AUX MARCHÉS DU SPECTACLE ET RELATIONS AVEC LES DIFFUSEURS

50% des répondants participent à au moins un marché du spectacle en 1996-1997 et 56% d'entre eux jugent que cette participation aux marchés du spectacle a un impact direct sur leur mise en marché.

Amenés à identifier les principaux besoins face aux diffuseurs, les répondants à l'enquête accordent les premiers rangs aux éléments suivants :

- Qu'ils s'intéressent à la démarche de notre compagnie.
- Qu'ils se déplacent pour voir nos spectacles.
- Qu'ils ciblent bien le public auquel s'adresse notre spectacle.

Amenés à évaluer l'impact du développement de réseaux de diffuseurs, les répondants expriment que la mise en place de ces réseaux a actuellement peu d'effet sur le résultat de leur travail avec les diffuseurs. Les indicateurs nous révèlent que le travail avec des réseaux de diffuseurs n'a presque pas d'effet sur les principaux résultats recherchés par les compagnies de production, soit le nombre de représentations vendues et la connaissance des productions par chacun des diffuseurs.

PLACEMENTS MÉDIAS

53% des répondants ont acheté des placements médias en 1996-1997. 47% d'entre eux jugent qu'ils peuvent évaluer l'impact de ces achats. 48% affirment qu'ils jugent qu'il s'agit d'un investissement rentable, mais en général, ils ne peuvent appuyer cette affirmation sur des indicateurs ou des outils d'évaluation précis.

15% des répondants ont conclu des ententes d'exclusivité avec l'un ou l'autre des médias.

FIDÉLISER LE PUBLIC ET REJOINDRE DE NOUVEAUX PUBLICS

Au sujet des stratégies développées ou appliquées pour maintenir le lien avec le public qui fréquente habituellement leur production, les répondants identifient, aux trois premiers rangs :

1. Outils promotionnels ciblés pour des abonnés, pour les résidents d'un quartier tels qu'envoi postal, affichettes, télémarketing.
2. Participation à des événements, festival ou organisation d'événements spéciaux.
3. Placement médias.

Au sujet des stratégies développées ou appliquées pour rejoindre de nouveaux spectateurs, les répondants identifient, aux trois premiers rangs :

1. Organisation d'événements spéciaux et participation à des événements, festivals, colloques.
2. Placement médias.
3. Développement de liens avec les diffuseurs, participation à des marchés du spectacle, notamment hors Québec.

Au sujet de l'opération ou de l'événement qui, au cours des dernières années, a eu le plus d'impact positif sur le développement de leur public, les répondants identifient, aux trois premiers rangs :

1. L'un ou l'autre des éléments de la programmation, tels le succès d'une création ou d'une reprise.
2. Localisation, accès à une salle reconnue.
3. Participation à des événements, festival ou organisation d'événements spéciaux qui relèvent de l'animation et des relations publiques.

DÉFIS À RELEVER ET PERSPECTIVES

Au sujet du principal défi qu'ils doivent relever au cours des années qui viennent au chapitre du développement de public, les répondants identifient aux trois premiers rangs :

1. Défis reliés au public (abonnements, rejoindre les 18-35, faire aimer le théâtre, fidéliser les spectateurs).
2. Défis reliés à des questions financières (avoir accès au fonctionnement, à un financement stable, disposer de sommes à allouer à la mise en marché, au recrutement de personnel, maintenir le prix du billet à un coût accessible).
3. Défis reliés au développement de nouveaux marchés (jeunes, tourisme, public anglophone, extérieur du Québec).

ENJEUX

Nous présentons ici les enjeux qui se dégagent de notre recherche au regard des préoccupations du milieu théâtral quant au développement de public et à la mise en marché. Les enjeux retenus sont identifiés comme ceux qui risquent d'avoir le plus d'impact sur l'évolution du milieu.

1. Reconnaissance de la primauté du développement de public sur la mise en marché.
2. Reconnaissance et intégration de la diffusion comme fonction indissociable du cycle complet de création et de production.
3. Définition des rôles, des mandats et des responsabilités de chacune des parties concernées, un préalable essentiel à l'atteinte collective et individuelle d'objectifs de développement de public.
4. Intégration de l'accueil et des objectifs de développement de public.
5. Soutien des partenariats établis entre diffuseurs et producteurs.
6. Développement de stratégies et d'activités de mise en marché adaptées à la création et aux caractéristiques du public.
7. Consolidation des acquis en développement de public enfance jeunesse.
8. Rémunération et stabilisation de la main-d'oeuvre.
9. Révision des programmes d'emploi.

MOT DE LA DIRECTION DU CONSEIL QUÉBÉCOIS DU THÉÂTRE

LA RÉALISATION DU *DIAGNOSTIC ACTIF DES PRATIQUES DE MISE EN MARCHÉ DU THÉÂTRE* s'inscrit dans une démarche de sensibilisation et de développement de public adoptée par le Conseil québécois du théâtre (CQT) au cours de l'année 1996 et qui comportait 4 grands axes :

- Sensibiliser et promouvoir l'accessibilité et la fréquentation du théâtre.
- Réfléchir avec le milieu du théâtre sur ses façons de faire au chapitre du développement de public et de la mise en marché afin de définir les enjeux sur lesquels devraient porter les efforts à court, moyen et long termes.
- Soutenir activement l'élaboration de solutions adaptées à la réalité propre aux différentes catégories d'organismes en théâtre.
- Développer des outils permanents pour la connaissance et l'analyse adéquate de l'activité théâtrale au niveau de sa dimension économique, du rayonnement et de la fréquentation du théâtre, ainsi que du bassin de ressources humaines concernées directement par l'activité théâtrale au Québec.

Les débats d'ensemble du 7^e Congrès québécois du théâtre, qui ont porté principalement sur la diffusion et le développement de public ainsi que les éléments ajoutés à la demande formelle du milieu concernant la réflexion sur la promotion et la mise en marché, sont à l'origine de la démarche globale du CQT sur le développement de public. L'absence de données significatives sur la mise en marché, les baisses de fréquentation notées dans les études du ministère de la Culture et des Communications du Québec de février 1996 et les problématiques de ressources humaines identifiées dans le rapport intitulé *Ouvrer en arts de la scène*, de la Table de concertation en développement de la main-d'oeuvre en Danse, Musique, Théâtre, ont été décisifs quant au choix de la démarche du *Diagnostic*. Celle-ci est apparue comme un moyen concret d'entreprendre une action qui nécessite de circonscrire au préalable et le plus efficacement possible le contexte réel des enjeux et de la mise en oeuvre des solutions.

Ce *Diagnostic* n'est donc pas une fin en soi, mais le début d'une intervention dont les conditions de réussite étaient, et demeurent encore, la concertation et l'implication soutenue du plus grand nombre possible de compagnies et de professionnels du théâtre. Motivé par un objectif commun à tout le milieu qui consiste à «favoriser la rencontre de l'oeuvre théâtrale et du public», le CQT voit dans les conclusions et l'information contenues dans ce rapport un guide pour orienter son action future. Nous le remettons au milieu théâtral tel un outil favorisant la prise en charge et l'amélioration individuelle et collective des conditions de réalisation du développement de public et, par conséquent, de la mise en marché du théâtre.

Même si nous avons couvert dans ce *Diagnostic* un vaste spectre des aspects qui dans l'activité courante des compagnies concernent la mise en marché et le développement de public, nous savons que certains éléments n'ont pas été analysés, qu'ils mériteraient de l'être ou qu'ils devraient l'être éventuellement. Citons, entre autres: la promotion et la mise en marché du texte dramatique en tant qu'oeuvre écrite; ou encore la nature, les forces et les contraintes des partenariats municipaux et scolaires. Nous avons dû également accepter certaines limites au traitement et à l'analyse des questions portant sur la main-d'oeuvre, notamment en raison de la très grande hétérogénéité et du caractère spécifique de l'information recueillie. Notre désir d'utiliser au maximum une information portant sur cette question cruciale de la main-d'oeuvre nous conseille d'y oeuvrer en complément du *Diagnostic* et de voir ultérieurement, en adaptant au besoin nos méthodes de saisie et d'analyse, s'il s'y trouve réellement une matière et des réponses utiles aux questionnements qui persistent à ce stade de nos travaux.

Je ne saurais conclure cette entrée en matière sans remercier chaleureusement toutes les personnes qui, au nom de leur compagnie ou à titre individuel, ont participé à l'une ou à plusieurs des étapes du *Diagnostic actif des pratiques de mise en marché du théâtre*. L'effort à consentir était important au niveau de l'enquête en particulier, tout spécialement chez ceux des organismes dont les ressources humaines sont aussi laborieuses et actives qu'elles sont limitées en nombre. Je remercie les membres du CQT qui nous ont accordé leur confiance et nous ont éclairés de leurs questions et de leurs commentaires aux diverses étapes de ce long processus.

Je tiens également à remercier la directrice de recherche, Myriam Grondin, pour son professionnalisme et sa détermination indéfectibles malgré les efforts supplémentaires importants nécessités par les difficultés de parcours, et tout particulièrement, les remplacements successifs du personnel d'assistance à la recherche. Le soutien personnalisé accordé aux participants à l'enquête proprement dite et l'écoute rigoureuse des commentaires formulés en tables rondes témoignent de son haut niveau d'engagement dans la démarche ainsi qu'à l'égard du milieu théâtral lui-même.

Le CQT n'aurait pu réaliser une telle activité sans un soutien financier spécifique et conséquent. Merci en premier lieu au Conseil des arts et des lettres du Québec pour sa contribution financière. Merci également à nos partenaires du Comité de coordination de la main-d'oeuvre dans le secteur culturel, à Emploi-Québec et à Développement des Ressources Humaines Canada au niveau de l'intervention sectorielle et de la région de Montréal.

C'est avec un sentiment de fierté que, personnellement, je conclus cette démarche. Avec le sentiment aussi que le Conseil québécois du théâtre pose ainsi un geste concret, parce qu'il vise la rencontre de l'oeuvre théâtrale et du public et la rencontre de tous les interlocuteurs concernés par cet objectif commun. La mise en oeuvre de plusieurs des pistes d'action qui y figurent implique que nous tentions dans les mois qui viennent de recueillir et d'échanger les commentaires, les questionnements, voire les solutions, que ce document suggère au lecteur.

Donc, à bientôt et bonne lecture!

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'D. Violette', with a long horizontal stroke extending to the right.

Dominique Violette
Directrice générale

1.1 MISE EN SITUATION ET MANDAT

La réalisation du *Diagnostic actif des pratiques de mise en marché du théâtre* répond à un besoin exprimé par le milieu théâtral réuni lors du 7^e Congrès québécois du théâtre, en mai 1996. Il était alors demandé que le Conseil québécois du théâtre aide le milieu à réfléchir sur ses propres pratiques en matière de mise en marché, de promotion et de tarification. Le Conseil québécois du théâtre convenait de l'importance de réaliser une démarche qui intégrerait une participation active et continue du milieu tout en étant susceptible de générer des impacts et des réactions en cours de réalisation.

Les instances du Conseil québécois du théâtre ont donc choisi de s'investir dans la réalisation du Diagnostic en établissant que la démarche s'appuierait sur un processus de réflexion partagée, ceci afin d'identifier les éléments positifs et les problèmes ressentis, poser les enjeux et déterminer les pistes d'action à prioriser pour influencer positivement ces enjeux identifiés. Dès lors, le Conseil québécois du théâtre témoignait de ses préoccupations quant au développement de public et à la mise en marché.

1.1.1 OBJECTIFS SPÉCIFIQUES

Le Conseil québécois du théâtre amorçait donc en décembre 1996 les sessions de travail qui ont amené sa direction à retenir la réalisation du *Diagnostic actif des pratiques de mise en marché du théâtre* comme le moyen privilégié de répondre concrètement au besoin exprimé par le milieu. Ce faisant, le Conseil québécois du théâtre entendait atteindre les objectifs spécifiques suivants :

- Constituer un portrait des pratiques de mise en marché et des conditions dans lesquelles elles sont appliquées, notamment en ce qui touche les ressources humaines.
- Identifier les faiblesses et les forces du milieu pour dégager des pistes d'action collectives et favoriser par la suite l'amélioration des pratiques des organismes à ce chapitre.
- Circonscrire et mesurer la préoccupation des organismes, de même que les méthodes utilisées, les efforts consentis et les besoins d'amélioration en ce qui concerne le développement de public.
- Identifier les principaux enjeux en cause.
- Favoriser l'élaboration de stratégies de développement de public qui correspondent véritablement au contexte, c'est-à-dire au fait que le théâtre est un domaine de création artistique, et que la création et la production précèdent les attentes du public.

1.1.2 CONDITIONS DE RÉALISATION

La réalisation de ce *Diagnostic actif des pratiques de mise en marché du théâtre* prend tout son sens dans la participation du milieu. Avec nous, les répondants ont accepté de relever le défi que représentait cette démarche dont l'objectif consiste à enrichir nos réflexions et nos débats à partir d'une collecte de données qui oblige les participants à lever le voile sur les résultats de leurs activités. Notre démarche impliquait également la sollicitation d'un investissement en temps de la part d'organismes et d'individus qui se considèrent en état de continue surcharge de travail. Aussi a-t-elle été perçue par certains comme une manifestation cynique et inutile d'un système qui cherche à nommer et à codifier des problèmes, sans promesse de solutions. En dépit de ces réserves et du désistement de certains, nous estimons que le taux de participation à chacune des étapes du *Diagnostic* est garant de ses finalités et de son utilité pour tout l'ensemble du milieu théâtral.

Malgré les difficultés de parcours, tels que les problèmes de recrutement d'assistants de recherche ou les délais accordés pour compléter le questionnaire d'enquête, nous avons cherché à nous doter d'un outil de travail fiable et d'une méthodologie rigoureuse. Tant à l'étape de l'enquête qu'à celle des tables rondes, nous nous sommes assurés de constituer un échantillon représentatif des caractéristiques connues de la population, ce qui nous permet de conclure que cet échantillon représente correctement les caractéristiques générales du milieu et, de ce fait, que nous lui remettons un outil basé sur une description et une analyse valides.

1.2 MÉTHODOLOGIE

Le *Diagnostic actif des pratiques de mise en marché du théâtre* s'appuie sur deux démarches différentes mais liées et complémentaires, en ce sens que l'on y retrouve l'utilisation combinée d'une méthode quantitative et d'une méthode qualitative. Ce choix permet de conjuguer l'exactitude de la première, malgré ce qu'elle peut comporter de limites — failles, réserves des répondants, caractère hétérogène de la population visée, généralisation — à la finesse de l'autre, malgré ce que ses conclusions peuvent comporter de caractère subjectif, d'interprétation et de nuances.

1.2.1 RECHERCHES PRÉALABLES

Conformément au devis sommaire de recherche élaboré par la direction du Conseil québécois du théâtre, la réalisation du *Diagnostic* a été basée essentiellement sur les données, les questions, les propos, les informations et les commentaires fournis par les représentants du milieu théâtral qui ont participé à la démarche. Toutefois, afin de documenter la perception et la connaissance de l'état de la situation et des problématiques visées par l'étude, de bien étayer l'élaboration des prémisses, des problématiques et des constats reliés au développement de public et à la mise en marché, nous avons pris connaissance des enquêtes et des rapports de recherche publiés récemment sur ces sujets.

***Avec nous, les
répondants ont
accepté de rele-
ver le défi que
représentait
cette démarche
dont l'objectif
consiste à enri-
chir nos
réflexions et
nos débats à
partir d'une
collecte de
données qui
oblige les
participants
à lever le voile
sur les résultats
de leurs
activités.***

1.3 PRÉ-ENQUÊTE

Nous avons également recueilli et recensé les a priori tels qu'énoncés et véhiculés par les représentants du milieu, et nous les avons soumis à une réflexion individuelle et collective au moyen des interviews de groupe et des interviews individuelles². Cette étape devait nous permettre de déterminer par la suite les objectifs spécifiques à la réalisation du sondage.

1.3.1 INTERVIEWS DE GROUPE

Nous avons tenu quelques rencontres avec le comité exécutif élargi du Conseil québécois du théâtre dans le but de préciser ou de spécifier les attentes de l'organisme quant aux résultats de la démarche. Nous avons alors discuté « librement » des hypothèses avancées par chacun quant à l'état de la situation. Nous avons ainsi cherché à identifier les informations dont il faut disposer pour dégager des pistes d'action pertinentes. C'est à partir de cette interprétation subjective que nous avons pu cerner plus précisément les objectifs de la recherche, en utilisant une méthode non directive qui s'apparente au remue-méninges. Ce faisant, nous avons pu soulever les interrogations reliées à certains des enjeux importants pour le milieu théâtral.

1.3.2 INTERVIEWS INDIVIDUELLES

Ces interviews, aussi de type non directif, visaient principalement à déterminer les champs d'étude par le biais de l'enquête. Nous avons mené ces interviews auprès de dix personnes, soit huit personnes du milieu théâtral, une représentante de la danse et une représentante de la musique, étant entendu que nous souhaitons circonscrire dès cette étape préliminaire le potentiel de transférabilité du *Diagnostic* vers ces deux disciplines. Ces dix personnes avaient été sélectionnées pour leur implication reconnue dans l'objet de l'enquête : la mise en marché et le développement de public.

Invitées à titre de témoins privilégiés, leurs propos ont été pris en considération lors de la formulation du questionnaire. Ceux-ci ont toutefois été tenus exclus du matériel à quantifier et à analyser. Nous avons interviewé ces personnes selon un plan soigneusement préparé, semi-standardisé, à partir de questions suffisamment larges pour donner lieu à des réponses de quelque ampleur³. La durée maximale de l'entrevue était de 45 minutes. Quelques questions en rapport avec les compétences ou les champs d'activités spécifiques de chacun ont été ajoutées à la grille d'interviews commune.

2. Ces rencontres et ces interviews ont été enregistrées sur magnétophone, afin de constituer une source fiable lors de l'analyse de contenu. Cette captation enregistrée a également permis d'éliminer le biais et les limites de la prise de notes au fil des discussions.

3. Voir annexe 1.

1.3.3 CONCLUSION

Nous avons mis un terme à cette étape en réalisant une dernière rencontre avec les responsables du *Diagnostic*, le comité exécutif et la direction du Conseil québécois du théâtre, pour leur présenter la synthèse des résultats de cette pré-enquête. Les champs à couvrir par l'enquête ont été dégagés à partir de l'examen des résultats de la pré-enquête, de leur discussion et de leur confrontation.

En général, l'identification de ces champs s'est faite à partir de la formulation de préoccupations, de questionnements et d'éléments significatifs à préciser. Il a aussi été établi que le questionnaire devrait permettre de recueillir des données relevant du domaine descriptif, du domaine de l'environnement des compagnies et de l'organisation du travail, ainsi que du domaine des opinions, des attitudes et des perceptions.

1.4 ENQUÊTE PAR QUESTIONNAIRE

1.4.1 PROCÉDÉ DE SONDAGE ET ÉCHANTILLON

La population de référence est constituée des compagnies de théâtre du Québec, des diffuseurs spécialisés en théâtre ainsi que des événements nationaux et internationaux spécialisés en théâtre. Les données énumératives dont nous disposons démontrent que le nombre total d'organismes tend à fluctuer, compte tenu qu'un certain nombre de compagnies sont en activité de façon sporadique ou sans adresse fixe. Il est également difficile d'établir le nombre exact d'organismes en activité pour une période donnée à partir du moment où les limites de la population visée dépassent celles des organismes permanents.

Nous avons donc constitué la liste des organismes à qui nous avons adressé le questionnaire en nous référant à la base de données du Conseil québécois du théâtre, base qui comprend les coordonnées de plus de 300 organismes. De plus, nous avons confronté les informations qui s'y trouvaient aux listes fournies par chacune des associations de producteurs. Nous avons ainsi pu élaborer la liste finale d'envoi la plus complète possible. Afin que l'échantillon soit représentatif du milieu théâtral, donc de la population visée, et tout en tenant compte des limites inhérentes au caractère très hétérogène d'une telle population, nous avons retenu quatre critères susceptibles d'avoir une influence déterminante sur les résultats : la taille du budget annuel, la langue de travail, le lieu de résidence et le mode principal de diffusion.

Tout au long de la réception des questionnaires complétés et du suivi téléphonique de relance, nous nous sommes assurés que l'échantillon constitué représenterait l'ensemble du milieu selon les critères de représentativité retenus. L'échantillon s'est trouvé déterminé par une part de hasard conjuguée aux efforts consentis à la relance téléphonique de l'ensemble des organismes. Selon une évaluation qui établit généralement que la population est constituée de 225 organismes⁴, l'échantillon final de 88 organismes qui ont répondu au questionnaire équivaudrait à 39% de la population, un taux de participation permettant d'établir que l'échantillon est à nos fins, représentatif du milieu.

Il est également difficile d'établir le nombre exact d'organismes en activité pour une période donnée à partir du moment où les limites de la population visée dépassent celles des organismes permanents.

4. Voir Annexe 2, p. II-4

Il importe de noter qu'en aucun moment le Conseil québécois du théâtre n'a prétendu se substituer à Statistique Canada, au Bureau de la Statistique du Québec ou aux différentes agences gouvernementales ou privées dont la fonction et la mission centrale consistent à recueillir et colliger des données à des fins d'analyse statistique. Nous n'avons jamais dérogé à notre but de recueillir des données correspondant à nos besoins spécifiques afin de dégager un portrait sinon exhaustif, du moins représentatif de la réalité du milieu théâtral.

1.4.2 MÉTHODE D'ADMINISTRATION : QUESTIONNAIRE ÉCRIT

Nous avons privilégié la méthode d'administration directe, c'est-à-dire que nous avons produit un questionnaire écrit sur lequel le sujet note lui-même ses réponses. La rédaction du questionnaire a comporté plus d'une étape. En phase préliminaire, il convenait de rassembler pêle-mêle, et en langage de tous les jours, toutes les questions susceptibles de correspondre aux objectifs retenus. Nous avons ensuite rédigé une première version du questionnaire, à partir de laquelle nous avons procédé à un pré-test en la soumettant à six organismes représentatifs du milieu.

Ce test a permis de corriger des erreurs de formulation, d'établir l'ordre des questions ainsi que le nombre de questions à maintenir dans la version finale. Le répondant de chaque compagnie a aussi été appelé à commenter le questionnaire. Dans sa version définitive, le questionnaire a été expédié par correspondance à 320 organismes⁵. Cet envoi postal a été suivi d'une relance téléphonique rigoureuse par laquelle nous avons veillé, entre autres objectifs, à rejoindre au sein de chaque organisme la personne la plus compétente pour compléter le questionnaire avec sincérité et rigueur, tout en étant fidèle à la réalité qu'elle devait nous décrire.

1.4.3 BILAN DE LA PARTICIPATION ET SUIVI

Afin de répondre adéquatement aux attentes et aux besoins identifiés au cours des étapes préliminaires de notre travail, nous avons dû nous résoudre à retenir un questionnaire élaboré. Plusieurs questions exigeaient que les répondants consentent certains efforts pour rassembler et transcrire toutes les informations demandées, notamment dans la Partie II qui visait à recueillir des données énumératives reliées à deux exercices financiers distincts. Pour faciliter le travail des répondants, nous avons tout de même conçu les questions de cette section selon une répartition reconpue des revenus et des dépenses. L'identification des postes et le regroupement en sous-sections correspondent à une grille que connaissent et utilisent au moins une centaine d'organismes puisqu'il s'agit de la grille utilisée par le Conseil des arts et des lettres du Québec. Dans ces conditions, nous comprenons mal que même des répondants subventionnés par cet organisme nous aient remis des feuillets raturés et remaniés, en rendant toute utilisation impossible.

5. Le questionnaire est présenté à l'annexe 3.

RÉPARTITION ENQUÊTE

(n=88)

SELON LA TAILLE DU BUDGET

0 à 50 000 \$	18%
50 001 à 100 000 \$	11%
100 001 à 250 000 \$	28%
250 001 à 500 000 \$	13%
500 000 \$ et plus	23%
Données non fournies	7%
Total	100%

LINGUISTIQUE

Français	86%
Anglais	14%
Total	100%

SELON LE TERRITOIRE

Montréal	55%
Québec	15%
Autres régions	31%
Total	100%

SELON LE MODE DE DIFFUSION

Compagnies de tournée	31%
Diffusent en un lieu qu'ils gèrent	27%
Diffusent en un et plusieurs lieux	35%
Autre	7%
Total	100%

Dans certaines régions du Québec, notre questionnaire s'est ajouté aux quelques autres qui, expédiés par des agences nationales ou par des institutions régionales, venaient s'insérer dans le plan de travail déjà chargé des organismes concernés. Certains, jugeant que cette sollicitation était excessive, ont simplement «oublié» d'y répondre ou sollicité des délais de réponse importants et successifs. Pour répondre aux demandes qui nous ont été adressées en ce sens, nous avons dû réaménager l'échéancier de travail pour prolonger la période de relance téléphonique par laquelle nous nous assurons d'un nombre suffisant de participants à cette étape. Cette relance a demandé une somme de travail considérable qui s'est déroulée sur trois mois, bien souvent à raison de quatre appels pour une réponse.

Par ailleurs, tout au long de la saisie des données, nous avons procédé à de nombreuses vérifications pour identifier des erreurs, des contradictions ou des incohérences. Malgré tout le soin apporté à cette étape de notre travail, nous n'avons pu identifier ou éviter toutes les erreurs et les imprécisions sur lesquelles nous n'avions pas de prise, telles que, en particulier : l'autovalorisation des répondants; la tendance à simplifier ou à fournir une évaluation approximative; la tendance à éviter la partie II et ses questions sur les données financières; et l'omission d'informations sur les aspects moins positifs des résultats de leur travail.

La partie III du questionnaire portant sur les ressources humaines a posé plusieurs problèmes, notamment quant à la nomenclature des titres et des fonctions. Ce problème, relié à la première question de la section, a un impact sur quelques-unes des questions suivantes. L'analyse gagnerait à bénéficier d'un traitement complémentaire à partir d'un nouveau modèle de saisie. Cependant, en collaboration avec les organismes concernés, nous avons tenté d'apporter des précisions, d'éclaircir des propos nébuleux et de corriger des réponses contradictoires ou des calculs inexacts. Pour ce faire, nous nous sommes consacrés attentivement au suivi d'environ 60% des répondants qui, pour la plupart, se sont pliés de bonne grâce à l'exercice, étant entendu que nous leur fournissions tout le support nécessaire pour réaliser ce supplément de travail.

Avant de conclure, précisons que quelques-uns des organismes appelés à contribuer à la recherche ont carrément refusé l'invitation : la mise en marché, ses stratégies et son langage ne feraient pas partie de leur travail, la réalisation du *Diagnostic* ne les concernerait donc pas. Pourtant, nous savons que ces mêmes organismes consacrent une part importante de leur travail à assurer la meilleure diffusion possible de leurs spectacles de même qu'à mettre en place les conditions favorables à leur rencontre avec le public.

Plusieurs ont considéré le questionnaire comme un outil d'auto-évaluation qu'ils ont complété autant à leurs propres fins qu'aux fins visées par la collecte de données. De plus, la mise en place d'un contexte d'étude et d'échange avec le milieu nous a permis de partager des questionnements et des constats qui dépassent le cadre strict de la problématique ciblée par notre travail. En colligeant et en intégrant des éléments apparemment uniques et disparates pour les incorporer et les organiser à l'intérieur d'un rapport cohérent destiné à l'ensemble du milieu, nous réalisons un travail qui comporte tout à la fois une part d'interventions individuelles, de rétroaction et d'interactions, lesquelles donnent tout son sens au terme «actif» qui qualifie ce *Diagnostic*.

1.5 TABLES RONDES

1.5.1 OBJECTIFS ET MÉTHODOLOGIE

Malgré les changements apportés à notre échéancier de travail dans le but de composer avec les délais de réception et de traitement des questionnaires, et compte tenu qu'il s'avérait impossible de réaliser la compilation et l'analyse des données au cours de l'automne 1997, nous avons choisi de tenir les sessions de travail en tables rondes concurremment à la poursuite de la compilation et de l'analyse des données recueillies par questionnaire. En nous basant sur cette compilation sommaire des données et sur leur analyse préliminaire, nous avons élaboré le cadre général des tables rondes. Nous avons donc sollicité la participation de représentants du milieu à cette nouvelle étape de travail par laquelle nous voulions recueillir des données d'ordre qualitatif sur les questions de développement de public et de mise en marché, en axant notre démarche sur la contribution de chacun, et sur le résultat des discussions et des échanges suscités par les rencontres.

Nous avons accordé une attention toute particulière à la composition des groupes, afin de favoriser de nouvelles rencontres, de même que de nouvelles perspectives d'observation et de recherche. Nous avons ainsi établi différents modes de regroupement, en cherchant à décroiser les régions, les genres et les définitions basées sur l'âge du public auquel les compagnies s'adressent. Nous avons formé six groupes et obtenu la participation de 27 personnes. Chaque rencontre a duré environ trois heures et s'est déroulée selon un ordre du jour non standardisé, défini par les préoccupations principales des participants au regard de l'objet du travail. Les règles de fonctionnement établies faisaient appel à la contribution de chacun sur une base égalitaire, en lui reconnaissant un apport égal aux discussions et aux débats.

Nous avons suscité et recueilli les propos à quatre fins : analyser et mieux comprendre certaines problématiques; identifier les facteurs qui ont une influence déterminante sur le potentiel de développement de public pour les compagnies et pour l'ensemble du milieu; retenir les objectifs à poursuivre; dégager des pistes de travail qui méritent d'être explorées.

RÉPARTITION (n=27) TABLES RONDES

SELON LA TAILLE DU BUDGET

0 à 50 000 \$	22%
50 001 à 100 000 \$	4%
100 001 à 250 000 \$	15%
250 001 à 500 000 \$	15%
500 000 \$ et plus	44%

Total 100%

LINGUISTIQUE

Français	85%
Anglais	15%

Total 100%

SELON LE TERRITOIRE

Montréal	70%
Québec	15%
Autres régions	15%

Total 100%

SELON LE MODE DE DIFFUSION

Compagnies de tournée	26%
Diffusent en un lieu qu'ils gèrent	41%
Diffusent en un et plusieurs lieux	30%
Autre	4%

Total 100%

1.5.2 CONCLUSION

Les tables rondes nous auront permis de valider et de préciser les pistes d'analyse émergeant de la compilation sommaire de l'enquête par questionnaire, en plus de les compléter en favorisant des discussions d'approfondissement.

1.6 SÉANCE DE VALIDATION

1.6.1 OBJECTIFS DE LA SÉANCE DE VALIDATION

Nous avons tenu une séance de validation du *Diagnostic actif des pratiques de mise en marché du théâtre* dans le cadre des ateliers du 8^e Congrès québécois du théâtre qui s'est tenu les 28 et 29 mars 1998. Une quarantaine de représentants du milieu théâtral ont activement participé à cette séance de travail. Nous visions d'abord à présenter un sommaire des résultats de notre travail, soit certains des éléments significatifs du portrait et les constats qui, émergeant de l'enquête et des tables rondes, permettaient l'analyse et la compréhension de la réalité du secteur, des problématiques reliées au développement de public et à la mise en marché, ou encore des principaux enjeux. Le but de cette présentation était de dégager des perspectives d'évolution et des pistes d'actions.

1.6.2 CONCLUSIONS ET PROPOSITIONS ISSUES DE L'ATELIER

La présentation sommaire des résultats de l'ensemble de la démarche constituait un défi, celui de présenter en moins d'une heure le travail réalisé sur une période de 12 mois avec la collaboration et la participation directe de plus de 100 personnes. Et ceci dans un contexte où cet atelier constituait pour près de 50% des participants un premier contact avec le *Diagnostic*, sa démarche et ses contenus.

Les remarques, les questions et les commentaires formulés au cours de cet atelier ont rejoint et précisé certaines des préoccupations et des remarques formulées par les participants à l'enquête et aux tables rondes. Nous les présentons ici sommairement, de même que les deux propositions amenées en plénière par les participants à l'atelier.

COMMENTAIRES FORMULÉS AU COURS DE L'ATELIER:

Les participants à l'atelier s'entendent pour réaffirmer que le développement de public diffère de la mise en marché et la précède. Par conséquent, ils privilégient des démarches qui visent à ce que le public devienne connaisseur et amateur de théâtre. Selon leur analyse, le succès du travail ne se limite pas à dénombrer les billets vendus mais à évaluer l'évolution de cette connaissance et de ce goût de fréquenter le théâtre de même qu'à évaluer un effet permanent résultant d'une action continue et soutenue. De plus, ils soulignent qu'il est nécessaire d'inclure dans l'analyse la distinction entre développement de public et développement de marché.

Les participants à l'atelier expriment une préoccupation et un questionnement unanimes face à la rupture que l'on remarque dès que le public dit de la petite enfance et de l'enfance devient le public des adolescents et des jeunes adultes. Il importe donc de trouver des solutions à cette situation qui concerne l'ensemble du milieu et non seulement les créateurs, les producteurs et les diffuseurs pour l'enfance et la jeunesse.

La réalité des organismes qui vendent directement leurs billets diffère en certains points de celle des organismes qui vendent leur spectacle à un intermédiaire diffuseur. Il serait important que le rapport final présente des données et une analyse permettant d'étayer cette réalité.

Il importe que les organismes intègrent une attitude de recherche constante quant aux moyens de rejoindre le public, que l'on soit un théâtre à saison disposant d'un lieu depuis plus de 20 ans et qui constate le vieillissement de ses abonnés, ou encore que l'on soit une compagnie de théâtre de recherche qui veut rejoindre les 1 500 spectateurs qui seraient touchés par les dix représentations offertes une fois l'an. À ce chapitre, on souligne notamment qu'il y aurait lieu de se consacrer à la mise en place d'activités d'animation, à l'identification d'outils plus spécifiques et moins onéreux que les grands médias, dans la mesure où les organismes disposent des ressources nécessaires à y consacrer.

L'atelier donne lieu à des échanges sur l'importance d'adapter un langage de mise en marché, de mise en valeur et d'information qui ne trahisse pas la démarche artistique des organismes.

Finalement, les participants dénoncent l'état de pénurie des ressources financières et des ressources humaines auquel ils sont confrontés pour réaliser le travail de développement de public et de mise en marché, de même que les effets de cette pénurie : précarité, fragilité, cumul des tâches, surexploitation des ressources disponibles et instabilité du personnel.

PROPOSITIONS ISSUES DU TRAVAIL EN ATELIER:

PROPOSITION #1

Que le Conseil québécois du théâtre mette en place un comité de travail dont le mandat sera d'élaborer un plan d'action concertée sur les questions du développement de public et de la mise en marché pour agir dans une perspective de moyen et de long termes.

Ce comité sera composé des membres des associations de diffuseurs et des associations de producteurs, représentant aussi les régions du Québec ainsi que les différentes pratiques théâtrales.

Son mandat sera de définir les rôles, les devoirs et les responsabilités de chacun des partenaires concernés, soit les artistes, les producteurs, les diffuseurs et l'État.

Ce comité travaillera sur la base du Diagnostic actif des pratiques de mise en marché du théâtre et du document intitulé De l'exception à la continuité. Ce comité pourra s'associer toute personne et représentant d'organisme qu'il jugera pertinent pour la poursuite de ses travaux.

PROPOSITION #2

Que le Conseil québécois du théâtre maintienne et intensifie les efforts qu'il déploie actuellement sur les questions de main-d'oeuvre, plus particulièrement pour le personnel impliqué dans la mise en marché et le développement de public.

2 PORTRAIT GÉNÉRAL

Nous dressons ci-après le portrait qui se dégage des réponses fournies par les 88 répondants au questionnaire, en y joignant une interprétation qui permettra de faire le lien avec le contenu des tables rondes.

Nous interprétons également les données de la section qui porte sur les ressources humaines à la lumière de certains des éléments qui étaient ressortis du document *Ouvrer en arts de la scène : Portrait de la situation de travail*, étude réalisée pour la Table de concertation en développement de la main-d'oeuvre en Danse-Musique-Théâtre au Québec, en 1996.

2.1 INDICES DE L'ÉVOLUTION DES ACTIVITÉS DE PRODUCTION, DE DIFFUSION ET DE MISE EN MARCHÉ

Nous avons rassemblé ici la compilation des données significatives en fonction de notre objectif de mesurer l'évolution récente des activités des organismes du milieu théâtral. Tel qu'établi dans le questionnaire d'enquête, nous présentons un portrait comparé entre l'exercice 1996-1997 et l'exercice 1991-1992.

L'année de référence 1991-1992 a été choisie en réponse à des préoccupations diverses. Cet exercice précède la promulgation de la *Politique culturelle du Québec* et l'instauration du Conseil des arts et des lettres du Québec. Cet exercice se situe également au tout début de la mise en place des réseaux de diffuseurs tels que nous les connaissons actuellement, mais à l'extérieur des années visées par le *Plan de relance des arts de la scène*. Finalement, l'année de référence 1991-1992 répond à la nécessité opérationnelle d'établir un intervalle de comparaison aux fins d'évaluation des résultats des pratiques des organismes.

2.1.1 PRODUCTION ET DIFFUSION

Q 2.3 - Q 2.4 - Q 2.5 - Q 2.6

Évolution des activités entre 1991-1992 et 1996-1997

NOMBRE DE REPRÉSENTATIONS	HAUSSE DE 8% (n=62) ⁶
NOMBRE DE SPECTATEURS	HAUSSE DE 14% (n=62) ⁷
NOMBRE DE PRODUCTIONS	HAUSSE DE 38% (n=61) ⁸
BUDGET ANNUEL DES ORGANISMES	HAUSSE DE 18% (n=62) ⁹

Cette hausse de 18% du budget annuel des organismes correspond à 4,6M\$ et elle est attribuable principalement aux éléments suivants :

- une hausse appréciable des revenus générés par les ventes à cachet, hausse de l'ordre de 1,4M\$;
- une hausse appréciable des revenus de subventions de sources provinciales, hausse de l'ordre de 2,6M\$;
- une hausse des revenus de commandites de près de 350 000\$;
- une hausse des revenus générés par des activités de financement de plus de 250 000\$;

et ce, malgré une diminution des revenus de subventions de sources fédérales de près de 600 000\$.

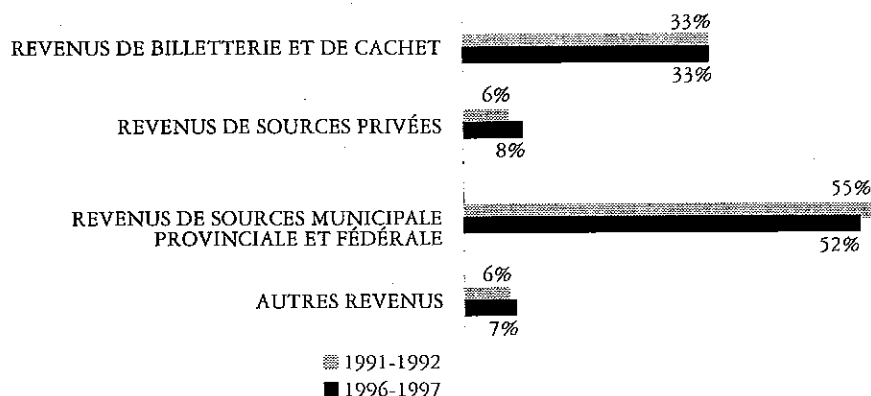
6-7. Pour permettre une évaluation comparative, nous retirons de l'échantillon les organismes qui ont débuté leurs activités après l'exercice 1991-1992 (soit 19) ainsi que les sept (7) organismes qui ont omis de nous fournir des données pour l'un ou l'autre de ces exercices, malgré qu'ils aient été en activité durant les deux exercices de référence.

8-9. Pour permettre une évaluation comparative, nous retirons de l'échantillon les organismes qui ont débuté leurs activités après l'exercice 1991-1992 (soit 19) ainsi que les huit (8) organismes qui ont omis de nous fournir des données pour l'un ou l'autre de ces exercices, malgré qu'ils aient été en activité durant les deux exercices de référence.

2.1.2 VENTILATION COMPARÉE DE CERTAINS ÉLÉMENTS DU BUDGET TOTAL DES ORGANISMES

Q 2.7 Ventilation des revenus

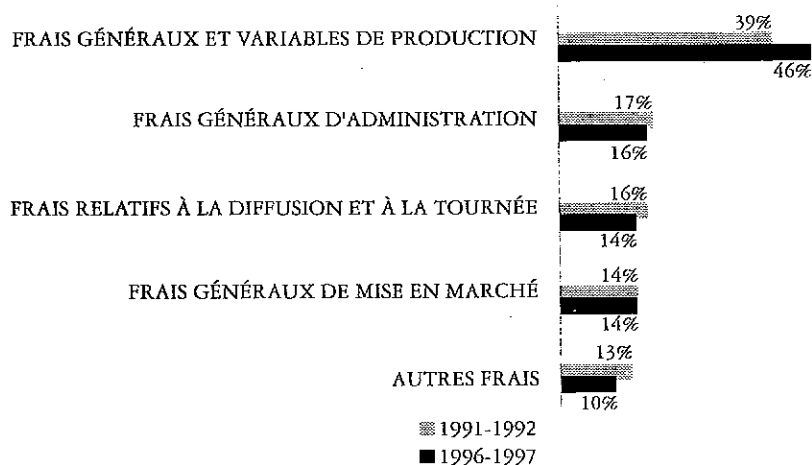
(n=61)¹⁰



Les revenus de sources privées, incluant les revenus de commandites ou de commercialisation de produits dérivés, constituent une contribution mineure à l'ensemble du financement des organismes malgré les efforts qui y sont consentis. Il ressort que la recherche de sources de financement autonomes autres que l'augmentation des revenus de billetterie ou de ventes à cachet demande énormément de temps pour mener à des résultats mitigés.

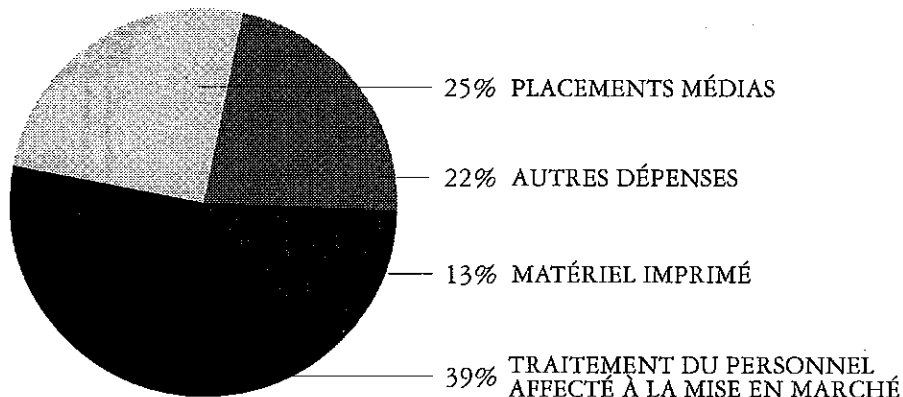
Q 2.10 Ventilation des dépenses

(n=61)¹¹



10-11. Nous retirons de l'échantillon les organismes qui ont débuté leurs activités après l'exercice 1991-1992 (soit 19) ainsi que les huit (8) organismes qui ont omis de nous fournir des données pour l'un ou l'autre de ces exercices, malgré qu'ils aient été en activité durant les deux exercices de référence.

Q 2.11 Ventilation des frais généraux de mise en marché
(n=50)



L'échantillon (n=50) correspond à (n=61) moins 11 organismes que nous avons dû exclure parce qu'ils ont omis de compléter cette question.

2.1.3 POLITIQUE GÉNÉRALE DE TARIFICATION

Q 2.8 Si vous avez indiqué des revenus de billetterie en 2.7, indiquez le prix du billet au guichet¹².
(n=27)

ÉVOLUTION DU PRIX MINIMUM MOYEN HAUSSE DE 8%

ÉVOLUTION DU PRIX MAXIMUM MOYEN HAUSSE DE 15%

ÉVOLUTION DU PRIX MINIMUM MÉDIAN HAUSSE DE 16%

ÉVOLUTION DU PRIX MAXIMUM MÉDIAN HAUSSE DE 14%

Sur (n=43) l'ensemble des organismes visés par la question 2.8, nous retenons, pour cette première partie de la question, les organismes qui ont fourni des données pour les deux exercices de référence, soit (n=27).

En 1991-1992, le prix du billet varie de 2 \$ à 40 \$, la valeur médiane du prix minimum est 8 \$ et la valeur médiane du prix maximum est 17,50 \$.

En 1996-1997, le prix du billet varie de 2 \$ à 60 \$, la valeur médiane du prix minimum est 9,25 \$ et la valeur médiane du prix maximum est 20 \$.

En tables rondes, les répondants soulignent l'importance d'établir une tarification qui favorise l'accessibilité aux spectacles, notamment pour rejoindre le public des 18-35 ans.

12. La question spécifiait que les répondants devaient éviter de comptabiliser le coût des billets vendus lors d'activités bénévoles.

13. La médiane est la valeur qui partage la liste de données en 2 parties égales.

Q 2.8 b) Comment fixez-vous le prix du billet ?

(n=43)

- 47% indiquent que le prix du billet est fixé selon le marché;
- 26% indiquent qu'ils établissent une tarification favorisant l'accessibilité;
- 28% raisons diverses, aucune fréquence significative.

Q 2.9 Si vous avez indiqué des revenus de ventes à cachet en 2.7, indiquez le cachet reçu par représentation.

(n=18)

ÉVOLUTION DU CACHET MINIMUM MOYEN HAUSSE DE 41%

ÉVOLUTION DU CACHET MAXIMUM MOYEN HAUSSE DE 25%

ÉVOLUTION DU CACHET MINIMUM MÉDIAN HAUSSE DE 50%

ÉVOLUTION DU CACHET MAXIMUM MÉDIAN HAUSSE DE 27%

Sur (n=41) l'ensemble des organismes visés par cette question 2.9, nous retenons, pour cette première partie de la question, les organismes qui ont fourni des données pour les deux exercices de référence, soit (n=18).

En 1991-1992, le prix du cachet varie de 200 \$ à 10 000 \$, la valeur médiane du cachet minimum est 500 \$ et la valeur médiane du cachet maximum est 950 \$.

En 1996-1997, le prix du cachet varie de 100 \$ à 12 000 \$, la valeur médiane du cachet minimum est 750 \$ et la valeur médiane du cachet maximum est 1 200 \$.

Q 2.9 b) Comment fixez-vous le montant du cachet?

(n=41)

- 41% réfèrent aux coûts engendrés par la production et/ou la diffusion;
- 17 % réfèrent à la négociation, à des ententes prises avec les acheteurs, à un positionnement en fonction du marché;
- 41% raisons diverses, aucune fréquence significative.

2.1.4 DIFFUSION

Q 2.12 Pour la saison 1996-1997, inscrivez le nombre de représentations diffusées au Québec, au Canada, à l'étranger, ainsi que le nombre de spectateurs rejoints :

(n=88)

	REPRÉSENTATIONS	SPECTATEURS	SPECTATEURS/ REPRÉSENTATION
AU QUÉBEC	5 264	1 054 310	200
AU CANADA	339	120 142	354
AUX ÉTATS-UNIS	136	82 965	610
EN EUROPE	258	68 098	264
EN OCÉANIE	11	2 400	218
TOTAL	6 008	1 327 915	221
NRP 7%			

On remarquera qu'on retrouve au Québec la plus basse moyenne du nombre de spectateurs par représentation. Ce résultat peut être attribué au cadre de diffusion à l'étranger qui exclut généralement la présentation de spectacles du Québec en autoproduction.

Le tableau qui suit présente les réponses fournies à cette même question sous forme de pourcentages.

(n=88)

	REPRÉSENTATIONS %	SPECTATEURS %
AU QUÉBEC	88	80
AU CANADA	6	9
AUX ÉTATS-UNIS	2	6
EN EUROPE	4	5
EN OCÉANIE	NON-SIGNIFICATIF	NON-SIGNIFICATIF
TOTAL	100% 6 008	100% 1 327 915

Q 2.13 Combien de représentations avez-vous données hors Québec en 1991-1992 ?

(n=69)¹⁴

(n=88)

	1991-1992	1996-1997
PART DES RÉPONDANTS QUI ONT OFFERT DES REPRÉSENTATIONS HORS QUÉBEC.	25%	43%
PART RELATIVE DES PRÉSENTATIONS HORS QUÉBEC PAR RAPPORT À TOUTES LES REPRÉSENTATIONS.	10%	12%
PART RELATIVE DES SPECTATEURS REJOINTS HORS QUÉBEC	NON DISP.	21%

En 1996-1997, 54% des représentations hors Québec sont offertes par des compagnies pour l'enfance et la jeunesse. Celles-ci offrent 17% du total de leurs représentations hors Québec et y rejoignent 26% de l'ensemble de leurs spectateurs.

14. L'échantillon (n=69) correspond aux 88 répondants moins les 19 organismes qui n'existaient pas en 1991-1992.

Q 2.14 Pour la saison 1996-1997, indiquez le nombre de représentations offertes au Québec dans chacun des cadres de diffusion suivants :

(n=88)

	PROPORTION DES RÉPONDANTS	PROPORTION DES REPRÉSENTATIONS OFFERTES AU QUÉBEC
EN AUTOPRODUCTION DANS LE(S) LIEU(X) QUE VOUS GÉREZ	36%	31%
EN AUTOPRODUCTION DANS UN (DES) AUTRE(S) LIEU(X) DE DIFFUSION	40%	15%
EN VENDANT LE SPECTACLE EN MILIEU SCOLAIRE	27%	9%
EN VENDANT LE SPECTACLE À UN DIFFUSEUR SPÉCIALISÉ	25%	11%
EN VENDANT LE SPECTACLE À UN DIFFUSEUR MULTIDISCIPLINAIRE	26%	7%
EN VENDANT LE SPECTACLE À UN FESTIVAL DE THÉÂTRE	15%	1%
EN CODIFFUSION DANS LE(S) LIEU(X) QUE VOUS GÉREZ	5%	2%
EN CODIFFUSION DANS UN (DES) AUTRE(S) LIEU(X) DE DIFFUSION	8%	3%
EN ACCUEIL DANS LE(S) LIEU(X) QUE VOUS GÉREZ	13%	12%
EN ACCUEIL DANS UN (DES) AUTRE(S) LIEU(X) DE DIFFUSION	7%	4%
AUTRE		5%
NRP - 7%		
TOTAL		100%

On notera que la première colonne ne peut donner la somme de 100% parce que la plupart des organismes diffusent leurs spectacles dans plus d'un cadre de diffusion.

Nous avons maintenu ci-haut l'ordre de présentation par catégories utilisé dans le questionnaire. En voici la présentation selon l'ordre décroissant.

- On remarque que 31% des représentations offertes au Québec en 1996-1997 étaient diffusées en autoproduction par des compagnies disposant de leur propre lieu de diffusion, soit 36% des répondants.
- Viennent ensuite les représentations en autoproduction en des lieux de diffusion qui ne sont pas gérés par ces répondants, soit 15% des représentations offertes au Québec qui sont diffusées par 40% des répondants.
- Suivent les représentations en accueil dans les lieux gérés par les répondants, soit 12% des représentations par 13% des répondants qui ici sont aussi des organismes disposant de leur propre lieu.
- Suivies des représentations diffusées chez des diffuseurs spécialisés, 11% des représentations offertes au Québec en 1996-1997 offertes par 25% des répondants.
- Suivies des représentations en milieu scolaire, 9% des représentations offertes au Québec en 1996-1997 offertes par 27% des répondants.
- Suivent les représentations chez les diffuseurs multidisciplinaires, 7% des représentations offertes par 26% des répondants.
- Finalement, 15% des représentations sont offertes dans les cadres suivants : festivals de théâtre, en codiffusion, en accueil en des lieux de diffusion qui ne sont pas gérés par ces répondants.

L'écart entre la proportion de répondants et la proportion des représentations offertes dans certains cadres de diffusion permet d'identifier les sphères d'activité où il y a lieu de chercher des pistes d'amélioration, particulièrement en ce qui

concerne les cadres de diffusion suivants: autoproduction par des compagnies qui ne disposent pas de lieu, diffusion par l'intermédiaire de diffuseurs multidisciplinaires et diffusion en milieu scolaire.

2.1.5 UN INDICE QUANT À LA PLANIFICATION EN DIFFUSION

Q 2.15 Combien de représentations comptez-vous offrir en 1997-1998 ? Combien de spectateurs souhaitez-vous rejoindre ?

Au moment de compléter le questionnaire, entre juillet et octobre 1997, 28% des répondants n'avaient encore établi aucune prévision pour l'année 1997-1998. Par ailleurs, en réponse à la question Q 4.4 où nous demandions «Vous étiez-vous fixé des objectifs de fréquentation au début de la saison 1996-1997?», 20% des répondants ont fourni une réponse négative.

La lecture de ces résultats soulève des interrogations quant à la capacité de mesurer l'efficacité de la mise en marché des spectacles pour près de 25% des organismes qui n'utilisent pas cet indice d'évaluation minimal. Comment ces organismes peuvent-ils planifier leur mise en marché, définir leurs stratégies, choisir les outils promotionnels adéquats sans inclure dans ce travail de planification la cible de fréquentation à atteindre ? Ces organismes se privent du même coup d'arguments pour faire valoir l'importance de leurs activités de diffusion. Il y a certainement lieu d'apporter des correctifs appropriés à cette situation.

2.2 RESSOURCES HUMAINES

Les problématiques liées aux ressources humaines préoccupent grandement les organismes du milieu. Divers sujets y sont rattachés, dont celui du bénévolat, du financement, de la rémunération et de l'instabilité des ressources et des organismes.

Q 3.1 Où nous demandions aux répondants de nous indiquer qui réalisait 36 des tâches liées à la mise en marché des spectacles¹⁵:

Voici quelques considérations qui se dégagent des réponses fournies en lien avec des fonctions de planification et d'évaluation liées à la mise en marché : (n=88)

- Chez 77% des répondants, une personne assume la responsabilité de superviser la conception et la mise à jour de la base de données (clients, médias, subventionneurs, partenaires, etc. ...).
- Chez 75% des répondants, une personne assume la responsabilité d'analyser l'impact des outils de promotion.
- Chez 74% des répondants, une personne assume la responsabilité de cerner le segment de public à cibler et fixe le réseau de distribution à percer.
- Chez 73% des répondants, une personne assume la responsabilité de procéder à l'évaluation globale des stratégies de mise en marché et de dresser un rapport des perspectives établies pour les activités futures.
- Chez 71% des répondants, une personne assume la responsabilité d'assurer l'analyse statistique des ventes de spectacles ou de billets et l'analyse des caractéristiques des spectateurs rejoints.

15. La description de ces tâches est tirée du *Guide de planification stratégique des ressources humaines dans le secteur des arts de la scène*, rédigé par Line Côté et Dominique Gagnon. Notice bibliographique en annexe.

- Chez 69% des répondants, une personne assume la responsabilité d'assurer le respect des aspects promotionnels des ententes avec les partenaires privés.
- Chez 68% des répondants, une personne assume la responsabilité d'examiner les fluctuations du marché du spectacle.
- Chez 64% des répondants, une personne assume la responsabilité d'organiser des activités pour les commanditaires, les abonnés, les collaborateurs réguliers et les employés.

82% des répondants ont complété chacun des éléments de réponse.

15% des répondants indiquent qu'une ou deux personnes, en général la direction artistique-administrative-générale, essaient de faire l'impossible, c'est-à-dire TOUT faire!

3% NRP

La plupart des éléments soumis suscitent un taux de réponse variant de 80% à 100%.

2.2.1 SITUATION DE LA MAIN-D'OEUVRE RELIÉE À LA MISE EN MARCHÉ

Q 3.2 En utilisant la liste des postes que vous avez cités en 3.1, indiquez pour chacun d'entre eux s'il s'agit d'un poste occupé par un employé salarié, par un employé à cachet ou par un bénévole et s'il s'agit d'un poste à temps plein ou à temps partiel, permanent ou occasionnel.

26% des organismes comptent sur les services de bénévoles pour exécuter des tâches reliées à la mise en marché.

Dans la grande majorité des cas, ce bénévolat est réalisé par les directions artistiques, les directions générale et administrative. L'équipe permanente des organismes assume la mise en marché en plus des tâches et des responsabilités qui incombent à ses membres en vertu de leurs postes et ceci, sans rémunération supplémentaire reliée à ces tâches. Ce résultat rejoint les conclusions du document *Ouvrer en arts de la scène*, conclusions selon lesquelles 58% des effectifs rémunérés du milieu théâtral consacrent bénévolement du temps à leur organisme sur une base régulière¹⁶.

D'autre part, en tables rondes, des représentants d'organismes ont admis recourir à des cercles de bénévoles, «d'amis» du théâtre, pour soutenir certaines opérations spécifiques telles les campagnes d'abonnement ou encore le développement de nouveaux réseaux. Cependant, il appert que ce recours au bénévolat constitue pour plusieurs la contrepartie des problèmes vécus en matière de ressources humaines et non un moyen de contribuer à la réalisation de certains des objectifs de développement de public et d'animation. Ce phénomène découle de la précarité des ressources et n'est pas perçu comme une solution à ce problème. En effet, le travail de ces bénévoles nécessite un encadrement assumé par des ressources stables au sein de la compagnie, ressources aptes à planifier et à diriger leur travail, ainsi qu'à soutenir leur motivation.

Quant aux organismes dont les directeurs acceptent de s'engager bénévolement dans l'exécution de tâches pour lesquelles ils ne peuvent embaucher du personnel, tous reconnaissent que cette situation peut entretenir l'illusion d'une solution. Cette solution génère à moyen et à long terme l'épuisement des ressources et une limite à

16. *Ouvrer en arts de la scène : Portrait de la situation de travail*, 1996. p. 37

la réalisation des mandats, des objectifs et des cibles. On peut aussi déduire que la planification est limitée ou inexistante chez les compagnies subissant les effets de la surcharge.

Q 3.3 Estimez-vous que vous disposez des ressources humaines suffisantes pour assumer la mise en marché de vos productions ?

(n=88)

Oui 16%
Non 82%
NRP 2%

L'analyse de ces réponses ne démontre aucune corrélation significative entre le fait d'estimer disposer des ressources humaines suffisantes pour assumer la mise en marché et quelque caractéristique que ce soit comme, par exemple, le statut, le principal cadre de diffusion ou la taille du budget annuel. Ces données viennent confirmer à la hausse les résultats présentés dans *Oeuvrer en arts de la scène*¹⁷, résultats selon lesquels 68% des participants à l'enquête issus du milieu du théâtre jugeaient leurs effectifs insuffisants.

Q 3.4 Avez-vous embauché du personnel en vertu d'un programme d'employabilité pour assurer des tâches reliées à la mise en marché en 1996-1997 ?

(n=88)

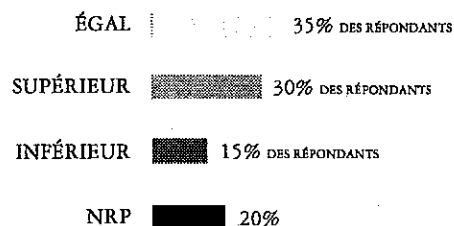
Oui 31%

44% des organismes qui indiquent ici avoir eu recours à ces programmes ont un budget annuel de 100 000\$ et moins.

Précisons que ce pourcentage de 31% ne s'applique qu'aux postes reliés à la mise en marché. Le taux de recours à ces programmes sans cette restriction serait plus élevé, tel que nous l'ont rapporté certains des répondants et des participants aux tables rondes. Selon *Oeuvrer en arts de la scène*, 44% des organismes du milieu théâtral avaient eu recours à ces programmes en 1995¹⁸.

Q 3.5 Comparé à 1991-1992, le nombre de personnes assignées à la mise en marché en 1996-1997 est

(n=88)



Ces «sans réponse» comprennent les 19 organismes qui ne peuvent faire la comparaison entre les deux exercices parce qu'ils ont été fondés après 1991

17. *Oeuvrer en arts de la scène : Portrait de la situation de travail*, 1996, p. 35

18. *Idem* p. 32

Q 3.6 Indiquez depuis combien de temps les personnes qui occupent les postes que vous avez énumérés ci-haut travaillent au sein de votre compagnie :

35% des répondants comptent sur une ou plus d'une personne présente au sein de l'équipe depuis moins d'un an alors que seulement 7% des répondants de notre échantillon ont environ un an d'existence comme compagnie.

Les réponses à cette question démontrent qu'en général les directions artistiques, les directions générales et les directions administratives constituent les ressources stables au sein des organismes.

NRP 9%

Q 3.7 Qualifiez les principales difficultés que doit relever votre compagnie au chapitre des ressources humaines assignées à la mise en marché.

Voici les rangs moyens obtenus pour les sources de difficulté rencontrées par les organismes au chapitre des ressources humaines assignées à la mise en marché.

Les répondants étaient invités à répondre en annotant chaque élément soumis selon une échelle de 1 à 10, 1 représentant le plus grand niveau de difficulté.

(n=88)

- | | |
|--|-----|
| • Offrir une rémunération adéquate | 2,5 |
| • Recruter du personnel expérimenté en mise en marché du théâtre | 4,3 |
| • Composer avec la réalité d'employés engagés dans le cadre de programmes d'emploi | 4,3 |
| • Assurer la formation et le perfectionnement du personnel en cours d'emploi | 4,4 |
| • Recruter du personnel ayant étudié en marketing | 4,7 |
| • Favoriser une bonne intégration du personnel et la compréhension de la culture d'entreprise de notre compagnie | 5,8 |
| • «Fidéliser» notre personnel | 6,1 |
| • Définir les tâches du personnel affecté à la mise en marché | 7,1 |
| • NRP 6% | |

Les réponses à cette question témoignent des difficultés engendrées par la précarité financière des organismes dont découle la précarité des ressources humaines. Ces résultats viennent corroborer une des conclusions de *Oeuvrer en arts de la scène* selon laquelle le premier levier de développement de la main-d'oeuvre est le financement adéquat des organismes pour embaucher du personnel qualifié¹⁹.

2.2.2 FORMATION ET QUALIFICATION

Q 3.8 Pour les principaux postes reliés à la mise en marché, indiquez quelle est la formation de la personne actuellement en poste :

(n=88)

Chez 25% des répondants, l'analyse révèle que l'équipe comprend au moins un employé ayant une formation de niveau universitaire dans un secteur relié au théâtre.

19. *Oeuvrer en arts de la scène : Portrait de la situation de travail*, 1996, p. 25

Chez 19% des répondants, l'analyse révèle que l'équipe comprend au moins un employé ayant une formation de niveau universitaire en marketing ou en communications.

Chez 5% des répondants, l'analyse révèle que l'équipe comprend au moins un employé ayant une formation de niveau collégial en marketing ou en communications ou dans un secteur relié au théâtre.

Finalement, 18% des répondants indiquent qu'au moins une des personnes affectées à la mise en marché a acquis sa formation par des moyens associés à ce qu'il est convenu d'appeler «la formation continue et le perfectionnement». On remarque que 94% de ces personnes occupent des postes de direction.
28% NRP

On notera que la somme des données ci-haut diffère de 100% parce que chacun des répondants pouvait inscrire des informations dans plus d'une catégorie.

2.2.3 ORGANISATION DU TRAVAIL ET PRATIQUES DE GESTION

Q 3.9 Votre entreprise a-t-elle un organigramme ?

(n=88)

Oui	42%
Non	52%
NRP	6%

Q 3.10 La répartition des responsabilités est-elle clairement définie ?

(n=88)

Oui	70%
Non	26%
NRP	3%

Q 3.11 La description exacte des tâches est-elle formulée par écrit ?

(n=88)

Oui	47%
Non	49%
NRP	5%

Les réponses aux trois questions qui précèdent révèlent une contradiction : la description des tâches n'est écrite que dans 47% des cas alors que les responsabilités seraient clairement définies dans 70% des cas. D'autre part, à la question 3.7, les répondants indiquent qu'ils estiment que la nécessité de définir les tâches du personnel affecté à la mise en marché ne représente pas une grande difficulté.

Selon les résultats de l'enquête *Ouvrer en arts de la scène* qui présente des données sur la taille des organismes, 50% de ceux-ci sont caractérisés par leur petite taille, c'est-à-dire par le fait que ces équipes comptent moins de cinq personnes²⁰. Dans ces conditions et sachant que bon nombre de directions de

20. *Ouvrer en arts de la scène : Portrait de la situation de travail*, 1996. p. 33

compagnie ne peuvent faire appel à des ressources extérieures et cumulent eux-mêmes plusieurs tâches, la définition des tâches et des responsabilités peut constituer un besoin de moindre importance. Cette situation donne à penser que le recours à des ressources extérieures ou l'intégration de ressources supplémentaires au noyau de base des compagnies nécessiterait la formalisation des pratiques en gestion des ressources humaines.

Q 3.12 Quelles sont les compétences que vous recherchez chez les personnes appelées à travailler à la mise en marché ?

La liste ci-après se dégage des réponses fournies à cette question ouverte qui permettait d'inscrire quatre éléments ordonnés de un à quatre. Nous ne retenons pas ici les réponses fournies au quatrième rang, les fréquences n'étant pas assez significatives. Nous énumérons les compétences identifiées, en précisant pour chacune d'elles le pourcentage de répondants qui l'ont mentionnée à l'un ou l'autre des trois premiers niveaux d'importance.

(n=88)

	1 ^{er} RANG	2 ^e RANG	3 ^e RANG
CONNAISSANCE DU MILIEU ET/OU DU THÉÂTRE	13%	9%	6%
CONNAISSANCE DU MARCHÉ	8%	14%	3%
EXPÉRIENCE	9%	1%	6%
AUTONOMIE	3%	5%	3%
TRAVAIL EN ÉQUIPE	1%	1%	3%
CONNAISSANCE DU FRANÇAIS	0%	3%	2%
ENTREPRENANT	5%	2%	3%
IMAGINATION	3%	2%	5%
APTITUDES POUR LA VENTE	3%	0%	5%
CRÉATIVITÉ	2%	2%	2%
CONNAISSANCE OU SENS DU MARKETING	5%	2%	1%
COMPRÉHENSION DE LA DÉMARCHE DE L'ORGANISME	3%	3%	0%
FORMATION EN MARKETING	1%	2%	3%
NRF	17%	17%	22%

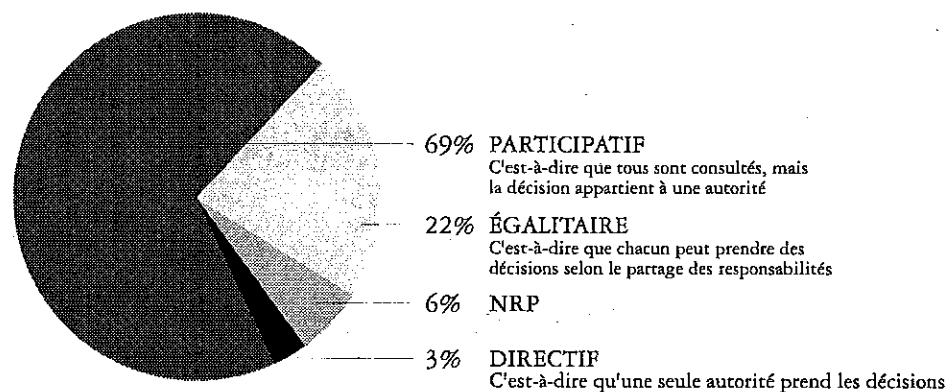
L'analyse démontre que la compétence la plus recherchée concerne la connaissance du milieu et du théâtre, suivie par la connaissance du marché. Ceci corrobore la tendance manifestée en tables rondes selon laquelle le recrutement de personnel expérimenté en mise en marché du théâtre constitue un enjeu pour l'ensemble des organismes. Viennent ensuite l'expérience dans son sens large, puis divers éléments qui s'apparentent davantage à des qualités qu'à des compétences.

Nous remarquons que la formation en marketing vient au 13^e rang, après l'autonomie, l'aptitude à travailler en équipe, la connaissance du français, l'entrepreneur, l'imagination, l'aptitude pour la vente, la créativité et la compréhension de la démarche de l'organisme. Étaient aussi mentionnés les éléments suivants, par ordre décroissant d'importance : l'amour du public, du théâtre et de la culture; le sens de l'organisation; l'efficacité, l'honnêteté, le jugement, la persévérance.

rance, la souplesse et la polyvalence; un tempérament compétitif, agressif; le bilinguisme; la connaissance de l'anglais; l'expertise. Un seul organisme a précisé qu'il recherchait du personnel avec un diplôme universitaire et un nombre déterminé d'années d'expérience.

Q 3.13 Les personnes qui sont affectées à la mise en marché travaillent chez vous selon un style :

(n=88)



2.3 STRATÉGIES DE MISE EN MARCHÉ

Les réponses aux questionnaires le démontrent et les participants aux tables rondes l'ont répété : plusieurs compagnies recherchent et multiplient les outils visant à rejoindre le public. Les réponses à la question qui suit permettent de saisir quelles sont les stratégies les plus utilisées par les répondants. Afin d'en faciliter la lecture, nous avons regroupé les éléments par blocs stratégiques et par ordre décroissant d'importance.

Q 4.1 Nous vous présentons ci-après une liste d'éléments susceptibles de faire partie de votre stratégie de mise en marché. Cochez les éléments qui font partie de votre stratégie. Puis cochez les éléments de stratégie appliqués en collaboration avec un ou plusieurs partenaires.

(n=88)

PROMOTION ET PUBLICITÉ	RÉPONDANTS SEULS	RÉPONDANTS ET PARTENAIRES
INSCRIPTIONS AUX AGENDAS/CALENDRIERS CULTURELS	88%	24%
ACHAT DE PLACEMENT DANS LA PRESSE ÉCRITE	83%	27%
MÉDIATISATION DE CERTAINES ACTIVITÉS DE LA COMPAGNIE	73%	24%
ACHAT DE PLACEMENT DANS LES MÉDIAS ÉLECTRONIQUES	43%	15%
ACHAT DE PLACEMENT PUBLICITAIRE (AUTRE QUE DANS LES MÉDIAS)	41%	11%
TOURNÉE DES TALK-SHOWS	31%	6%
BILLETTERIE		
DISTRIBUTION DE BILLETS DE FAVEUR	85%	38%
RÉDUCTIONS ACCORDÉES SUR LE PRIX DU BILLET	63%	17%
VENTE DE BILLETS PAR ABONNEMENT	25%	9%
CAMPAGNE D'ABONNEMENTS	25%	7%
AUTRES ACTIVITÉS		
FORFAIT ANIMATION ET REPRÉSENTATION	39%	11%
FORFAIT SORTIE ET REPRÉSENTATION	18%	9%
ORGANISATION D'ÉVÉNEMENTS PROMOTIONNELS	60%	30%
ANIMATION AUPRÈS DE GROUPES CIBLES	51%	22%
MARKETING DIRECT AUPRÈS DES ENTREPRISES	45%	9%
SITE INTERNET	38%	18%
CASTING DE COMÉDIENS CONNUS	32%	0%
COMMERCIALISATION DE PRODUITS DÉRIVÉS	17%	7%
NRP-3%		

Les répondants ont ajouté de nouveaux éléments de réponse à la liste soumise, tels que :

- réductions accordées sur le cachet de vente des pièces
- affiches, cartes postales, encartage
- participation à des marchés du spectacle
- télémarketing
- disque de la musique de scène
- adaptation télévisuelle
- bande vidéo promotionnelle
- vente de billets par des membres de la compagnie

Les réponses à cette question démontrent que certaines activités qui se prêteraient à des collaborations et gagneraient probablement à être réalisées en partenariat avec d'autres organismes demeurent sous-utilisées comme bases de partenariat, notamment la vente de billets par abonnements, les campagnes d'abonnements, les forfaits sortie et représentation.

Q 4.2 Nous vous présentons ci-après une liste d'organismes. Indiquez avec quels organismes vous partagez les stratégies énumérées à la question 3.1 régulièrement ou de temps à autre.

(n=88)

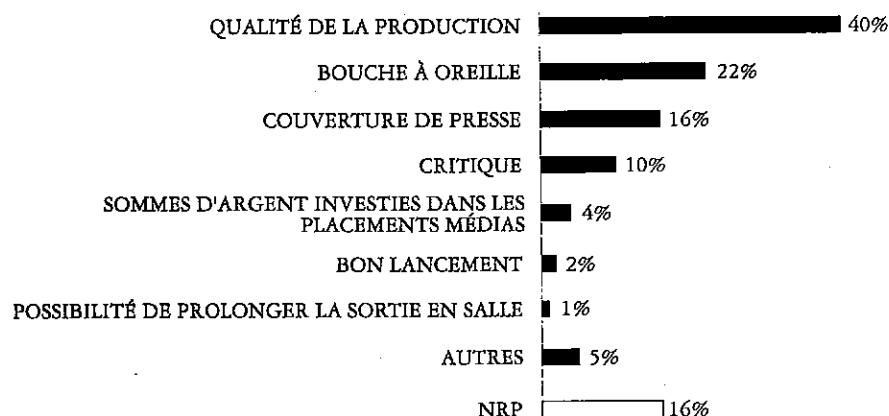
	RÉGULIÈREMENT	DE TEMPS À AUTRE
COMPAGNIES DE THÉÂTRE, SUR UNE BASE D'AFFINITÉ	11%	27%
COMPAGNIES DE THÉÂTRE, SUR UNE BASE ASSOCIATIVE	10%	27%
PRODUCTEURS DIFFUSEURS QUI VOUS ACCUEILLEN	10%	22%
DIFFUSEURS SPÉCIALISÉS EN THÉÂTRE	15%	22%
DIFFUSEURS MULTIDISCIPLINAIRES	11%	18%
FESTIVALS	11%	36%
COMMANDITAIRES	20%	25%
AUTRES	3%	3%
NRP: 15%		

On notera que la somme des données ci-haut diffère de 100% parce que chacun des répondants pouvait inscrire des informations dans plus d'une catégorie.

On remarque que les collaborations à l'élaboration et à l'application des stratégies énumérées ne semblent pas faire partie des pratiques établies alors qu'en tables rondes, les représentants du milieu théâtral affirment l'importance de ces collaborations pour accroître l'efficacité et la portée des moyens retenus.

Q 4.3 Parmi la liste qui suit, identifiez les trois facteurs qui jouent un rôle déterminant lorsque vous avez un succès de fréquentation?

L'analyse des données nous a permis de dégager une cote pour chacun des items soumis aux répondants. Nous les présentons ci-après par ordre décroissant.
(n=88)



Ont aussi été identifiés comme facteurs venant au premier rang :

- Que les diffuseurs soient prêts à prendre des risques
- Thématique du spectacle
- Lieu de diffusion
- Envois postaux

Ont aussi été identifiés comme facteurs venant au second rang :

- Notoriété des artistes
- Entrevues
- Création d'un «fan club»
- Ventes de groupe
- Participation à un festival

Nous avons également demandé aux organismes (en Q 4.4) s'ils s'étaient fixé des objectifs de fréquentation, s'ils les avaient atteints et surtout à quoi ils attribuaient ces résultats. Les réponses colligées nous fournissent des indications claires quant à l'interprétation des facteurs influençant un succès ou son absence.

Q 4.4 Vous étiez-vous fixé des objectifs de fréquentation au début de la saison 1996-1997 ?

(n=88)

Oui 80%
Non 14%
NRP 6%

Q 4.4 b) Les avez-vous atteints ?

(n=70)

Oui 45%
Non 55%

L'échantillon (n=70) correspond aux 80% des organismes qui ont répondu à la question précédente par l'affirmative.

Q 4.4 c) Énumérez les principaux facteurs qui ont contribué à ce résultat :

Facteurs identifiés par ceux qui ont atteint leurs objectifs :

- qualité de la production, de la programmation ou du spectacle
- efforts, persévérance et prudence
- qualité de la mise en marché
- couverture de presse, placements médias

Facteurs identifiés par ceux qui n'ont pas atteint leurs objectifs :

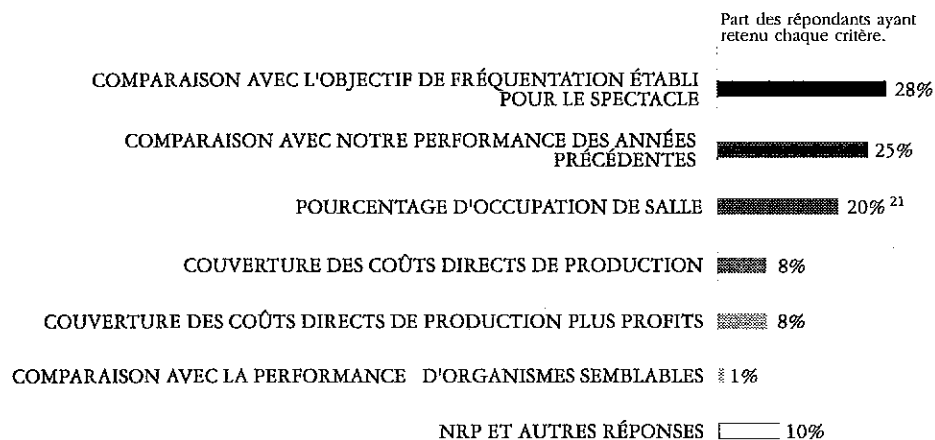
Outre les imprévus et les situations incontrôlables, telles la maladie et le mauvais temps:

- problèmes reliés au lieu : salle non connue, nouvelle salle, nouveau circuit
- effritement et appauvrissement des réseaux sociaux
- effritement et appauvrissement du réseau scolaire
- manque de ressources financières consacrées à la mise en marché
- manque de ressources humaines
- concurrence de spectacles gratuits ou de spectacles comparables
- production mal accueillie, mal comprise
- couverture de presse déficiente, mauvaise critique
- relations avec les diffuseurs

Les réponses à ces deux questions démontrent que les répondants accordent beaucoup d'importance à la qualité de la production lorsqu'ils ont un succès de fréquentation ou qu'ils atteignent leurs objectifs de fréquentation et que ces mêmes facteurs ne sont pas considérés lorsqu'ils ne les atteignent pas. Par le fait même, la grande dissemblance entre les deux catégories de réponse fournies porte à croire que les organismes ne se dotent pas d'une grille unique d'évaluation des facteurs déterminant les succès de fréquentation ou leurs échecs. Finalement, on remarque le peu d'importance accordée aux médias dans les réponses à la question 4.3.

Q 4.5 Quel est le critère le plus important lorsqu'il s'agit de faire l'évaluation de votre performance en ce qui concerne la fréquentation d'un spectacle?

Nous présentons ci-après les critères retenus en les présentant par ordre décroissant.
(n=88)



21. On notera que les répondants qui choisissent cet élément ne sont pas tous des organismes qui présentent leurs spectacles en lieu fixe.

Q 4.6 Quels sont les principaux problèmes à surmonter pour réaliser vos plans de mise en marché d'une production ?

Voici les rangs moyens obtenus en ce qui concerne les problèmes à surmonter pour réaliser les plans de mise en marché.

Les répondants étaient invités à répondre en annotant chaque élément soumis selon une échelle de 1 à 10, 1 représentant le plus grand niveau de difficulté.

(n=88)

• Assumer les coûts de l'ensemble des activités de mise en marché	3
• Assumer les coûts des placements médias	3,1
• Gérer la durée de vie de nos productions	5,4
• Constituer le fond de salle	5,6
• Développer des outils de mise en marché qui nous ressemblent	5,8
• Trouver le(s) lieu(x) de représentation adéquat(s)	5,9
• Établir un calendrier qui concilie les besoins de la compagnie, des artistes, des partenaires diffuseurs	6,1
• Concilier démarche artistique et mise en marché	6,3
• Nous assurer de la disponibilité des comédiens avec qui nous souhaitons travailler	6,4
• NRP 5%	

Les éléments suivants ont aussi été identifiés à titre de problèmes que les répondants doivent surmonter pour réaliser les plans de mise en marché :

- Arriver à avoir une couverture de presse
- Assurer la formation du personnel
- Rejoindre le public des autres régions
- Disposer de suffisamment d'argent pour toutes les activités de la compagnie

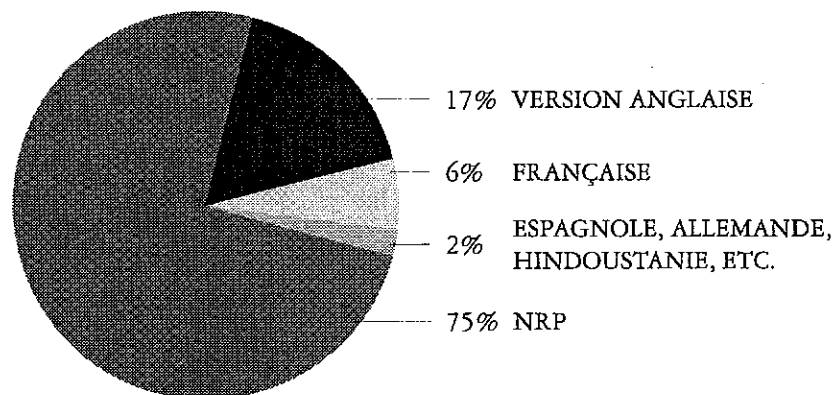
Il ressort que la précarité des ressources financières est identifiée comme ayant un impact sur la mise en marché des spectacles. Cependant, à la lumière des éléments qui suivent et qui obtiennent des cotes de 5,4 à 5,9, on notera que les préoccupations exprimées concernent, dans l'ordre :

- la durée de vie des productions
- la constitution du fond de salle
- le développement d'outils de mise en marché qui reflètent les choix artistiques
- l'image et la culture des organismes
- l'accès à des lieux de représentation adéquats

L'importance accordée ici à la possibilité d'assumer les coûts des placements médias (au deuxième rang) vient en contradiction avec les réponses fournies à la question 4.3 où il était établi que, en tant que facteur déterminant un succès de fréquentation, les sommes d'argent investies dans les placements médias viennent loin derrière les quatre premiers facteurs : qualité de la production, bouche à oreille, couverture de presse et critique.

Q 4.7 Indiquez dans quelle(s) version(s) vous avez diffusé vos productions en 1996-1997.

(n=88)



Ces résultats confirment que la pratique courante des organismes demeure la présentation des spectacles dans leur langue d'origine, ce qui explique un taux élevé de refus de répondre puisque 25% seulement des répondants ont présenté leurs spectacles dans une version autre que la version originale.

Q 4.8 Indiquez où vous avez présenté ces productions :

(n=24)

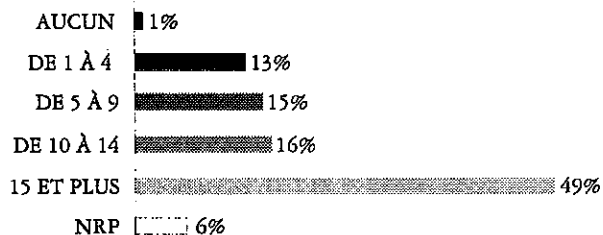
- 58% des répondants qui ont indiqué avoir diffusé leurs spectacles dans une version autre que la version originale ont diffusé ces spectacles traduits au Québec.
- 25% les ont diffusés au Canada
- 15% les ont diffusés aux États-Unis

L'échantillon(n=24) représente les organismes qui ont répondu à la question précédente par l'affirmative.

Nous cherchions par ces deux questions à recueillir un indice quant à la préoccupation de rejoindre de nouveaux publics par la diffusion de spectacles traduits. Les 17% des répondants qui ont présenté leurs spectacles en version anglaise sont des compagnies francophones et les 6% qui ont traduit leurs spectacles en français sont des compagnies anglophones. Cette importance relativement élevée (ce 6% de (n=88) représente 42% de tous les répondants anglophones) de la proportion de compagnies anglophones qui cherchent à rejoindre le public francophone s'est trouvée confirmée par les participants aux tables rondes.

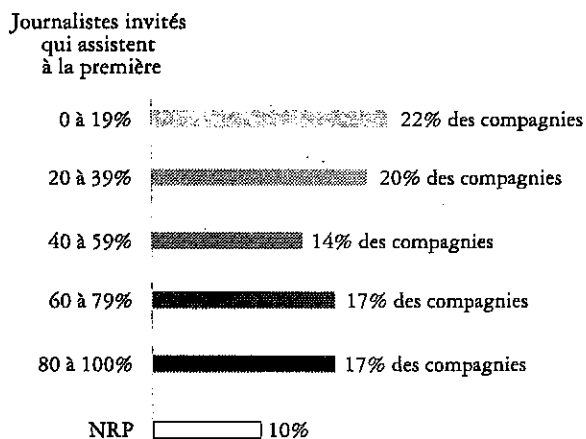
2.3.1 LA COUVERTURE MÉDIATIQUE

Q 4.9 En général, combien de journalistes, animateurs (télévision ou radio), critiques ou chercheurs invitez-vous à vos premières sur le territoire de votre siège social ?



Il est à noter que parmi les répondants qui invitent 15 journalistes et plus se trouvent quatre organismes de l'extérieur de Montréal et de Québec.

Q 4.10 En général, quelle proportion de ces journalistes, animateurs (télévision ou radio), critiques ou chercheurs invités assistent à la première ?



Q 4.11 En 1996-1997, combien d'articles votre compagnie a-t-elle obtenus ?

Nous présentons ci-après les résultats sous forme de pourcentages représentant le nombre de répondants ayant obtenu des articles dans chacune des catégories soumise.

(n=88)

	PRESSE ÉCRITE NATIONALE	PRESSE ÉCRITE LOCALE
«PRÉ-PAPIER»	32%	56%
ENTREVUES	28%	51%
DIFFUSION DE COMMUNIQUÉS	24%	49%
CRITIQUES	35%	22%
NRP 21%		

47% des répondants ont obtenu au moins une diffusion d'information dans la presse nationale.

Les participants aux tables rondes nous ont fourni quelques informations qui viennent compléter ce tableau. La presse locale peut constituer un bon diffuseur d'information dans la mesure où les entreprises de presse sont disposées à diffuser des communiqués. Toutefois, parce qu'elles fonctionnent avec une équipe journalistique réduite, les articles doivent être préparés par les compagnies.

Q 4.12 Avez-vous obtenu des entrevues dans les talk-shows télévisés ?

Oui 43%
Non 57%

Des 43% des organismes qui ont obtenu des entrevues dans les talk-shows, (n=38)

- 53% sont de Montréal
- 16% sont de Québec
- 14% sont des régions

À la question 4.1 où était établie la fréquence des principales stratégies de mise en marché connues, 31% des répondants identifiaient la tournée des talk-shows comme l'une de leurs stratégies de mise en marché.

2.3.2 PARTICIPATION AUX MARCHÉS DU SPECTACLE ET RELATIONS AVEC LES DIFFUSEURS

Q 4.13 a) En 1996-1997, avez-vous participé à un marché du spectacle?

(n=88)

Oui 50%
Non 50%

Ceux qui n'ont pas participé à un marché invoquent principalement deux raisons :

(n=44)

16% jugent que leur production n'y trouve pas sa place
14% évoquent les coûts rattachés à cette participation
11% réponses diverses
59% NRP

Q 4.13 c) Indiquez où se déroulaient les marchés auxquels votre compagnie était représentée en 1996-1997 :

(n=43)

AU QUÉBEC 95%
AU CANADA 33%
EN EUROPE 21%
AUX ÉTATS-UNIS 16%

L'échantillon(n=43) correspond aux 50% des organismes qui ont répondu par l'affirmative à la question 4.13 a.

Q 4.13 d) En 1996-1997, ces marchés ont-ils eu un impact direct sur votre mise en marché ?

(n=43)

Oui 56%
Non 35%
NRP 9%

Les organismes qui considèrent que ces marchés ont eu un impact direct sur leur mise en marché nous ont fait part de leurs commentaires :

- 21% spécifient que la participation aux marchés contribue à l'accroissement de leur visibilité, au positionnement, aux échanges informels ou à la confirmation de projets déjà établis
- 14% des répondants mentionnent la concrétisation d'un projet de tournée ou une contribution à l'accroissement des ventes de spectacles
- 7% évaluent que ces marchés ont eu un impact sur leur mise en marché grâce à la présentation d'une intégrale
- 1% évalue que ces marchés ont eu un impact sur leur mise en marché grâce à la présentation d'un showcase
- 5% réponses diverses et fréquence non significative
- 7% ne fournissent aucun commentaire

Les organismes qui considèrent que ces marchés n'ont pas eu d'impact direct sur leur mise en marché nous ont fait part de leurs commentaires :

- 9% indiquent que c'est parce qu'ils n'avaient pas de showcase
- 7% estiment qu'il est important d'être présent à ces marchés, mais à long terme
- 5% indiquent que compte tenu des coûts, une inscription au catalogue s'avère le choix le plus rentable en l'absence de showcase ou de présentation d'une intégrale
- 5% réponses diverses, fréquence non significative
- 9% ne fournissent aucun commentaire

2.3.3 LES RELATIONS AVEC LES DIFFUSEURS

Q 4.14 Parmi les éléments suivants, quels sont les trois qui représentent vos principaux besoins face aux diffuseurs ou aux producteurs diffuseurs ?

Les répondants ne pouvaient retenir que trois éléments pour identifier leurs principaux besoins et ils étaient invités à les inscrire par ordre d'importance. Nous présentons ci-après la liste complète des éléments soumis selon leur ordre d'importance d'après les réponses obtenues.

(n=68)

	Cote
1. QU'ILS S'INTÉRESSENT À LA DÉMARCHE DE NOTRE COMPAGNIE	25%
2. QU'ILS SE DÉPLACENT POUR VOIR NOS SPECTACLES	20%
3. QU'ILS CIBLENT BIEN LE PUBLIC AUQUEL S'ADRESSE NOTRE SPECTACLE	15%
4. QU'ILS PRENNENT EN CHARGE LA MISE EN MARCHÉ DE NOTRE SPECTACLE	14%
5. QU'ILS OFFRENT DES CONDITIONS TECHNIQUES ADÉQUATES	13%
6. QU'ILS UTILISENT DES PLACEMENTS MÉDIAS EFFICACES ET SUFFISANTS	8%
7. QU'ILS AIENT DÉVELOPPÉ UN SERVICE DE RÉSERVATION EFFICACE	3%
8. QU'ILS NOUS TRANSMETTENT LEURS COMMENTAIRES SUR NOS PRODUCTIONS	2%

L'échantillon est limité à (n=68) parce que vingt organismes n'ont pas répondu aux questions 4.14, 4.15, 4.16. La quasi totalité de ceux-ci ne travaillent pas avec les diffuseurs.

Nous présentons ci-après la compilation des réponses fournies par des organismes qui fréquentent les marchés du spectacle depuis sept ans et plus. Nous avons établi cette sélection selon l'hypothèse qui veut que les compagnies qui participent depuis plus longtemps aux marchés du spectacle sont susceptibles d'avoir davantage tissé des liens avec les diffuseurs.

(n=21)

	Cote
1. QU'ILS SE DÉPLACENT POUR VOIR NOS SPECTACLES	28%
2. QU'ILS S'INTÉRESSENT À LA DÉMARCHE DE NOTRE COMPAGNIE	21%
2. QU'ILS CIBLENT BIEN LE PUBLIC AUQUEL S'ADRESSE NOTRE SPECTACLE	21%
3. QU'ILS OFFRENT DES CONDITIONS TECHNIQUES ADÉQUATES	10%
3. QU'ILS UTILISENT DES PLACEMENTS MÉDIAS EFFICACES ET SUFFISANTS	10%
4. QU'ILS PRENNENT EN CHARGE LA MISE EN MARCHÉ DE NOTRE SPECTACLE	5%
5. QU'ILS NOUS TRANSMETTENT LEURS COMMENTAIRES SUR NOS PRODUCTIONS	3%
6. QU'ILS AIENT DÉVELOPPÉ UN SERVICE DE RÉSERVATION EFFICACE	1%

L'échantillon (n=21) représente les organismes qui fréquentent les marchés du spectacle depuis sept ans et plus.

L'analyse révèle que l'ordre de priorité des éléments de réponse fournis par les compagnies qui fréquentent les marchés du spectacle depuis sept ans et plus diffère légèrement de l'ordre initial résultant de la compilation selon (n=68). Ces répondants sont davantage susceptibles d'être connus des diffuseurs que l'échantillon (n=68) qui représente l'ensemble des répondants, incluant des compagnies qui ne fréquentent ces marchés que depuis quelques années.

L'ordre des besoins exprimés par les deux échantillons révèle que l'importance accordée au développement d'une relation axée sur la connaissance de la démarche et de l'oeuvre des compagnies précède les besoins d'ordre technique et logistique. Ce besoin exprimé en premier lieu à l'effet que les diffuseurs se déplacent pour voir les spectacles rejoint la préoccupation exprimée en tables rondes sur les limites du cadre de présentation de spectacles que constituent les marchés du spectacle et confirme leur souhait à l'effet que les diffuseurs assistent à des spectacles dans leur cadre régulier de présentation.

Q 4.15 Les diffuseurs répondent-ils à ces trois principaux besoins ?

Les répondants devaient indiquer, pour chacun des éléments sélectionnés ci-haut, si les diffuseurs satisfaisaient ces besoins. Nous présentons les résultats obtenus au regard des trois principaux besoins exprimés par les deux échantillons.

	INDICE NUMÉRIQUE DE SATISFACTION	
	(n=68)	(n=21)
QU'ILS SE DÉPLACENT POUR VOIR NOS SPECTACLES	1,4	1,6
QU'ILS S'INTÉRESSENT À LA DÉMARCHE DE NOTRE COMPAGNIE	1,4	1,4
QU'ILS CIBLENT BIEN LE PUBLIC AUQUEL S'ADRESSE NOTRE SPECTACLE	1,7	1,5

GRILLE D'INTERPRÉTATION :
TOUJOURS 3
SOUVENT 2
RAREMENT 1
JAMAIS 0

L'échantillon est limité à (n=68) parce que vingt organismes n'ont pas répondu aux questions 4.14, 4.15, 4.16. La quasi totalité de ceux-ci ne travaillent pas avec les diffuseurs.

L'échantillon (n=21) représente les organismes qui fréquentent les marchés du spectacle depuis sept ans et plus.

Les résultats obtenus illustrent que les répondants se considèrent moyennement satisfaits de leurs liens avec les diffuseurs. Cependant, le besoin identifié comme le plus important par (n=21) reçoit la meilleure cote chez les compagnies qui connaissent les diffuseurs depuis plus de sept ans.

En ce qui concerne l'élément «Qu'ils ciblent bien le public auquel s'adresse notre spectacle», les répondants de (n=68) sont davantage satisfaits que (n=21). Cette distinction tient probablement au fait que (n=21) comprend davantage de compagnies de théâtre pour l'enfance, des compagnies pour qui cette question du public ciblé revêt une importance toute particulière étant donné la spécificité des spectacles conçus pour des groupes d'âge précis. Cette présence marquée des compagnies de théâtre pour l'enfance dans cet échantillon s'explique du fait que ces compagnies sont essentiellement des compagnies de tournée qui exercent leurs activités depuis déjà plusieurs années.

Q 4.16 Au Québec comme à l'étranger, on remarque que les diffuseurs travaillent de plus en plus en réseaux. Quel est l'effet de ce travail en réseaux sur :

Nous présentons ici la compilation des réponses fournies par les organismes qui fréquentent les marchés du spectacle depuis sept ans et plus (n=21). À travers cette participation aux marchés du spectacle, les organismes ont pu établir des contacts avec les diffuseurs depuis suffisamment longtemps pour se prononcer sur l'effet de ces réseaux.

(n=21)	NIVEAU D'EFFET
LE TEMPS CONSACRÉ AU SUIVI DES DOSSIERS	59
LA DIFFUSION DE L'INFORMATION SUR VOTRE COMPAGNIE	59
LA CONTINUITÉ DE VOS RELATIONS AVEC LES DIFFUSEURS	38
LE NOMBRE DE REPRÉSENTATIONS VENDUES	14
LA CONNAISSANCE DE VOS PRODUCTIONS PAR CHACUN DES DIFFUSEURS	13

GRILLE D'INTERPRÉTATION : EFFET POSITIF 100
EFFET NÉGATIF -100
AUCUN EFFET 0

Le taux d'abstention à cette question est relativement élevé. En effet, 61% n'ont pas répondu ou ont coché la case indiquant qu'ils ne travaillent pas suffisamment avec les diffuseurs pour se prononcer sur cette question. L'analyse démontre qu'en général, le résultat de la mise en place des réseaux se situe entre aucun effet et un effet positif. La tendance à l'effet positif se manifeste entre autres sur la quantité de travail fourni. Cependant, les indicateurs nous révèlent que le travail avec des réseaux de diffuseurs n'a presque pas d'effet sur les principaux résultats recherchés, soit le nombre de représentations vendues et la connaissance des productions par chacun des diffuseurs.

Nous présentons ci-après les réponses à la question portant sur les billets de faveur. Ces réponses nous fournissent des informations complémentaires sur les rapports établis avec les diffuseurs. En effet, on remarque que 47% des répondants déclarent offrir des billets de faveur aux diffuseurs. La distribution de ces billets aux diffuseurs vient donc au 6e rang parmi l'ensemble de catégories suggérées au questionnaire. De plus, 10% seulement des répondants destinent ces billets en premier lieu aux diffuseurs. Nous constatons donc une certaine contradiction dans le fait de déplorer que les diffuseurs ne se déplacent pas pour assister à des spectacles alors que ceux-ci ne font pas partie des premiers groupes ciblés par la distribution de billets de faveur.

Q 4.17 Offrez-vous des billets de faveur? À qui les destinez-vous?

La compilation des réponses démontre que 94% des répondants offrent des billets de faveur. Les réponses permettent de saisir quels sont les groupes visés le plus fréquemment par les répondants. Nous présentons un premier tableau construit selon l'ordre décroissant de ces groupes.
(n=88)

PROPORTION DES RÉPONDANTS	OFFRENT DES BILLETS DE FAVEUR
84%	Aux journalistes
82%	Aux comédiens et techniciens
68%	Au milieu théâtral
65%	Aux commanditaires
59%	Aux nouveaux spectateurs
47%	Aux diffuseurs
36%	À de nouveaux segments de marché
10%	À certains abonnés
3%	Aux parents et amis
6%	NRP

À partir de ces mêmes réponses, nous identifions quelle est la proportion des répondants qui désigne chacune des catégories au premier rang des destinataires de leurs billets de faveur.
(n=88)

PROPORTION DES RÉPONDANTS	OFFRENT EN PREMIER LIEU DES BILLETS DE FAVEUR À CHACUNE DE CES CATÉGORIES
28%	Aux journalistes
23%	Au milieu théâtral
22%	Aux membres de l'équipe de production
19%	Aux commanditaires
10%	Aux diffuseurs
10%	À de nouveaux segments de marché
9%	À de nouveaux spectateurs
2%	À des parents et amis
1%	À certains abonnés

On notera que la somme de ces pourcentages dépasse 100% parce que chacun des répondants peut identifier plus d'une catégorie.

Les réponses à la question 4.3 démontraient clairement que les répondants estiment que le bouche à oreille exerce une influence prépondérante sur la fréquentation d'un spectacle. Comme le précisent certains, il faut cependant s'assurer de la fréquentation de premiers spectateurs qui enclencheront ce mouvement de bouche à oreille. C'est là une des fonctions principales de la distribution de billets de faveur, une stratégie qui vient s'ajouter, dans certains cas, à la vente de main à main et à l'achat de placement médias.

Les réponses à cette question 4.17 qui porte sur la distribution de billets de faveur démontrent en outre que les diffuseurs et les nouveaux segments de marché ne font pas partie des premiers groupes ciblés par cette distribution de billets de faveur. Cependant quelques-uns des participants aux tables rondes nous ont indiqué qu'ils distribuent ces billets par l'intermédiaire de groupes communautaires et d'entreprises, ou encore par le biais de concours à la radio. Ils réussissent ainsi à rejoindre de nouveaux spectateurs.

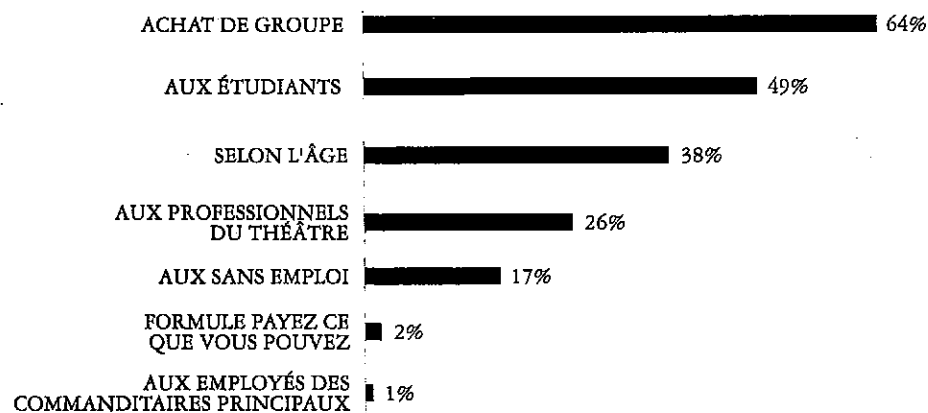
2.3.4 ASPECTS SPÉCIFIQUES DE LA POLITIQUE DE TARIFICATION

Les réponses à la question 2.8 nous ont permis d'établir quelles sont les limites minimales et maximales du coût du billet. Comme nous l'avons vu alors, le prix minimum du billet tient à des facteurs d'ordre stratégique, tels que l'abonnement et les réductions accordées sur le prix du billet. Nous identifions ci-après les catégories de spectateurs touchés par ces réductions.

Q 4.18 Autre que l'abonnement, offrez-vous des réductions du prix du billet ?

Oui	69%
Non	8%
NRP	23%

CRITÈRES SELON LESQUELS CES RÉDUCTIONS SONT ÉTABLIES :



On notera que la somme des données ci-haut diffère de 100% parce que chacun des répondants pouvait inscrire des informations dans plus d'une catégorie.

Ces résultats confirment la prédominance des pratiques établies depuis déjà bon nombre d'années. En effet les réductions accordées aux premières catégories conservent une fréquence significative par rapport à l'ensemble.

2.3.5 PLACEMENTS MÉDIAS

La compilation des réponses à la question 2.11 nous fournit les informations suivantes sur l'achat de placements médias.

	(n=69) 1991-1992	(n=88) 1996-1997	
RÉPONDANTS AYANT ACHETÉ DES PLACEMENTS MÉDIAS	44%	53%	
MONTANT MÉDIAN ²² ALLOUÉ À CE POSTE	3 723\$	4 000\$	HAUSSE DE 7%
MONTANT MOYEN ALLOUÉ À CE POSTE	19 213\$	21 208\$	HAUSSE DE 10%

L'échantillon (n=69) correspond aux 88 répondants moins les 19 organismes qui n'existaient pas en 1991-1992.

RÉPARTITION DES RÉPONDANTS SELON LE NIVEAU DE DÉPENSES À CE POSTE

	(n=30) 1991-1992	(n=47) 1996-1997
DÉPENSES		
0\$ à 4 999\$	53%	49%
5 000\$ à 9 999\$	17%	11%
10 000\$ à 24 999\$	7%	15%
25 000\$ à 99 999\$	20%	21%
100 000\$ et plus	3%	4%

L'échantillon (n=30) correspond aux répondants qui ont acheté des placements médias en 1991-1992.

L'échantillon (n=47) correspond aux répondants qui ont acheté des placements médias en 1996-1997.

RÉPARTITION DES RÉPONDANTS SELON LE NIVEAU DE DÉPENSES À CE POSTE EN LIEN AVEC LES STRATÈGES BUDGÉTAIRES DE RÉPARTITION DE L'ENSEMBLE DES RÉPONDANTS

BUDGET TOTAL EN 1996-1997	(n=61)	SOMMES ALLOUÉES AUX PLACEMENTS MÉDIAS	(n=47)
0\$ à 50 000\$	10%	0\$ à 1500\$	26%
50 001\$ à 100 000\$	15%	1 501\$ à 3 000\$	13%
100 001\$ à 250 000\$	28%	3 001\$ à 7 500\$	19%
250 001\$ à 500 000\$	16%	7 501\$ à 15 000\$	9%
500 000\$ et plus	31%	15 001\$ et plus	34%

La répartition des sommes allouées aux placements médias est établie en multipliant le montant du budget total par 3%, selon la compilation des réponses à la question 2.11.

L'échantillon (n=61) correspond aux répondants qui ont fourni des données permettant d'établir une comparaison entre 1991-1992 et 1996-1997 (voir questions 2.7 et 2.10).

L'échantillon (n=47) correspond aux répondants qui ont acheté des placements médias en 1996-1997.

Les résultats de la question 4.19 doivent être lus en lien avec d'autres résultats tels la place occupée par les placements médias parmi les stratégies de mise en marché et la perception des répondants relativement à leur efficacité. En réponse à la question 4.3, les répondants démontraient que les sommes d'argent investies dans les placements médias se situent au cinquième rang d'importance, loin derrière le peloton de tête, quant à leur impact possible sur un succès de fréquentation.

22. La médiane est la valeur qui partage la liste de données en 2 parties égales.

À la question 4.1, les résultats démontrent que les placements médias occupent une place importante parmi l'ensemble des stratégies de mise en marché retenues par les répondants, le deuxième rang en ce qui concerne les placements dans la presse écrite et le quatrième rang en ce qui concerne les placements dans les médias électroniques. En 4.6, les répondants évaluent que le fait de ne pouvoir assumer les coûts des placements médias occupe le deuxième rang d'importance parmi l'ensemble des difficultés à surmonter pour réaliser leur plan de mise en marché.

Q 4.19 a) Pouvez-vous évaluer l'impact de l'achat de placement médias?
(n=47)

Oui	47%
Non	28%
NRP	25%

L'échantillon (n=47) correspond aux répondants qui ont acheté des placements médias en 1996-1997.

Q 4.19 b) Trouvez-vous que c'est un investissement rentable ?
(n=47)

Oui	48%
Non	17%
NRP	35%

L'échantillon (n=47) correspond aux répondants qui ont acheté des placements médias en 1996-1997.

Il faut noter que près de 50% des répondants qui affirment trouver cet investissement rentable ne peuvent expliquer cette affirmation. Ceux qui considèrent qu'il s'agit d'un investissement rentable évoquent la visibilité que leur donnent ces placements, en précisant qu'ils sont davantage efficaces en début de saison ou de programmation, de même qu'en période d'abonnements. Quelques-uns songent cependant à réduire ce poste budgétaire parce qu'ils considèrent le coût des placements trop élevé.

Les répondants qui trouvent ces placements non rentables expriment des commentaires très diversifiés. On retiendra que certains mentionnent qu'ils doutent de l'efficacité des placements qu'ils achètent parce qu'ils ne peuvent y investir suffisamment d'argent pour générer un impact réel. Finalement, en réponse à cette question de la rentabilité des placements médias, quelques-uns rappellent que le bouche à oreille leur semble plus efficace.

Q 4.19 c) En 1996-1997, avez-vous conclu des ententes d'exclusivité avec l'un ou l'autre des médias? (en chiffres arrondis)

(n=88)

Oui	15%
Non	64%
NRP	22%

Q 4.19 d) Parmi la liste des médias qui suit, cochez ceux où vous avez acheté de la publicité en 1996-1997.

(n=88)

	PART DES RÉPONDANTS
Voir	51%
Autres hebdos (locaux ou régionaux)	35%
Radio MF	33%
Le Devoir	30%
La Presse	29%
Autres quotidiens (locaux ou régionaux)	23%
The Gazette	16%
Radio MA	16%
Le Soleil	13%
Magazines	13%
Radio-Canada	12%
Télé-Québec	12%
Mirror	11%
Autres télévisions	10%
Hour	9%
Réseau TVA	9%
Le Journal de Montréal	7%
CBC Television	4%
CFCF	6%
Musique Plus	1%
Much Music	0
NRP	25%

Lors des tables rondes, plusieurs participants ont souligné que l'impact des médias électroniques est davantage perceptible que celui des médias écrits et que l'utilisation de placements à la radio s'avère plus rentable compte tenu du rapport qualité/prix. En outre, ces résultats confirment qu'une bonne part des répondants (35% d'une part et 23% d'autre part) privilégient les journaux et les hebdos locaux aux grands médias. Cette tendance se manifeste aussi à Montréal chez des répondants qui privilégient l'utilisation des journaux et des hebdos communautaires et de quartier.

4.20 Utilisez-vous d'autres types de placement publicitaire ?

(n=88)

Oui 27%

Non 63%

Les types de véhicule de placement le plus souvent mentionnés sont les suivants, par ordre décroissant d'importance :

- les publications spécialisées
- les catalogues de festival et de marchés du spectacle
- les panneaux publicitaires, dont ceux que l'on retrouve sur les autobus

À quelques reprises, les répondants mentionnent que ces achats de placement médias se font sur le mode de l'échange et du troc. D'ailleurs, selon les réponses fournies à la question 1.12, «En 1996-1997, avez-vous eu recours au troc (ou à l'échange de service) dans le cadre de vos activités de mise en marché ? », 59% des répondants affirment y avoir eu recours. Dans 75% des cas, les billets de théâtre ont alors servi de monnaie d'échange.

2.3.6 FIDÉLISER LE PUBLIC ET REJOINDRE DE NOUVEAUX PUBLICS

Les trois questions ouvertes qui suivent ont été intégrées dans le questionnaire afin de permettre aux répondants d'identifier librement, c'est-à-dire sans se référer à une liste d'éléments prédéterminés, des activités, des événements, des pratiques qui ont eu un effet remarquable ou déterminant sur la mise en marché de leurs spectacles. Suite à l'analyse nous avons pu regrouper les informations recueillies sous des rubriques générales que nous présentons ci-après selon la fréquence des mentions reliées à ces rubriques.

Q 4.21 Au cours de la saison 1996-1997, quelle stratégie avez-vous développée ou appliquée pour maintenir le lien avec le public qui fréquente habituellement vos productions ?

(n=88)

- | | |
|-----|--|
| 40% | Outils promotionnels ciblés pour des abonnés, pour les résidents d'un quartier tels qu'envoi, affichettes; télémarketing |
| 22% | Participation à des événements, festivals ou organisation d'événements spéciaux |
| 8% | Placement médias |
| 6% | Tarification favorisant l'accessibilité |
| 5% | Développement de liens avec les diffuseurs, participation à des marchés du spectacle |
| 5% | Animation spécifique auprès de groupes |
| 9% | Ont répondu en précisant qu'ils n'avaient développé aucune stratégie |
| 15% | NRP |

On notera que la somme de ces pourcentages dépasse 100% parce que chacun des répondants peut fournir plus d'une réponse.

Q 4.22 Au cours de la saison 1996-1997, quelle stratégie avez-vous développée ou appliquée pour vous assurer de rejoindre un nouveau segment du public ?

(n=88)

- 27% Organisation d'événements spéciaux et participation à des événements, festivals, colloques
- 14% Placement médias
- 13% Développement de liens avec les diffuseurs, participation à des marchés du spectacle, notamment hors Québec
- 10% Animation spécifique auprès de groupes
- 9% Outils promotionnels ciblés tels qu'envoi, télémarketing
- 7% Partenariat entre autres avec des hôteliers, des restaurateurs
- 3% Tarification favorisant l'accessibilité
- 10% Ont répondu en précisant qu'ils n'avaient développé aucune stratégie
- 24% NRP

On notera que la somme de ces pourcentages dépasse 100% parce que chacun des répondants peut fournir plus d'une réponse.

Q 4.23 Décrivez en quelques mots l'opération ou l'événement qui, selon vous, au cours des dernières années, a eu le plus d'impact positif sur le développement de votre public. SVP, précisez au cours de quelle année s'est déroulée cette opération ou depuis quel exercice vous la poursuivez.

(n=88)

- 24% L'un ou l'autre des éléments de la programmation, tels le succès d'une création ou d'une reprise
- 14% Localisation, accès à une salle reconnue
- 14% Participation à des événements, festivals ou organisation d'événements spéciaux qui relèvent de l'animation et des relations publiques
- 6% Placement médias
- 6% Développement de liens avec les diffuseurs, participation à des marchés du spectacle
- 5% Tournée
- 5% Outils promotionnels ciblés; télémarketing
- 5% Participation à des festivals
- 3% Tarification favorisant l'accessibilité
- 2% Animation spécifique auprès de groupes
- 2% Partenariat, alliance
- 20% NRP

On notera que la somme de ces pourcentages dépasse 100% parce que chacun des répondants peut fournir plus d'une réponse.

2.4 DÉFIS À RELEVER ET PERSPECTIVES

La question ouverte qui suit permettait aux répondants d'identifier librement, c'est-à-dire sans se référer à une liste d'éléments prédéterminés, leur principal défi au chapitre du développement de public. Suite à l'analyse, nous avons pu regrouper les informations recueillies sous des rubriques générales que nous présentons ci-après selon la fréquence des mentions reliées à ces rubriques.

Q 4.24 Quel est le principal défi que vous devrez relever au cours des années qui viennent au chapitre du développement de public ?

(n=88)

32%	Défis reliés au public (abonnements, rejoindre les 18-35, faire aimer le théâtre, fidéliser)
19%	Défis reliés à des questions financières (avoir accès au fonctionnement, à un financement stable, disposer de sommes à allouer à la mise en marché, au recrutement de personnel, maintenir le prix du billet à un coût accessible)
13%	Défis reliés au développement de nouveaux marchés (jeunes, tourisme, public anglophone, extérieur du Québec)
9%	Défis reliés à la visibilité (vaincre les préjugés sur le théâtre expérimental, visibilité dans des événements régionaux)
9%	Défis reliés à la programmation (création, textes inédits, premières oeuvres)
8%	Défis reliés à la promotion
7%	Défis reliés aux ressources humaines
6%	Défis reliés à la localisation, à l'accès aux salles, spécifiquement aux salles de Montréal et Québec
14%	NRP

On notera que la somme de ces pourcentages dépasse 100% parce que chacun des répondants peut fournir plus d'une réponse.

CONSTATS, PROBLÉMATIQUES ET ENJEUX

3.0 INTRODUCTION

Au cours des dernières années, le développement de public et la diffusion du théâtre se sont inscrits de façon particulièrement soutenue au coeur des débats et des préoccupations du milieu théâtral, générant du même coup des questionnements sur la mise en marché du théâtre. En effet, dans le cadre de la consultation qui a précédé la promulgation de la *Politique de diffusion des arts de la scène* et dans la foulée de son application, ces sujets se sont retrouvés à l'ordre du jour avec une fréquence, une acuité et une perspective apparemment renouvelées. Le *Diagnostic actif des pratiques de mise en marché du théâtre* s'inscrit dans ce contexte.

Nous ne ferons pas ici le bilan de l'ensemble des actions, des démarches de consultation, des réflexions et des échanges qui ont été réalisés au cours des deux dernières années par divers intervenants gouvernementaux ou du milieu du théâtre, bien que tous ces forums témoignent de l'importance des questions reliées au développement de public et à la mise en marché. Citons, par exemple, le Festival de théâtre des Amériques et les forums de discussion qui se sont déroulés autour de La Nouvelle Scène en mai 1997, l'événement Les fenêtres de la création au Théâtre de la Ville en novembre 1997, ou encore les événements-rencontres qui, dans le cadre de la Bourse Rideau, ont réuni producteurs et diffuseurs autour de divers aspects du développement de public et de la diffusion.

Le développement de public est au coeur des préoccupations du milieu théâtral depuis des années. En font foi les informations qu'ont partagées avec nous les participants qui ont complété le questionnaire, organismes fondés entre 1964 et 1996²³, ainsi que les participants aux tables rondes. Bon nombre d'entre eux disent avoir constaté peu après leur fondation qu'il leur fallait engager et soutenir une réflexion et des actions concrètes pour trouver leur public. À cette fin, ils ont élaboré des plans, identifié des collaborateurs, tissé des liens et patiemment construit des outils de développement. D'autres ont exprimé leurs difficultés à réaliser leurs aspirations à rejoindre le public, ou avouent avoir du mal à intégrer cette préoccupation à leurs activités de création et de production. Peu importe leur situation et leur niveau d'implication dans le développement de public, ces organismes sont intervenus dans le cadre du *Diagnostic* en s'appuyant sur une connaissance étayée de la situation pour identifier les zones problématiques, les enjeux et les pistes d'action à mettre en oeuvre.

23. 40% des répondants ont moins de 10 ans d'existence; 42% d'entre eux ont entre 11 et 20 ans; finalement 18% ont plus de 20 ans.

3.1 LE DÉVELOPPEMENT DE PUBLIC AVANT TOUTE CHOSE

Les organismes du milieu théâtral ont été quasi unanimes. Placés devant des questions portant sur la mise en marché et sur le développement de public, leur avis est clair : le développement de public précède et englobe la mise en marché. Le développement de public relève d'un choix, d'une vision à long terme et de la qualité des résultats recherchés, résultats qui sont généralement présentés comme suit :

- développer le goût du théâtre
- faire connaître le théâtre
- favoriser une relation de qualité entre l'oeuvre et le public
- favoriser l'échange entre citoyens et artistes
- favoriser un accroissement de la fréquentation

Selon ce point de vue, que soutiennent plusieurs des personnes rencontrées, les outils, les stratégies et les pratiques que les organismes s'approprient viennent ensuite. Certains acceptent d'associer ces pratiques à la mise en marché, d'autres le refusent. Tout comme certains acceptent de nommer ces pratiques selon une terminologie rattachée à la mise en marché et au marketing alors que les autres insistent pour conserver et préserver un vocabulaire qu'ils jugent refléter et appuyer davantage le caractère fondamentalement artistique de leur mission. Tous développent et expérimentent des pratiques, renouvellent et évaluent leur démarche, intuitivement ou délibérément, régulièrement ou sporadiquement, selon les ressources humaines et financières dont ils disposent et selon l'importance qu'ils accordent à la diffusion.

Les résultats de notre recherche mettent en lumière des forces, des constats et des perspectives de développement. Notre recherche permet également d'identifier certaines limites, faiblesses et interrogations quant à l'importance accordée à cette rencontre avec le public, quant aux ressources qui y sont consacrées, de même qu'à la constance du travail investi dans sa réalisation. Plusieurs décèlent dans le contexte actuel une tendance à accorder une place trop importante aux résultats et à la fréquentation en termes strictement quantitatifs. Selon eux, la référence à une certaine rentabilité pour établir le niveau d'efficacité des efforts des organismes soumet le travail du milieu à une analyse réductrice quant au caractère qualitatif qui doit primer pour que le développement de public soit réalisé en cohérence avec la mission artistique de chacun.

Premier enjeu : Reconnaissance de la primauté du développement de public sur la mise en marché.

Dans un contexte propice à la poursuite d'une réflexion collective intégrée à la mise en place de mécanismes d'application des orientations établies dans la *Politique culturelle du Québec* et dans la *Politique de diffusion des arts de la scène*, la très grande majorité des participants insistent sur l'importance première à accorder au développement de public et sur la nécessité d'une vision à long

Selon eux, la référence à une certaine rentabilité pour établir le niveau d'efficacité des efforts des organismes soumet le travail du milieu à une analyse réductrice quant au caractère qualitatif qui doit primer pour que le développement de public soit réalisé en cohérence avec la mission artistique de chacun.

terme appuyée par des actions enclenchées et effectives à court, à moyen et à long termes. Chacune des tables rondes a tenu à souligner l'importance d'intégrer le questionnement sur le développement de public à une réflexion plus large sur la place des arts et de la culture dans la société québécoise.

3.2 LA DIFFUSION, UNE FONCTION INDISSOCIABLE DU CYCLE DE CRÉATION ET DE PRODUCTION

3.2.1 ENVIRONNEMENT EXTERNE : UNE RECONNAISSANCE QUI DOIT RALLIER LES INSTANCES PUBLIQUES.

À la question 4.24 portant sur les défis à relever au cours des années qui viennent au chapitre du développement de public, 19% des répondants identifient des défis rattachés au financement de leurs activités. Ils font mention, notamment, de la difficulté de structurer une base de travail solide avec des subventions d'aide aux projets de production, ou encore de la difficulté de «concilier un budget très serré et des stratégies de marketing efficaces» ou encore de trouver le «financement pour engager du personnel permanent de façon à développer et entretenir à long terme des relations avec le public».

Par ailleurs, au cours des tables rondes, chaque groupe a exprimé un sentiment d'incohérence face aux formes actuelles de financement de leurs activités. La majorité des participants ont une perception négative des programmes axés sur l'innovation et sur la concertation par lesquels les instances publiques visent à soutenir le développement de public et la diffusion. Ils ont aussi mis en évidence l'impact négatif du traitement «à projet» de l'aide à la tournée et à la diffusion.

L'INNOVATION

En ce qui concerne les programmes axés sur l'innovation qui constituent l'un des prolongements concrets de la *Politique de diffusion*, les participants y perçoivent une dissonance avec la pensée et les termes que l'on retrouve dans cette politique, surtout les termes qui intègrent et véhiculent la notion de rencontre avec le public et de relation de qualité. Répétant que le développement de public repose sur une vision et sur des objectifs à moyen et à long termes, ils réitèrent que toute action, même ponctuelle, doit s'inscrire dans une telle perspective. En mettant l'accent sur l'innovation, il semble que les instances publiques ignorent cet aspect fondamental du développement de public. De plus, cette perception en amène plus d'un à s'interroger sur la reconnaissance du travail qu'ils réalisent depuis des années «avec les moyens du bord» et sur l'admissibilité de ce travail aux nouveaux programmes de financement.

LE FONCTIONNEMENT À PROJET

Au chapitre du financement des activités de diffusion et de tournée, les organismes rencontrés éprouvent des difficultés à concilier le financement ponctuel, parcellaire ou à projet avec la continuité des efforts et la cohérence qu'exige le développement de public, notamment au niveau des partenariats. Plusieurs

Répétant que le développement de public repose sur une vision et sur des objectifs à moyen et à long termes, ils réitèrent que toute action, même ponctuelle, doit s'inscrire dans une telle perspective. En mettant l'accent sur l'innovation, il semble que les instances publiques ignorent cet aspect fondamental du développement de public.

expriment un certain désarroi devant la rupture entre les cycles d'activité des organismes d'une part, et les plans et les critères des instances gouvernementales d'autre part. À la question 4.6 où il était demandé d'identifier les principaux problèmes que les organismes doivent surmonter pour réaliser leurs plans de mise en marché, l'item « Gérer la durée de vie de nos productions » est arrivé au troisième rang d'importance, immédiatement après les items portant sur la difficulté d'assumer les aspects financiers de la mise en marché.

Qu'ils interviennent à titre de représentants de compagnies de tournée, de compagnies cherchant occasionnellement à prolonger la vie d'une production par la tournée, ou encore à titre de producteurs diffuseurs ou de diffuseurs spécialisés, les participants aux tables rondes ont décrit à divers titres le contexte de gestion et de financement des activités de diffusion par projet. Plusieurs dénoncent l'incohérence qui existe entre le calendrier de traitement et d'acceptation des projets par les bailleurs de fond et celui des discussions et des négociations des producteurs et des diffuseurs. Le traitement à projet des activités de diffusion a un impact déterminant sur le développement de partenariats : ils prolongent indûment la période de négociation et de conclusion de contrats d'engagement au détriment de discussions qui porteraient par exemple sur l'identification du public à cibler, sur la préparation d'activités d'animation, sur le plan d'activités de promotion et sur la définition claire et respectueuse du rôle que jouerait chacune des parties dans ces actions.

3.2.2 ENVIRONNEMENT INTERNE : UNE RECONNAISSANCE QUI DOIT RALLIER LE MILIEU THÉÂTRAL

Les propos que plusieurs participants ont tenus nous amènent cependant à croire que certaines réponses — ou absence de réponse — au questionnaire illustrent aussi une confusion quant à la perception qu'ont certains de leur propre responsabilité face à l'intégration de la fonction de diffusion et, partant, de leur rôle dans le développement de public. Certains associent automatiquement objectifs de fréquentation à recherche de rentabilité. D'autres affirment que toute activité promotionnelle soutenue correspond à une commercialisation de leur démarche et va à l'encontre de leur mission. Quelque 25% des compagnies, selon leurs réponses aux questions 2.15 et 4.4, ne se fixent pas d'objectifs de fréquentation de leurs spectacles, d'autres considèrent que la gestion et la création les accaparent trop pour qu'elles se consacrent au développement de public. Il y a lieu de s'interroger quant à la responsabilité qu'assument le milieu en général et chacun des organismes quant à la diffusion de ses spectacles et au développement de public.

Plusieurs déplorent l'attitude des bailleurs de fond. Mais décrivent-ils eux-mêmes suffisamment et clairement les objectifs de développement de public qu'ils se sont fixés ? Démonstrent-ils qu'ils considèrent la fonction de diffusion comme un élément intégré à leur mission et au cycle création-production-diffusion ? Démonstrent-ils clairement comment les activités qu'ils mettent de l'avant visent à intégrer diffusion et tournée, animation et développement de public à leur fonctionnement ? Comment les compagnies sans lieu de diffusion

Qu'ils interviennent à titre de représentants de compagnies de tournée, de compagnies cherchant occasionnellement à prolonger la vie d'une production par la tournée, ou encore à titre de producteurs diffuseurs ou de diffuseurs spécialisés, les participants aux tables rondes ont décrit à divers titres le contexte de gestion et de financement des activités de diffusion par projet.

fixe intègrent-elles la dimension de la diffusion ? Prennent-elles la défense de la diffusion de leurs spectacles comme étant un élément essentiel de leur mandat ? Comment manifestent-elles leur volonté de faire durer la production et les oeuvres ?

De même que les compagnies dont le mandat est de tourner créent un répertoire et prolongent la durée de vie de leurs oeuvres, toute autre compagnie qui considère que la reprise d'un spectacle contribuerait à un objectif global de développement de public devrait pouvoir appliquer ce point de vue en évitant l'achoppement sur la notion négative de reprise. La reprise peut être autre chose qu'un signe de l'échec de la capacité de créer. Il importe d'affirmer la nécessité et la spécificité des modes de diffusion, de rappeler la légitimité d'une vision et d'une pratique dans chacune des étapes de la production, de la conception à la rencontre avec le public. Et ce, pour tous les interlocuteurs concernés.

Deuxième enjeu : Reconnaissance et intégration de la diffusion comme fonction indissociable du cycle complet de création et de production.

La *Politique de diffusion* est encore relativement récente. Il serait sûrement prématuré d'en faire une analyse d'impact définitive. Il s'avère cependant essentiel de s'assurer que les milieux concernés disposent des outils, des programmes et du soutien nécessaire pour contribuer à son essor et à son application. Le financement récurrent et adéquat des organismes doit intégrer la diffusion au même titre que la création et la production pour que soient maintenues et renforcées les activités de développement de public et de mise en marché. Un mode de financement intégrant la diffusion, même chez les compagnies à projet, contribuerait à assurer une gestion et une planification à moyen et à long termes, de même que la continuité des activités établies, en misant sur l'amélioration des conditions de travail de la main-d'oeuvre et sur la stabilisation des organismes et des ressources humaines.

Les organismes pourraient se consacrer plus efficacement à l'augmentation des revenus de billetterie ou de ventes à cachet, ce qui contribuerait à améliorer leur situation financière en respectant leur mission tout en évitant l'éparpillement. En effet, la recherche de sources de financement autonomes nécessite des efforts énormes qui mènent à des résultats mitigés. À cet égard, notre recherche indique qu'en 1996-1997, les revenus de sources privées représentaient 8% de l'ensemble des revenus des organismes. Durant la même période, les revenus de billetterie et de cachet constituaient 33% du budget des organismes.

Parmi les sources de revenus privés (dons de particuliers, dons corporatifs, commandites en argent, activités de financement, commercialisation de produits dérivés et autres), les revenus de commandite constituaient une contribution mineure par rapport à l'ensemble du financement des organismes et ce, malgré les efforts qui y étaient consentis. Qui plus est, les organismes ayant cherché ou cherchant toujours des revenus de commandites craignent que leurs efforts

De même que les compagnies dont le mandat est de tourner créent un répertoire et prolongent la durée de vie de leurs oeuvres, toute autre compagnie qui considère que la reprise d'un spectacle contribuerait à un objectif global de développement de public devrait pouvoir appliquer ce point de vue en évitant l'achoppement sur la notion négative de reprise.

demeurent vains parce que peu d'organismes du milieu théâtral semblent avoir le profil recherché par les investisseurs privés. D'autre part, selon les propos échangés lors des tables rondes, il semble que peu d'organismes soient disposés à chercher à concilier leur mission artistique avec la fonction de support promotionnel inhérente à la commandite.

3.3 DE LA NÉCESSITÉ D'UNE DÉFINITION GLOBALE DU MANDAT ET DES RESPONSABILITÉS DE CHACUN

Chaque compagnie doit faire des choix, prendre plusieurs décisions pour aborder le développement de public et réaliser la mise en marché de ses spectacles. Il en va de même de l'ensemble des interlocuteurs et des intervenants concernés par la question. De l'avis exprimé en tables rondes et repris unanimement en séance de travail dans le cadre de l'atelier réalisé lors du 8^e Congrès québécois du théâtre, le développement de public nécessite la concertation de tous les interlocuteurs concernés.

En effet, chaque organisme qui aborde la planification de la mise en marché d'un spectacle doit tenir compte de la nature du spectacle, de ses objectifs de diffusion et de fréquentation, de ses acquis et de son expérience, des ressources dont il dispose. Il doit aussi considérer les liens établis ou à établir avec les diffuseurs, les liens établis ou à établir avec les instances gouvernementales. La majorité des participants au *Diagnostic* affirment que chaque organisme ne peut réaliser ce travail de planification efficacement et d'une façon cohérente que s'il se situe dans un ensemble cohérent. Ainsi, lors du 8^e Congrès québécois du théâtre, l'assemblée a souhaité que le Conseil québécois du théâtre mette en place un comité de travail dont le mandat serait d'élaborer un plan d'action concertée sur les questions du développement de public et de la mise en marché pour agir dans une perspective de moyen et de long termes.

Troisième enjeu : Définition des rôles, des mandats et des responsabilités de chacune des parties concernées, un préalable essentiel à l'atteinte collective et individuelle d'objectifs de développement de public.

3.3.1 UN CADRE DE RELATIONS À REDÉFINIR : L'ACCUEIL

La compilation des réponses fournies à la question 2.14 démontre que 40% des répondants qui ne disposent pas de lieu de diffusion ont offert en autoproduction 15% des représentations offertes au Québec. L'analyse de l'ensemble des données fournies en réponse à cette question 2.14 démontre que ce cadre de diffusion — autoproduction en des lieux de diffusion qui ne sont pas gérés par la compagnie qui s'autoproduit — se démarque par l'écart entre la proportion de répondants et la proportion des représentations offertes.

D'autre part, en réponse à la question 4.23, question ouverte où il était demandé aux organismes de décrire l'opération ou l'événement qui avait eu le plus d'impact positif sur le développement de public, des répondants ont relaté des faits reliés au lieu de représentation : accessibilité à un lieu reconnu, relocalisation, amélioration

Ainsi, lors du 8^e Congrès québécois du théâtre, l'assemblée a souhaité que le Conseil québécois du théâtre mette en place un comité de travail dont le mandat serait d'élaborer un plan d'action concertée sur les questions du développement de public et de la mise en marché pour agir dans une perspective de moyen et de long termes.

locatives. Cet élément vient au deuxième rang d'importance et est relevé par 14% des répondants. En tables rondes, les participants ont à maintes reprises mentionné l'importance de l'accès au lieu comme facteur ayant une influence positive tant sur le développement de public à long terme que sur la fréquentation des spectacles et sur leur mise en marché. La question de l'accès aux lieux de diffusion se pose avec une acuité particulière pour les compagnies de tournée et les compagnies qui ne disposent pas de lieu.

Du point de vue des compagnies de tournée et des compagnies qui ne disposent pas de lieu de diffusion, soit environ 65% des répondants à l'enquête et des participants aux tables rondes, la question du développement de public et de la mise en marché revêt un aspect particulier parce qu'elle implique nécessairement de travailler avec des intermédiaires diffuseurs ou des producteurs diffuseurs. Pour certaines de ces compagnies, il est évident que la responsabilité du développement de public appartient tout particulièrement aux diffuseurs — diffuseurs spécialisés ou multidisciplinaires et producteurs diffuseurs — puisqu'ils occupent la position stratégique pour réaliser le travail planifié et continu que cela implique. À titre d'exemple, en réponse à la question 4.21 où il était demandé de décrire une stratégie développée ou appliquée pour maintenir le lien avec son public, une compagnie a indiqué que le lien entre elle et le public cible est assuré par le diffuseur, ce dernier étant informé des activités de la compagnie par l'intermédiaire des communiqués, des dossiers de presse et des contacts directs lors des marchés du spectacle ou autres événements.

Ces compagnies s'attendent tout de même à ce que les diffuseurs assument un rôle déterminant dans le développement de public, compte tenu de leur position pour le faire dans des conditions appropriées et en continuité.

Par ailleurs, des compagnies de tournée indiquent qu'elles s'impliquent activement dans la mise en marché de leurs spectacles, dans la conception du matériel promotionnel, dans la préparation d'activités d'animation et dans la participation à des événements auxquels leur public est convié. Elles cherchent ainsi à développer et à maintenir un lien direct avec leur public tout en reconnaissant le rôle essentiel des diffuseurs. Ces compagnies s'attendent tout de même à ce que les diffuseurs assument un rôle déterminant dans le développement de public, compte tenu de leur position pour le faire dans des conditions appropriées et en continuité.

À travers ce questionnaire sur les responsabilités de chacun, c'est donc la question de l'accueil qui est soulevée, c'est-à-dire :

- l'accueil du théâtre de création
- l'accueil des compagnies qui ne disposent pas de lieu
- l'accueil des compagnies à projet ne disposant pas de l'infrastructure suffisante pour assumer la création, la gestion, le développement de public et la mise en marché
- l'accueil des compagnies de théâtre jeunes publics dont la majorité diffusent leurs spectacles en tournée

Comme nous le relatons ci-haut, plusieurs compagnies de tournée et compagnies qui ne disposent pas de lieu se préoccupent de développement de public et se dotent d'outils adaptés et efficaces, tout en ayant le souci de concilier leur mission artistique à la mise en marché et à certaines contraintes inhérentes à la

diffusion. Toutefois, ces préoccupations demeurent sans lendemain si ces compagnies n'ont pas accès à des lieux de diffusion. Il en va de même si les structures qui les accueillent n'ont pas intégré une pratique solide en matière de développement de public ou n'ont pas établi leurs propres stratégies de mise en marché, que l'on parle des liens avec les réseaux sociaux et scolaires, de la gestion efficace et régulière d'une base de données ou de la conception d'outils promotionnels efficaces.

Comment favoriser l'élaboration d'un rapport de collaboration entre compagnies et diffuseurs ou producteurs diffuseurs ? Comment multiplier les expériences heureuses en cette matière ? Pourrait-on mieux définir la notion d'accueil, en préciser les critères d'accès et les conditions générales d'encadrement ? Pourrait-on spécifier les responsabilités qui incomberaient à chacun des partenaires et, par conséquent, le soutien auquel ils auraient accès pour les assumer ?

Quatrième enjeu : Intégration de l'accueil et des objectifs de développement de public.

La mise en place du comité de travail sur le développement de public pourrait contribuer à répondre à ces questions. Elle permettrait également de préciser de quelle manière l'intervention de l'État pourrait se prolonger dans les orientations à privilégier quant à l'utilisation des équipements. En outre, elle favoriserait la définition et la mise en place de programmes d'aide destinés aux structures d'accueil ou aux compagnies qui sont susceptibles de solliciter l'accès à ces lieux, le tout visant à établir des règles dans le respect des missions et des champs d'activité de chacun. Finalement, en accordant une attention toute particulière à la question de l'accueil, le milieu apporterait une réponse concrète à la proposition formulée lors du 8^e Congrès québécois du théâtre, qui se lit comme suit :

Il est proposé que le CQT amorce une réflexion sur la problématique des politiques d'accueil et favorise l'amélioration des conditions d'accueil dans les lieux de diffusion.

3.3.2 DES LIENS À CONSOLIDER : LES RELATIONS AVEC LES DIFFUSEURS

La notion de partenariat occupe actuellement une place prépondérante au sein du discours, de même que dans les programmes cadres de diverses instances. Nous avons cherché à établir la place du partenariat dans le milieu théâtral par le biais des questions 4.1 et 4.2. Les réponses obtenues en 4.1 démontrent qu'au chapitre des collaborations établies avec des partenaires, la distribution de billets de faveur, retenue par 38% des répondants, est l'élément de leur stratégie de mise en marché qui occupe le premier rang d'importance. Viennent ensuite l'organisation d'événements promotionnels, 30% des répondants, puis l'inscription aux agendas culturels et l'achat de placements publicitaires dans les médias écrits, ainsi que l'utilisation d'un site internet. On remarquera aussi que l'animation auprès de groupes cibles, les forfaits et les activités d'animation qui donnent parfois lieu à une collaboration avec des partenaires gagneraient probablement à être davantage développés et appliqués.

Les réponses à la question 4.2, quant à elles, démontrent que les partenariats demeurent établis dans la plupart des cas avec des organismes du milieu théâtral et des diffuseurs même si une tendance se démarque à l'effet de s'associer aussi à des commanditaires. Lors des tables rondes, les participants ont insisté sur les conditions qui doivent entourer la mise en place de partenariats en développement de public et en mise en marché. Le partenariat doit favoriser la conjugaison des compétences et des expertises dans l'ensemble des activités, sur la base d'objectifs communs ou convergents. Les cadres de ces partenariats gagnent à s'inscrire dans une perspective évolutive, les partenariats, comme le travail de développement, ayant comme axe principal le long terme, d'où peut émerger un raffinement des objectifs, des rôles et des responsabilités respectives et communes.

Les réponses à la question 2.14 où sont déterminés les principaux cadres de diffusion des spectacles et la proportion des représentations offertes dans chacun de ces cadres, démontrent en effet que 25% des compagnies offrent 11% des représentations en vendant ces représentations à des diffuseurs spécialisés et que les 26% des compagnies qui vendent leurs spectacles à des diffuseurs multidisciplinaires n'offrent que 7% des représentations dans ce cadre de diffusion. Découlant d'une définition claire des rôles, des mandats et des responsabilités des parties concernées par le développement de public, une attention particulière doit être accordée aux liens qui unissent producteurs et diffuseurs.

D'autre part, à partir des réponses aux questions 4.14 et 4.15, par lesquelles nous visions à identifier les principaux besoins ressentis par les compagnies envers les diffuseurs, nous avons pu établir que l'ordre des besoins révèle que l'importance accordée au développement d'une relation axée sur la connaissance de la démarche et de l'oeuvre des compagnies précède les besoins d'ordre technique et logistique. De plus, en réponse à la question 4.16 qui porte sur l'effet du travail en réseaux des diffuseurs, la compilation des réponses démontre que le travail avec des réseaux de diffuseurs tend à réduire la quantité de travail fourni par les répondants pour rejoindre les diffuseurs mais n'a presque pas d'effet sur les principaux résultats recherchés, soit la connaissance des productions par chacun des diffuseurs et le nombre de représentations vendues. Finalement, la question 4.13 qui porte sur les marchés du spectacle signale que 50% des répondants fréquentent ces marchés, et à très forte majorité, les marchés du Québec. Quant à l'évaluation de l'impact qu'ont ces marchés sur la mise en marché des compagnies qui y participent, 56% d'entre elles considèrent que ces marchés suscitent un impact positif sur la mise en marché de leurs spectacles.

Les propos tenus par les participants aux tables rondes corroborent ces résultats tout en ébauchant des pistes de travail et de collaboration à explorer. Ils reconnaissent que se développe une nouvelle méthode de travail entre certains diffuseurs et certains producteurs, sur la base d'un intérêt plus marqué pour l'aspect artistique des spectacles. Mais il y a encore place pour une meilleure connaissance des attentes de chacun en matière de développement de public et nul doute que la mise en place du comité de travail sur le développement de

Le partenariat doit favoriser la conjugaison des compétences et des expertises dans l'ensemble des activités, sur la base d'objectifs communs ou convergents.

public contribuera à l'évolution d'une connaissance et d'une reconnaissance réciproque qui favorisera l'amorce ou la consolidation de partenariats significatifs. Ce comité permettra aussi d'établir un dialogue et une recherche commune de renouvellement de la formule des marchés du spectacle. Déjà les participants aux tables rondes ont identifié deux pistes de réflexion et d'action: intégrer une mission de soutien et de lancement de la relève, et favoriser la présentation de spectacles en intégrales ouvertes au public lors de ces marchés du spectacle.

Cinquième enjeu : Soutien des partenariats établis entre diffuseurs et producteurs.

Toute instauration de partenariat doit être envisagée dans une perspective de court, de moyen et de long termes et doit être basée sur une connaissance, une reconnaissance et un respect des missions spécifiques de chacun pour dégager le terrain de collaboration. Il importe de favoriser le partenariat qui vise à établir ou consolider des liens entre producteurs et diffuseurs, parce qu'ils partagent, par définition, une mission et des objectifs convergents. Aussi faut-il veiller à s'assurer de soumettre les démarches à une évaluation continue des processus, des résultats atteints et à atteindre.

3.4 POUR LA CONSOLIDATION DES LIENS ÉTABLIS AVEC LE PUBLIC

3.4.1 DÉVELOPPER DES MOYENS ADAPTÉS AUX BESOINS DES ORGANISMES

Les réponses aux questionnaires et les tables rondes en font foi : les organismes tendent à diversifier les moyens de rejoindre le public et cherchent à surmonter les obstacles qui surviennent selon leur spécificité ou celle des publics auxquels ils s'adressent. Ce faisant, ils révèlent leur préoccupation de cibler des segments de public et de développer des outils adaptés. Ils démontrent ainsi qu'ils peuvent tabler sur des acquis en ce qui a trait à la recherche et l'application d'outils qui puissent renforcer le contact direct avec le public. Leurs propos témoignent d'une volonté d'élaborer des stratégies de mise en marché qui correspondent véritablement au contexte, c'est-à-dire au fait que le théâtre est un domaine de création artistique et que la création et la production doivent demeurer indépendantes des attentes du public.

Ces attentes du public sont toutefois considérées au moment de planifier la diffusion et la mise en marché des spectacles : puisqu'il devient alors possible, voire nécessaire, de tenir compte du public ciblé par ces spectacles pour choisir quelles seront les méthodes les plus efficaces pour lui faire connaître le spectacle, le rejoindre ou encore établir une tarification et un calendrier qui lui conviennent. Ce niveau de préoccupation se manifeste aussi chez les compagnies de tournée qui doivent tenir compte des attentes des diffuseurs au moment de la préparation de leurs outils de promotion ou de l'élaboration de leur calendrier de tournée.

Leurs propos témoignent d'une volonté d'élaborer des stratégies de mise en marché qui correspondent véritablement au contexte, c'est-à-dire au fait que le théâtre est un domaine de création artistique et que la création et la production doivent demeurer indépendantes des attentes du public.

Les organismes ne disposent pas tous des mêmes structures, des mêmes ressources humaines et financières pour réaliser leur mission et s'engager ou s'impliquer davantage dans le développement de public. Le défi consiste à identifier, développer et soutenir des activités qui correspondent à leurs besoins sans uniformiser ou niveler les pratiques. Le développement de public doit devenir et demeurer un objectif stimulant pour les créateurs et les travailleurs qui animent ces organismes. L'ensemble des organismes identifient leur précarité financière comme un frein important à la réalisation de leurs plans de mise en marché. Les réponses à la question 3.7 autant que celles qui sont fournies à la question 4.6 démontrent que les problèmes d'ordre financier viennent au premier rang, tant en ce qui concerne les difficultés au chapitre des ressources humaines affectées à la mise en marché qu'à celui des difficultés à surmonter pour réaliser l'ensemble des activités de mise en marché.

De plus, l'ensemble des données recueillies et présentées dans le portrait général qui se dégage des réponses au questionnaire soulignent la place ambiguë qu'occupent les placements médias :

- question 2.11 : les dépenses allouées aux placements médias viennent au deuxième rang de la ventilation des frais généraux de mise en marché, immédiatement après le traitement du personnel;
- question 4.3 : au chapitre des perceptions quant aux facteurs de succès de fréquentation, les placements médias viennent au cinquième rang sur sept facteurs soumis dans la question;
- question 4.14 : au niveau des besoins ressentis face aux diffuseurs, selon l'échantillon, le fait qu'ils utilisent des placements médias efficaces et suffisants vient soit au cinquième rang (n=68), soit au troisième rang (n=21);
- question 4.19 : 53% des répondants ont acheté des placements médias en 1996-1997 et 35% d'entre eux ne peuvent se prononcer sur la rentabilité de cette dépense.

Les propos des participants viennent corroborer ce portrait de situation face à un outil, les placements médias, qui représente en moyenne 3% du budget des organismes, soit environ 1M\$ sur un budget total de 30M\$. Plusieurs affirment que dans certaines circonstances, le recours aux placements médias répond à un réflexe activé par un sentiment d'obligation.

Sixième enjeu : Développement de stratégies et d'activités de mise en marché adaptées à la création et aux caractéristiques du public.

Les placements médias relèvent de techniques de vente de masse dont plusieurs remettent en question l'efficacité et la nécessité au regard des objectifs des organismes. Il appert qu'une part relativement importante du budget des organismes se voit consacrée à l'achat de placements sans que la rentabilité de l'opération

ne soit mesurée ou démontrée, sauf en début de saison ou en période d'abonnements. Dans une certaine mesure, il y aurait lieu de chercher à récupérer une partie des sommes dépensées dans les placements médias pour les investir dans des activités ou des outils mieux ciblés, et qui reflètent davantage la préoccupation du milieu pour une approche qualitative du développement de public.

En ce qui concerne l'utilisation des médias, l'idéal selon certains consisterait à établir un consensus, une norme autour de l'utilisation des placements médias, pour freiner la surenchère dont les premiers gagnants sont les médias. De plus, compte tenu de l'importance des agendas culturels comme outil informatif accessible, certains suggèrent d'insister pour que les organismes qui y ont recours exigent que leur format permette d'y intégrer toutes les informations nécessaires : calendrier, horaire et coordonnées téléphoniques. Par ailleurs, plusieurs organismes se sont dotés d'outils pour identifier leur public quant à l'âge, le statut, les activités professionnelles, etc. Tout en maintenant la primauté de la mission artistique et en respectant son intégrité, ils cherchent, tel qu'énoncé ci-haut, à connaître les caractéristiques du public afin de se doter d'outils qui permettent de le rejoindre, de lui donner le goût d'assister aux spectacles. Ils cherchent :

- à développer de nouvelles pratiques afin d'adapter les formules d'abonnement, la tarification, les horaires, les outils de promotion, les circuits de distribution de leur matériel de promotion et d'affichage;
- à identifier des marchés cibles;
- à conjuguer leurs efforts pour trouver des réponses aux problèmes et aux interrogations soulevées par le vieillissement des abonnés, par la chute libre du théâtre pour adolescent, par la fragilisation apparente du réseau pour la petite enfance et l'enfance, par la présence d'un nouveau public constitué des communautés culturelles présentes sur tout le territoire du Québec et notamment dans la région montréalaise.

3.4.2 ACCORDER UNE ATTENTION PARTICULIÈRE AU JEUNE PUBLIC

Les compagnies de théâtre jeune public ont réalisé un véritable travail de développeurs depuis une vingtaine d'années. De plus, l'énergie consacrée au cours des dix dernières années à la structuration d'un réseau de diffusion pour l'enfance et la petite enfance, établi en collaboration avec les diffuseurs, semble porter fruit et a permis de consolider la diffusion de ce théâtre dont la fréquentation est marquée par une hausse de fréquentation de 19% des spectateurs entre 1991-1992 et 1996-1997. Par ailleurs, voici que le contexte change et que la situation semble se détériorer. D'une part, on croit identifier une baisse appréciable des ventes de spectacles en milieu scolaire et d'autre part, on remarque que certains diffuseurs tendent à réduire leur implication en diffusion jeune public sous prétexte que ce secteur relève dorénavant des comités culturels en milieu scolaire.

Cette situation semble pourtant paradoxale, suite à la promulgation de la *Politique culturelle du Québec* et à la signature d'une entente entre le ministère

En ce qui concerne l'utilisation des médias, l'idéal selon certains consisterait à établir un consensus, une norme autour de l'utilisation des placements médias, pour freiner la surenchère dont les premiers gagnants sont les médias.

de la Culture et des Communications et le ministère de l'Éducation. Il importe de préserver les acquis en développement de public petite enfance et enfance. Il importe de chercher des moyens pour mettre fin à la rupture entre théâtre destiné à l'enfance et à la petite enfance et le théâtre qui vise à rejoindre les adolescents, les jeunes adultes et les adultes. Ne pas diviser théâtre jeune public et théâtre pour adulte mais bien définir une approche qui tienne compte de leur spécificité et de leur complémentarité. Or, le théâtre pour adolescents pose des problèmes aigus qui exigeraient une attention particulière et une intervention immédiate.

Plusieurs affirment que ce secteur est en chute libre : on assiste à la disparition graduelle des compagnies qui se sont consacrées pendant des années au théâtre pour adolescents. Les liens avec le réseau scolaire s'avèrent des plus fragiles, que l'on soit diffuseur ou producteur. Les réseaux sociaux et communautaires se révèlent parfois plus accessibles quoique plus démunis financièrement. Par conséquent de moins en moins de compagnies s'adressent spécifiquement aux adolescents. Les compagnies qui le font voient le nombre de représentations offertes annuellement diminuer malgré la multiplication des contacts établis, malgré l'important travail de sensibilisation et d'animation réalisé tant auprès des jeunes qu'auprès des adultes qui, dans les réseaux scolaires ou dans les réseaux sociaux, demeurent les intermédiaires entre les organismes et les jeunes. Quelle est la situation réelle de la diffusion dans les écoles ? Quel impact la mise en place des comités culturels a-t-elle généré sur la diffusion du théâtre ? Quels sont les rôles et les responsabilités qui continuent à être dévolus aux diffuseurs ? Selon les résultats de notre enquête, 27% des répondants ont offert 9% de l'ensemble des représentations en milieu scolaire en 1996-1997.

Or, le théâtre pour adolescents pose des problèmes aigus qui exigeraient une attention particulière et une intervention immédiate.

Septième enjeu : Consolidation des acquis en développement de public enfance jeunesse.

3.5 LES RESSOURCES HUMAINES : AU COEUR DE LA CONTINUITÉ

La majorité des organismes affirment ne pas disposer des ressources humaines nécessaires pour vraiment assumer toutes les tâches reliées à la vie de l'organisme et plus particulièrement aux activités reliées à la mise en marché et au développement de public. C'est au prix d'un engagement personnel et d'efforts considérables qu'ils arrivent malgré tout à apporter une contribution significative à une démarche collective de développement de public. À la question 3.3 où il était demandé si les répondants jugent qu'ils disposent des ressources humaines suffisantes pour assumer leur mise en marché, 82% d'entre eux estiment ces ressources insuffisantes. Cette affirmation était reprise par les participants aux tables rondes qui, en plus, avouaient recourir au bénévolat, à la sous-rémunération, au cumul des tâches et à l'auto-exploitation en admettant cependant que ces « choix » relèvent davantage de stratégies de survie que de stratégies de gestion des ressources humaines.

Ces mécanismes de survie soulèvent d'ailleurs des questions d'éthique chez nombre d'entre eux qui considèrent qu'il est de la responsabilité du milieu et des organismes qui le composent de créer des emplois et d'offrir des conditions de travail adéquates aux travailleurs, qu'ils soient salariés ou pigistes, rattachés aux activités de création ou aux activités de gestion et de diffusion. Tant en réponse au questionnaire qu'au cours des tables rondes, les organismes ont identifié clairement les différents aspects de leurs difficultés au niveau des ressources humaines affectées au développement de public et à la mise en marché des spectacles.

En premier lieu, et tout particulièrement chez les petites structures de travail qui constituent 50% de l'ensemble des organismes du milieu, le financement à projet des activités de diffusion interfère directement sur la capacité d'intégrer à l'équipe de base au moins une personne responsable du développement de public et de la mise en marché. Nul doute que l'intégration de la fonction de diffusion au financement de l'ensemble des activités des organismes aurait un impact positif direct sur les conditions de la main-d'oeuvre rattachée aux activités relevant de la fonction de diffusion. La précarité des ressources financières affecte la stabilité des organismes, engendre la précarité d'emploi et compromet la mise en place de mesures favorables au développement de public et à la mise en marché en ceci qu'elle menace et fragilise la continuité et la cohérence qui doivent caractériser le travail des organismes.

Huitième enjeu : Rémunération et stabilisation de la main-d'oeuvre.

Suivent les difficultés identifiées d'après le rang d'importance qui leur a été accordé à partir des réponses à la question 3.7 et la corroboration des participants aux tables rondes :

- recruter du personnel expérimenté et compétent, notamment à cause des conditions de travail et de la rémunération insuffisante;
- composer avec la réalité d'employés engagés dans le cadre de programmes d'emploi, notamment avec l'instabilité et le roulement du personnel qu'ils génèrent ;
- assurer la formation et le perfectionnement du personnel en cours d'emploi;
- recruter du personnel ayant étudié en marketing;
- favoriser une bonne intégration du personnel.

Le milieu entend assumer les responsabilités qui lui incombent au chapitre des ressources humaines. Pour ce faire il doit disposer des sommes lui permettant de rémunérer les travailleurs du secteur, peu importe leur statut et en reconnaissant la spécificité et la légitimité des différentes contributions : travailleurs autonomes et salariés; travailleurs du champ de l'artistique ou rattachés aux fonctions administratives.

Plusieurs continuent à faire appel aux programmes de développement de l'employabilité et démontrent ainsi qu'ils sont prêts à contribuer à l'insertion en

Ces mécanismes de survie soulèvent d'ailleurs des questions d'éthique chez nombre d'entre eux qui considèrent qu'il est de la responsabilité du milieu et des organismes qui le composent de créer des emplois et d'offrir des conditions de travail adéquates aux travailleurs, qu'ils soient salariés ou pigistes, rattachés aux activités de création ou aux activités de gestion et de diffusion.

emploi et à la formation de la main-d'oeuvre. Les organismes du milieu du théâtre vivent avec d'importants déficits en matière de ressources humaines et sont conscients qu'ils offrent un contexte de réinsertion au travail stimulant. Mais il semble qu'à moins de modification des critères et des modalités entourant ces programmes, cette contribution ne peut se réaliser dans des fonctions aussi stratégiques que les fonctions reliées à la mise en marché et au développement de public. Il faut rappeler que les organismes ayant recours aux programmes se trouvent souvent confrontés à l'absurdité de la situation que ces programmes engendrent : parce que ceux-ci mettent d'abord l'accent sur les besoins des individus participants, les organismes qui les accueillent assument un surcroît de travail administratif et d'encadrement, l'effet négatif des conditions d'embauche restrictives, tout en allouant un soutien financier à la coordination insuffisant, voire inexistant.

Nouvième enjeu : Révision des programmes d'emploi.

Le recours aux programmes d'emploi s'est avéré de tout temps une des mesures palliatives appliquée aux problèmes vécus au chapitre des ressources humaines. Cependant, ces mesures entraînent différents problèmes auxquels se trouvent confrontés les organismes. Voici la liste des principales sources d'insatisfaction à l'égard de ces programmes :

- inadéquation entre les programmes et les modes de fonctionnement des organismes, et surtout avec leurs besoins en matière de ressources humaines
- inadéquation entre les objectifs et la rigidité des critères d'accès des programmes avec les besoins des organismes
- contribution à un fort roulement de personnel
- lourdeur administrative
- durée trop limitée
- conditions peu attrayantes pour de bons candidats
- octroi de formation et de perfectionnement à une main-d'oeuvre de passage durée trop réduite

Tous s'entendent pour déplorer l'inefficacité de ces programmes qui imposent un bassin spécifique de travailleurs, qui sont définis d'après un cadre et des objectifs d'où sont exclus les besoins réels des organismes et qui n'accordent aucune place au perfectionnement du personnel régulier et permanent des organismes.

De toute évidence, et à cause des problèmes de financement que vivent plusieurs organismes, les programmes d'emploi sont perçus et demeurent un mal nécessaire. Cependant, il ressort de notre recherche que les organismes tentent d'exclure toute fonction stratégique du champ d'application et d'embauche de ces programmes. Par conséquent les directions des organismes choisissent actuellement d'en exclure les postes rattachés à la mise en marché et au développement de public. Les organismes expriment unanimement l'urgence de redéfinir des programmes de soutien à l'emploi, de les adapter à leurs besoins afin de contribuer tout autant à la stabilisation des organismes employeurs qu'à la stabilisation de la main-d'oeuvre, en fournissant aux organismes promoteurs l'occasion de s'investir aussi en création d'emploi.

Il faut rappeler que les organismes ayant recours aux programmes se trouvent souvent confrontés à l'absurdité de la situation que ces programmes engendrent : parce que ceux-ci mettent d'abord l'accent sur les besoins des individus participants, les organismes qui les accueillent assument un surcroît de travail administratif et d'encadrement, l'effet négatif des conditions d'embauche restrictives, tout en allouant un soutien financier à la coordination insuffisant, voire inexistant.

BIBLIOGRAPHIE

- Canada, Conseil des Arts du Canada, 1998. *Rapport annuel 1996-1997*. Ottawa : Approvisionnements et Services Canada, 38 p.
- Canada, Conseil des Arts du Canada, 1998. *Supplément du Rapport annuel 1996-1997*. Ottawa : Approvisionnements et Services Canada, 38 p.
- Côté, Line et Dominique Gagnon, Groupe Réseau Conseil, pour la Table de concertation en développement de la main-d'oeuvre en danse, musique, théâtre au Québec, avril 1997. *Guide de planification stratégique des ressources humaines dans le secteur des arts de la scène*, [175 p.]
- Musilab pour la Table de concertation en développement de la main-d'oeuvre en danse, musique, théâtre au Québec, juillet 1996. *Ouvrer en arts de la scène: Portrait de la situation de travail*. 60 p.
- Québec, Conseil des arts et des lettres du Québec, 1997. *Rapport annuel 1996-1997*. Québec : Les Publications du Québec, 24p.
- Québec, Conseil des arts et des lettres du Québec, 1997. *Annexe du Rapport annuel 1996-1997*. Québec : Les Publications du Québec, 84 p.
- Québec, Ministère de la Culture, Direction des communications, 1993. *Aide à la relance du spectacle en arts de la scène. Mesures 3, 4 et 5 du plan de relance du spectacle en arts de la scène*. Québec, 27 p.
- Québec, ministère de la Culture et des Communications, Direction de la recherche, de l'évaluation et des statistiques, 1997. *La culture en pantoufles et souliers vernis : rapport d'enquête sur les pratiques culturelles au Québec*. Québec : Les Publications du Québec, 197 p.
- Québec, ministère de la Culture et des Communications, Direction de la recherche, de l'évaluation et des statistiques, 1996. *Pleins feux sur les publics de spectacles. Rapport d'étude*. février 1996. Québec : Les Publications du Québec, 172 p.
- Québec, ministère de la Culture et des Communications, Direction de la recherche, de l'évaluation et des statistiques et Direction des arts, des bibliothèques et des industries culturelles, 1996. *Portrait statistique de l'évolution des arts de la scène au Québec. 1989-1990 et 1993-1994*. Québec : Les Publications du Québec, 124 p.
- Québec, ministère de la Culture et des Communications, 1996. *Remettre l'art au monde. Politique de diffusion des arts de la scène*. Québec : Les Publications du Québec, 77 p.
- Québec, ministère de la Culture et des Communications, 1992. *La Politique culturelle du Québec. Notre culture Notre avenir*. Québec : Les Publications du Québec, 150 p.

ANNEXE 1

PRÉ-ENQUÊTE : GRILLE DES INTERVIEWS INDIVIDUELLES ET REPRÉSENTATIVITÉ DES PARTICIPANTS

Nous présentons ci-après la grille des interviews menées au moment de préparer le questionnaire d'enquête. Cette grille n'était pas distribuée aux personnes rencontrées mais constituait un outil dont disposait la directrice de recherche afin d'assurer une semi-standardisation des interviews.

On se souviendra que les personnes interviewées étaient invitées à participer à cette étape préliminaire de notre travail à titre de témoins privilégiés. Leurs propos ont été pris en considération lors de la formulation du questionnaire, mais ont toutefois été tenus exclus du matériel à quantifier et à analyser. Nous avons interviewé ces personnes selon un plan soigneusement préparé, semi-standardisé, à partir de questions suffisamment larges pour donner lieu à des réponses de quelque ampleur.

- L'organisme où l'interviewé travaille (compagnie, diffuseur spécialisé ou producteur diffusé) existe depuis combien de temps?
- Il y a certainement eu diverses périodes d'augmentation, réduction ou maintien du nombre de spectateurs : périodes marquantes, causes identifiées, mesures apportées. Cet organisme vit actuellement une augmentation, une réduction ou un maintien du nombre de spectateurs? Préciser le contexte.
- Considérant les dernières années, comment l'interviewé qualifie-t-il les rapports de l'organisme avec le public?
Quel est le facteur qui a provoqué cette situation/ou qui l'influence le plus? Qu'est-ce qui a eu le plus d'impact?
 - la presse a-t-elle eu de l'impact?
 - les modifications du programme collégial?
 - nouveau lieu de diffusion?
 - activités d'animation?
 - communications et promotion?
- X (titre d'un spectacle, ou d'une série) a été perçu, de l'extérieur, comme un succès important. L'organisme l'a-t-il perçu ainsi de l'intérieur?
Considèrent-ils que ça a été un succès de fréquentation? Si oui, selon quels critères : recettes, pourcentage d'occupation de salle, autre?
Quel a été l'impact sur le public rejoint : consolidation ou développement de nouveaux segments?
Ce succès a-t-il eu un impact sur l'ensemble des activités de l'organisme? Par exemple pour assurer la diffusion des spectacles suivants?
- L'organisme se donne-t-il des objectifs de fréquentation de public?
 - quels moyens se donne-t-il pour les atteindre?
 - contrôle-t-il cet aspect du travail et comment?
 - a-t-il des outils de mesure?
 - principaux outils, principales stratégies développées au fil des ans pour rejoindre le public, rejoindre un nouveau segment, lequel/lesquels?
 - impact du lieu
 - efficacité des placements médias

- Distinguer la réalité des compagnies en salle de celle des compagnies de tournée
Sentent-ils la nécessité d'augmenter le nombre de spectateurs?
Considèrent-ils qu'en ce moment la pression est plus forte pour inciter les organismes à augmenter le nombre de spectateurs?
D'après eux, quel est l'importance de l'aspect quantitatif de leurs résultats par rapport à une démarche plus globale de développement de public?
- Combien de personnes travaillent à la mise en marché? Est-ce suffisant? Sur cette question des ressources humaines, quel est le principal défi, ou embûche,
- Ont-ils un lien direct avec leur public? Ont-ils développé des moyens de l'atteindre?
Sont-ils satisfaits de cette situation?
Font-ils de l'autoproduction ou de la codiffusion?
Font-ils de l'accueil?
Impact sur le public, sur la continuité du lien?
- Comment qualifient-ils leurs rapports avec les diffuseurs?
- Comment perçoivent-ils la concurrence? Face aux diffuseurs ou/et face au public

(n=8)

RÉPARTITION PRÉ-ENQUÊTE %
SELON LA TAILLE DU BUDGET

0 à 50 000 \$	0%
50 001 à 100 000 \$	0%
100 001 à 250 000 \$	13%
250 001 à 500 000 \$	13%
500 000 \$ et plus	63%
Données non fournies	13%

Total 100%

LINGUISTIQUE

Français	100%
Anglais	0%

Total 100%

SELON LE TERRITOIRE

Montréal	88%
Québec	13%
Autres régions	0%

Total 100%

SELON LE MODE DE DIFFUSION

Compagnies de tournée	38%
Diffusent en un lieu qu'ils gèrent	38%
Diffusent en un et plusieurs lieux	13%
Autre	13%

Total 100%

ANNEXE 2

REPRÉSENTATIVITÉ DES PARTICIPANTS À L'ENQUÊTE PAR QUESTIONNAIRE ET AUX TABLES RONDES

2.1 SELON LES RÉPONSES FOURNIES AUX QUESTIONS DE LA PARTIE I DU QUESTIONNAIRE PARTIE I : IDENTIFICATION DE L'ORGANISME

Les résultats sont en chiffres arrondis.

- 1.1 STATUT DE L'ORGANISME NE COCHEZ QU'UNE SEULE CASE
(n=88)
70% producteur
23% producteur diffuseur
3% diffuseur spécialisé
3% événement national ou international
- 1.2 VILLE OÙ SE TROUVE LE SIÈGE SOCIAL DE L'ORGANISME : VOIR LES DONNÉES PRÉSENTÉES DANS LE TABLEAU DE RÉPARTITION DES RÉPONDANTS
- 1.3 ANNÉE DE FONDATION :
(n=88)
7% fondés avant 1970
24% fondés entre 1970 et 1979
42% fondés entre 1980 et 1989
27% fondés après 1989
- 1.4 STATUT JURIDIQUE - NE COCHEZ QU'UNE SEULE CASE
(n=88)
86% Organisme à but non lucratif
11% Entreprise à but lucratif
2% Autre
- 1.5 AFFILIATION - VOTRE COMPAGNIE EST-ELLE MEMBRE D'UNE ASSOCIATION ?
(n=88)
77% oui
23% non
Si oui, indiquez laquelle/lesquelles :
(n=88)
21% ACT
8% APTP
13% AQM
11% QDF
24% TUEJ
8% TAI
9% PACT
NOTE : Les répondants pouvaient sélectionner plus d'un élément de réponse.
- Si vous êtes un diffuseur spécialisé ou un producteur diffuseur, êtes-vous membre d'un réseau de diffuseur ?
(n=88)
3% RIDEAU
1% ROSEQ

- 1.6 LANGUE DE TRAVAIL ET DE PRODUCTION - NE COCHEZ QU'UNE SEULE CASE
(n=88)
86% Théâtre d'expression française
14% Théâtre d'expression anglaise
- 1.7 MOIÈRE DE DIFFUSION EN 1996-1997 - IDENTIFIEZ VOTRE ACTIVITÉ PRINCIPALE.
NE COCHEZ QU'UNE SEULE CASE
(n=88)
31% Votre organisme est une compagnie de tournée.
27% Votre organisme diffuse en un lieu de représentation qu'il gère.
3% Votre organisme est en résidence.
35% Votre organisme diffuse en un ou plusieurs lieux dont il n'est pas le gestionnaire.
3% Autre
- 1.8 PUBLIC CIBLE
(n=88)
28% Petite enfance (jusqu'à 7 ans)
32% Enfance (de 7 à 12 ans)
32% Jeunesse/adolescence
56% Tout public
57% Adultes
NOTE : Le total est supérieur à 100% parce que les répondants pouvaient sélectionner plus d'une catégorie.
- 1.9 PROGRAMMATION
(n=88)
80% Création québécoise
39% Création contemporaine
23% Répertoire québécois
35% Répertoire contemporain
22% Répertoire classique
10% Autre
NOTE : Le total est supérieur à 100% parce que les répondants pouvaient sélectionner plus d'une catégorie.
- 1.10 EN 1996-1997, STATUT FACE AUX PRINCIPALES INSTANCES PUBLIQUES :
- | Compagnie soutenue | au fonctionnement | à projet |
|---|-------------------|----------|
| (n=88) | | |
| Conseil des arts et des lettres du Québec | 50% | 16% |
| Conseil des Arts du Canada | 36% | 24% |
| SODEC | 1% | 2% |
| CACUM | 31% | 1% |
| Bureau des arts et de la culture de Québec | 10% | 3% |
| Ministère de la culture et des communications | non-significatif | |
- 17% des organismes n'étaient subventionnées qu'à projet.
- (n=88)
22% Nous ne recevons aucun financement public pour nos activités de production.

1.11 IDENTIFIEZ LES INSTANCES QUI VOUS ONT ACCORDÉ UN SOUTIEN FINANCIER
SPÉCIFIQUEMENT POUR VOS ACTIVITÉS DE DIFFUSION EN 1996-1997 :
(n=88)

7% Ministère des Affaires étrangères (Canada)
10% Ministère des Affaires internationales (Québec)
15% Ministère de la Culture et des Communications
1% SODEC
19% Bureau des tournées du CALQ
18% Office des tournées du CAC
16% Autre

NOTE : les répondants pouvaient sélectionner plus d'un élément de réponse.

55% des répondants ne se sont vu accordé aucun soutien financier
spécifiquement pour leurs activités de diffusion en 1996-1997.

2.2 RÉPARTITION DES PARTICIPANTS AUX TROIS
PRINCIPALES ÉTAPES DE RÉALISATION DU *DIAGNOSTIC*

RÉPARTITION	ENQUÊTE section 2 (n=88)	ENQUÊTE (n=61)	TABLES RONDES (n=27)
SELON LA TAILLE DU BUDGET			
0 à 50 000 \$	18%	10%	22%
50 001 à 100 000 \$	11%	15%	4%
100 001 à 250 000 \$	28%	28%	15%
250 001 à 500 000 \$	13%	16%	15%
500 000 \$ et plus	23%	31%	44%
Données non fournies	7%	0%	0%
Total	100%	100%	100%
LINGUISTIQUE			
Français	86%	90%	85%
Anglais	14%	10%	15%
Total	100%	100%	100%
SELON LE TERRITOIRE			
Montréal	55%	51%	70%
Québec	15%	16%	15%
Autres régions	31%	33%	15%
Total	100%	100%	100%
SELON LE MODE DE DIFFUSION			
Compagnies de tournée	31%	36%	26%
Diffusent en un lieu qu'ils gèrent	27%	28%	41%
Diffusent en un et plusieurs lieux	35%	28%	30%
Autre	7%	8%	4%
Total	100%	100%	100%

Les termes «organisme» et «compagnie» désignent autant les compagnies de théâtre, les diffuseurs spécialisés en théâtre que les événements nationaux et internationaux spécialisés en théâtre.

Comme le démontrent ces données, au cours de ces deux étapes centrales que constituaient la collecte d'informations par questionnaire d'enquête et les tables rondes, nous avons rejoint des participants d'origines diverses, selon les quatre critères retenus et mentionnés à la partie 1.4.1 du rapport, soit : la taille du budget annuel, la langue de travail, le lieu de résidence et le mode principal de diffusion. La considération de critères secondaires autres, tels que le nombre d'années d'existence des organismes (Q. 1.3), leur appartenance à l'une ou l'autre association professionnelle (Q. 1.5), le public cible (Q. 1.8), viennent aussi confirmer que nous avons su rejoindre des interlocuteurs qui représentent les multiples facettes du milieu théâtral. Cette représentativité nous assure de la réalisation du mandat et des objectifs spécifiques décrits aux sections 1.1 et 1.1.1 du rapport.

Tel qu'énoncé à la partie 1.4.1 du rapport, nous rappelons ici qu'en aucun temps nous n'avons cherché à nous substituer aux institutions dont le mandat consiste en la collecte et l'analyse de données. Cependant, au moment où nous avons cherché à référer à ces instances et aux données dont elles disposent pour tracer par extrapolation un portrait de l'ensemble du milieu théâtral, nous nous sommes heurtés à la difficulté qui semble aussi constituer la leur autant que la nôtre : établir hors de tout doute la taille et les caractéristiques précises du milieu en incluant tous les organismes concernés, qu'ils soient subventionnés ou non, privés ou à but non lucratif, à fonctionnement permanent ou ponctuel. Dans ces conditions, nous ne pouvons utiliser les outils de mesure statistique pour réaliser une extrapolation irréfutable quant à l'augmentation de l'auditoire, à la taille du budget de l'ensemble du milieu, ou à tout autre caractéristique qui se dégage du portrait général présenté dans la section 2 du rapport.

ANNEXE 3

QUESTIONNAIRE D'ENQUÊTE

Partie I : Identification de l'organisme

1.1 Statut de l'organisme

NE COCHEZ QU'UNE SEULE CASE

√

- ☐ producteur
- ☐ producteur diffuseur
- ☐ diffuseur spécialisé
- ☐ événement national ou international

1.2 Ville où se trouve le siège social de l'organisme¹ : _____

1.3 Année de fondation : _____

Année d'incorporation : _____

1.4 Statut juridique - NE COCHEZ QU'UNE SEULE CASE

√

- ☐ Organisme à but non lucratif
- ☐ Entreprise à but lucratif
- ☐ Coopérative

Autre (précisez) : _____

1.5 Affiliation - Votre compagnie est-elle membre d'une association ? ☐ oui ☐ non

Si oui, indiquez laquelle/lesquelles :

√

- | | |
|-----------------------------------|-------------------------------|
| ☐ ACT | ☐ APTP |
| ☐ AQM | ☐ QDF |
| ☐ TUEJ | ☐ TAI |
| ☐ Autre(s) | |

Si vous êtes un diffuseur spécialisé ou un producteur diffuseur, êtes-vous membre d'un réseau de diffuseur ? ☐ oui ☐ non

Si oui, le(s)quels : _____

¹ Les termes «organisme» et «compagnie» désignent autant les compagnies de théâtre que les diffuseurs spécialisés en théâtre, et les événements nationaux et internationaux spécialisés en théâtre.

1.6 Langue de travail et de production - NE COCHEZ QU'UNE SEULE CASE

☐ Théâtre d'expression française

☐ Théâtre d'expression anglaise

☐ autre (précisez) : _____

1.7 Mode de diffusion en 1996-1997 - Identifiez votre activité principale.
NE COCHEZ QU'UNE SEULE CASE

√

☐ Votre organisme est une compagnie de tournée.

☐ Votre organisme diffuse en un lieu de représentation qu'il gère.

☐ Votre organisme est en résidence.

☐ Votre organisme diffuse en un ou plusieurs lieux dont il n'est pas le gestionnaire.

☐ Autre (précisez) : _____

1.8 Public cible - NOTE : Si vous cochez √ plus d'une case, indiquez aussi par un chiffre le rang en terme d'importance, 1 représentant la catégorie la plus importante, etc.

√

1,2,3...

☐ Petite enfance (jusqu'à 7 ans) _____/

☐ Enfance (de 7 à 12 ans) _____/

☐ Jeunesse/adolescence _____/

☐ Tout public _____/

☐ Adultes _____/

1.9 Programmation - NOTE : Si vous présentez des spectacles associés à plus d'une catégorie, cochez plus d'une case en indiquant par un chiffre le rang en terme d'importance, 1 représentant la catégorie la plus importante, etc.

√

1,2,3...

☐ Création québécoise _____/

☐ Création contemporaine _____/

☐ Répertoire québécois _____/

☐ Répertoire contemporain _____/

☐ Répertoire classique _____/

☐ Autre (précisez) : _____/

1.10 En 1996-1997, statut face aux principales instances publiques :

<u>Compagnie soutenue</u>	<u>au fonctionnement</u>	<u>à projet</u>
	√	√
Conseil des arts et des lettres du Québec	☐	☐
Ministère de la culture et des communications	☐	☐
Conseil des arts du Canada	☐	☐
SODEC	☐	☐
CACUM	☐	☐
Bureau des arts et de la culture de Québec	☐	☐
Autre (précisez): _____	☐	☐

ou

√

☐ Nous ne recevons aucun financement public pour nos activités de production.

1.11 Identifiez les instances qui vous ont accordé un soutien financier spécifiquement pour vos activités de diffusion en 1996-1997 :

√

- ☐ Ministère des Affaires étrangères (Canada)
- ☐ Ministère des Affaires internationales (Québec)
- ☐ Ministère de la Culture et des Communications
- ☐ SODEC
- ☐ Bureau des tournées du CALQ
- ☐ Office des tournées du CAC
- Autre (précisez) : _____

1.12 En 1996-1997, avez-vous eu recours au troc (ou à l'échange de services) dans le cadre de vos activités de mise en marché ?

☐ oui ☐ non

Si oui, qui sont vos principaux partenaires ? _____

Vos billets servent-ils de monnaie d'échange ? ☐ oui ☐ non

Partie II : Données énumératives

- SI VOTRE ORGANISME A ÉTÉ FONDÉ APRES 1991-1992, COMPLÉTEZ LA PARTIE QUI SUIT SANS TENIR COMPTE DES QUESTIONS PORTANT SUR 1991-1992.

- SI VOUS ETES UN ÉVÉNEMENT BISANNUEL ET SI VOS ACTIVITÉS LES PLUS RÉCENTES SE SONT DÉROULÉES EN 1995-1996, FOURNISSEZ LES DONNÉES RELATIVES À CET EXERCICE (prenez soin de nous indiquer le début et la fin de l'exercice à la question 2.2).

- SI VOUS ETES UN ÉVÉNEMENT BISANNUEL ET SI VOS ACTIVITÉS LES PLUS RÉCENTES SE SONT DÉROULÉES EN 1996-1997, REMPLACEZ 1991-1992 PAR 1992-1993 (prenez soin de nous indiquer le début et la fin de l'exercice à la question 2.1).

2.1 L'exercice financier auquel vous référez pour 1991-1992 s'est déroulé du _____
jour, mois, an
au _____
jour, mois, an.

2.2 L'exercice financier auquel vous référez pour 1996-1997 se déroule du _____
jour, mois, an
au _____
jour, mois, an.

Les données que vous fournissez ci-après pour l'exercice 1996-1997 sont

☐ réelles ou ☐ provisoires.

2.3 Combien de représentations avez-vous données au total ?

en 1991-1992 _____

en 1996-1997 _____

2.4 Combien de spectacles (productions théâtrales) avez-vous diffusés au total ?²

en 1991-1992 _____

en 1996-1997 _____

Parmi ces productions, en 1996-1997, indiquez combien il y avait de reprises : _____

² Vous pouvez inclure, s'il y a lieu, les lectures publiques et les spectacles de commande. Ne tenez pas compte des séances d'animation, ateliers et autres.

2.5 Combien de spectateurs avez-vous rejoints au total ? - COMPTEZ TOUS LES SPECTATEURS sans inclure les participants à des ateliers d'animation.

en 1991-1992 _____

en 1996-1997 _____

2.6 Budget annuel

en 1991-1992 _____ \$

en 1996-1997 _____ \$

2.7 Répartition de vos revenus

en 1991-1992

en 1996-1997

a) Revenus de billetterie par abonnement

_____ \$

_____ \$

b) Autres revenus de billetterie

_____ \$

_____ \$

c) Revenus de ventes à cachet

_____ \$

_____ \$

d) Investissement des membres/actionnaires
de la compagnie

_____ \$

_____ \$

e) Financement privé

- Dons de particuliers

_____ \$

_____ \$

- Dons corporatifs

_____ \$

_____ \$

- Commandites en \$

_____ \$

_____ \$

- Activités de financement

_____ \$

_____ \$

- Autres revenus de source privée

_____ \$

_____ \$

f) Financement public

- sources fédérales

_____ \$

_____ \$

- sources provinciales

_____ \$

_____ \$

- sources municipales

_____ \$

_____ \$

g) Commercialisation de produits dérivés

_____ \$

_____ \$

h) Autres revenus

_____ \$

_____ \$

TOTAL

_____ \$

_____ \$

= réponse 2.6

= réponse 2.6

- 2.8 Si vous avez indiqué des revenus de billetterie en 2.7, indiquez le prix du billet au guichet (ne tenez pas compte des billets vendus lors d'activités bénéfiques).

	en 1991-1992	en 1996-1997
Prix minimum	_____ \$	_____ \$
Prix moyen ³	_____ \$	_____ \$
Prix maximum	_____ \$	_____ \$
Comment fixez-vous le prix du billet ? _____		

- 2.9 Si vous avez indiqué des revenus de ventes à cachet en 2.7, indiquez le cachet reçu par représentation.

	en 1991-1992	en 1996-1997
Cachet minimum	_____ \$	_____ \$
Cachet moyen ⁴	_____ \$	_____ \$
Cachet maximum	_____ \$	_____ \$
Comment fixez-vous le montant du cachet ? _____		

2.10 Répartition de vos dépenses	en 1991-1992	en 1996-1997
a) Frais généraux de production	_____ \$	_____ \$
b) Frais variables de production	_____ \$	_____ \$
c) Frais généraux de mise en marché et de campagne d'abonnements	_____ \$	_____ \$
d) Frais généraux d'administration et de recherche de financement privé	_____ \$	_____ \$
e) Frais relatifs à la diffusion ⁵	_____ \$	_____ \$
f) Frais relatifs à la tournée ⁶	_____ \$	_____ \$
g) Autres frais (incluant : salles, bar, guichet, initiatives particulières)	_____ \$	_____ \$
TOTAL	_____ \$	_____ \$
	= réponse 2.6	= réponse 2.6

³ Calculez ici le prix moyen du billet en divisant le total des revenus de billetterie par le nombre total de billets vendus.

⁴ Calculez ici le cachet moyen du billet en divisant le total des revenus de vente à cachet par le nombre total de représentations vendues.

⁵ En général, cette ligne désigne les coûts encourus par les diffuseurs.

⁶ En général, cette ligne désigne les coûts encourus par les producteurs.

2.11 Détaillez ci-après la répartition du budget alloué à la mise en marché (ci haut en 2.10.c) en 1996-1997

	en 1991-1992	en 1996-1997
Traitement du personnel (salariés, pigistes et autres)	_____ \$	_____ \$
Matériel audiovisuel (conception, réalisation, duplication)	_____ \$	_____ \$
Matériel imprimé (conception, réalisation, impression)	_____ \$	_____ \$
Placement médias	_____ \$	_____ \$
Poste et messagerie	_____ \$	_____ \$
Publicité (publibus, panneaux, etc.)	_____ \$	_____ \$
Événements promotionnels	_____ \$	_____ \$
Frais de représentation	_____ \$	_____ \$
Participation à des marchés du spectacle (inclure tous les frais, y compris l'inscription au catalogue, la location de stand et l'aménagement, les frais de déplacement et de séjour)	_____ \$	_____ \$
Commercialisation de produits dérivés (conception, fabrication, mise en marché)	_____ \$	_____ \$
Études de marché	_____ \$	_____ \$
Télémarketing	_____ \$	_____ \$
Autre (précisez): _____	_____ \$	_____ \$
TOTAL	_____ \$	_____ \$
	= réponse 2.10 c	= réponse 2.10c

2.12 Pour la saison 1996-1997, inscrivez le nombre de représentations diffusées au Québec, au Canada, à l'étranger, ainsi que le nombre de spectateurs rejoints :

	Nombre de représentations	Nombre de spectateurs
au Québec	_____	_____
au Canada	_____	_____
aux États-Unis	_____	_____
en Europe	_____	_____
en Asie	_____	_____
en Afrique	_____	_____
en Amérique du Sud	_____	_____
en Océanie	_____	_____
TOTAL	_____	_____
	= réponse en 2.3	= réponse en 2.5

2.13 Combien de représentations avez vous données hors Québec en 1991-1992 ? _____

2.14 Pour la saison 1996-1997, indiquez le nombre de représentations offertes au Québec dans chacun des cadres de diffusion suivants :

en autoproduction dans le (les) lieu(x) que vous gérez _____

en autoproduction dans un (des) autre(s) lieu(x) de diffusion _____

en vendant le spectacle en milieu scolaire _____

en vendant le spectacle à un diffuseur spécialisé _____

en vendant le spectacle à un diffuseur multidisciplinaire _____

en vendant le spectacle à un festival de théâtre _____

en codiffusion dans le (les) lieu(x) que vous gérez _____

en codiffusion dans un (des) autre(s) lieu(x) de diffusion _____

en accueil dans le (les) lieu(x) que vous gérez _____

en accueil dans un (des) autre(s) lieu(x) de diffusion _____

autre (précisez) : _____

2.15 Combien de représentations comptez-vous offrir en 1997-1998 ? Nombre : _____

ou ☒ Nous n'avons encore fait aucune prévision pour l'année 1997-1998.

Combien de spectateurs souhaitez-vous rejoindre ? Nombre : _____

ou ☒ Nous n'avons encore fait aucune prévision pour l'année 1997-1998.

Partie III : Ressources humaines consacrées à la mise en marché

SAUF INDICATION CONTRAIRE, RÉPONDEZ AUX QUESTIONS DE CETTE SECTION EN RÉFÉRANT À LA SAISON 1996-1997 (ou, pour les événements bisannuels, en référant à la saison indiquée en 2.2).

3.1 Nous vous présentons ci-après une liste de tâches reliées à la mise en marché. Pour chacune de ces tâches, indiquez nous le titre du poste de la personne qui effectue cette tâche.

1. Établit les orientations de la mise en marché et contrôle tous les aspects de l'image de l'organisme pour assurer une cohésion dans l'ensemble du matériel promotionnel.

2. Définit pour chaque spectacle : le public cible, la stratégie de mise en marché et identifie les partenaires (commanditaires, coproducteurs).

3. Approuve la production de tous les documents décrivant l'entreprise et ses activités (logos, affiches, messages d'accueil, programmes, annonces, communiqués, dépliants, photos, vidéos).

4. Supervise les activités de lancement et les premières.

5. Établit un réseau avec le public et les médias (les amis, les invités spéciaux, etc ...)

6. Élabore le calendrier, assure le choix et supervise l'achat de placements médias.

7. Prépare et maintient à jour la documentation nécessaire à la promotion de l'entreprise et de ses productions : dossiers de presse, pochette de présentation des spectacles et des artistes, fiches techniques...

8. Supervise la conception et la mise à jour de base de données (clients, médias, subventionneurs, partenaires, etc ...)

9. Organise des activités pour les commanditaires, les abonnés, les collaborateurs réguliers, les employés ...

10. Assure le respect des aspects promotionnels des ententes avec les partenaires privés.

11. Fixe les objectifs de vente de spectacles. _____
12. Fixe la politique de prix des billets. _____
13. Choisit le lieu de diffusion ou de tournée. _____
14. Sélectionne les outils de promotion. _____
15. Établit le plan et le calendrier de promotion. _____
16. Supervise la production du matériel de promotion. _____
17. Élabore les arguments de vente. _____
18. Planifie la production et l'envoi de tout le matériel promotionnel. _____
19. Cerne le segment de public à cibler et fixe le réseau de distribution à percer. _____
20. Rédige les textes promotionnels et les synopsis des spectacles. _____
21. Actualise les curriculum vitae des artistes. _____
22. Fixe les entrevues avec les journalistes et les artistes pour assurer de bonnes relations de presse. _____
23. Prévoit et supervise la revue de presse des critiques tout au long des représentations. _____
24. Supervise le travail du photographe, du graphiste, de l'imprimeur ou du vidéaste pour l'élaboration des outils de promotion. _____
25. Respecte et contrôle le budget prévu pour l'ensemble des activités de promotion et de publicité. _____
26. Coordonne la vente de billets. _____
27. Fixe le prix de vente (vente à cachet) des productions. _____
28. Établit le calendrier de disponibilité des artistes pour la période de tournée prévue. _____
29. Rédige les contrats de vente des spectacles. _____
30. Négocie le prix de vente du spectacle. _____

31. Examine les fluctuations du marché du spectacle.

32. Assure l'analyse statistique des ventes de spectacles ou de billets et l'analyse des caractéristiques des spectateurs rejoins.

33. Analyse l'impact des outils de promotion.

34. Représente l'organisme lors d'événements, festivals et marchés spécialisés.

35. Procède à l'évaluation globale des stratégies de mise en marché et dresse un rapport des perspectives établies pour les activités futures.

36. Fait la mise à jour de la banque de données.

3.2 En utilisant la liste des postes que vous avez cités en 3.1, indiquez pour chacun d'entre eux s'il s'agit d'un poste occupé par un employé salarié, par un employé à cachet ou par un bénévole et s'il s'agit de poste à temps plein ou à temps partiel, permanent ou occasionnel.

Titre du poste	Employé salarié	Employé à cachet	Bénévole	Temps plein	Temps partiel	Permanent	Occasionnel
	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
_____	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
_____	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
_____	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
_____	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
_____	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
_____	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

3.3 Estimez-vous que vous disposez des ressources humaines suffisantes pour assumer la mise en marché de vos productions?

☐ Oui ☐ Non

3.4 Combien de personnes occupant l'un ou l'autre des postes cités ci-haut sont embauchées en vertu d'un programme d'employabilité ?

_____/

3.5 Le nombre de personnes assignées à la mise en marché en 1996-1997 est ☐ égal ☐ supérieur ou ☐ inférieur à celui de 1991-1992.

- 3.6 Indiquez depuis combien de temps les personnes qui occupent les postes que vous avez énuméré ci-haut travaillent au sein de votre compagnie :

Titre du poste	Nombre d'années au sein de la compagnie	
_____	_____/	ou ☐ moins d'un an.
_____	_____/	ou ☐ moins d'un an.
_____	_____/	ou ☐ moins d'un an.
_____	_____/	ou ☐ moins d'un an.
_____	_____/	ou ☐ moins d'un an.
_____	_____/	ou ☐ moins d'un an.

- 3.7 Qualifiez les principales difficultés que doit relever votre compagnie au chapitre des ressources humaines assignées à la mise en marché (Sur une échelle de 1 à 10, 1 représentant le plus grand niveau de difficulté et 10 signifiant que l'item en question ne représente aucune difficulté).

ASSUREZ-VOUS D'ACCORDER UNE NOTE À CHAQUE ITEM

1 à 10

Recruter du personnel expérimenté en mise en marché du théâtre	_____/
Assurer la formation et le perfectionnement du personnel en cours d'emploi	_____/
Favoriser une bonne intégration du personnel et la compréhension de la culture d'entreprise de notre compagnie	_____/
Offrir une rémunération adéquate	_____/
Définir les tâches du personnel affecté à la mise en marché	_____/
Recruter du personnel ayant étudié en marketing	_____/
«Fidéliser» notre personnel	_____/
Composer avec la réalité d'employés engagés dans le cadre de programmes d'emploi	_____/

- 3.8 Pour chacun des principaux postes reliés à la mise en marché, indiquez quelle est la formation de la personne actuellement en poste :

Titre du poste	Formation
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

- 3.9 Votre entreprise a-t-elle un organigramme ?

☐ oui ☐ non

- 3.10 La répartition des responsabilités est-elle clairement définie ?

☐ oui ☐ non

- 3.11 La description exacte des tâches est-elle formulée par écrit ?

☐ oui ☐ non

- 3.12 Quelles sont les compétences que vous recherchez chez les personnes appelées à travailler à la mise en marché ?

1er rang : _____

2e rang : _____

3e rang : _____

4e rang : _____

- 3.13 Les personnes qui sont affectées à la mise en marché travaillent chez vous selon un style

NE COCHEZ QU'UNE SEULE CASE

☐ Directif c'est-à-dire qu'une seule autorité prend les décisions

☐ Participatif c'est-à-dire que tous sont consultés mais la décision appartient à une autorité

☐ Égalitaire c'est-à-dire que chacun peut prendre des décisions selon le partage des responsabilités

Partie IV : Mise en marché : stratégie et impact

SAUF INDICATION CONTRAIRE, RÉPONDEZ AUX QUESTIONS DE CETTE SECTION EN RÉFÉRANT LA SAISON 1996-1997 (ou, pour les événements bisannuels, en référant à la saison indiquée en 2.2).

4.1 Nous vous présentons ci-après une liste d'éléments susceptibles de faire partie de votre stratégie de mise en marché.

Dans la première colonne, cochez tous les éléments qui font partie de votre stratégie.

Ensuite, dans la deuxième colonne, parmi les items cochés dans la première colonne, cochez les éléments que vous appliquez en collaboration avec un ou plusieurs partenaires.

√
éléments appliqués
par votre compagnie

☐☐☐☐☐☐☐☐☐☐☐☐☐☐☐☐☐☐☐☐☐☐

√
éléments appliqués
avec d'autres partenaires

☐☐☐☐☐☐☐☐☐☐☐☐☐☐☐☐☐☐☐☐☐☐

a) distribution de billets de faveur

b) vente de billets par abonnements

c) campagne d'abonnement

d) réductions accordées sur le prix du billet

e) casting de comédien/ne connu/e

f) commercialisation de produits dérivés

g) organisation d'événements promotionnels

h) animation auprès de groupes cibles

i) site internet

j) médiatisation de certaines activités de la compagnie

k) tournée des talk-shows

l) inscription aux agendas/calendriers culturels

m) achat de placement dans les médias électroniques

n) achat de placement dans les médias écrits

o) achat de placement publicitaire (autre que dans les médias)

p) forfait animation et représentation

q) forfait sortie (restaurant ou bar) et représentation

r) marketing direct auprès des entreprises

s) autre (précisez) : _____

4.2 Nous vous présentons ci-après une liste d'organismes.

Dans la première colonne, cochez les organismes avec qui vous partagez régulièrement ces stratégies.

Ensuite, dans la deuxième colonne, cochez les organismes avec qui vous partagez ces stratégies de temps à autre :

√ régulièrement	√ de temps à autre
☐	☐ des compagnies de théâtre, sur une base affinitaire
☐	☐ des compagnies de théâtre, sur une base associative
☐	☐ des producteurs diffuseurs qui vous accueillent
☐	☐ des diffuseurs spécialisés en théâtre
☐	☐ des diffuseurs multidisciplinaires
☐	☐ des festivals et autres événements
☐	☐ des commanditaires
☐	☐ autre (précisez) : _____

4.3 Parmi la liste qui suit, identifiez les trois facteurs qui jouent un rôle déterminant lorsque vous avez un succès de fréquentation ?

Indiquez leur ordre de priorité, le premier étant le plus important.

	1 à 3 seulement
Qualité de la production	____/
Couverture de presse	____/
Critique	____/
Sommes d'argent investies dans les placements médias	____/
Possibilité de prolonger la sortie en salle	____/
Bouche à oreille	____/
Bon lancement	____/
Autre (précisez) : _____	____/

4.4 Vous étiez-vous fixé des objectifs de fréquentation au début de la saison 1996-1997 ?

☐ oui ☐ non

Si oui, les avez-vous atteints ? ☐ oui ☐ non

Énumérez les principaux facteurs qui ont contribué à ce résultat :

4.5 Quel est le critère le plus important lorsqu'il s'agit de faire l'évaluation de votre performance en ce qui concerne la fréquentation d'un spectacle? - NE COCHEZ QU'UNE SEULE CASE

- ☐ comparaison avec l'objectif de fréquentation établi pour le spectacle
- ☐ comparaison avec notre performance des années précédentes
- ☐ comparaison avec la performance d'organismes semblables
- ☐ pourcentage d'occupation de salle
- ☐ couverture des coûts directs de production
- ☐ couverture des coûts directs de production, plus un profit
- ☐ autre (précisez) : _____

4.6 Quels sont les principaux problèmes à surmonter pour réaliser vos plans de mise en marché d'une production ?

Sur une échelle de 1 à 10, le 1 représentant le plus grand niveau de difficulté et 10 signifiant que l'item en question ne représente aucune difficulté.

ASSUREZ-VOUS D'ACCORDER UNE NOTE À CHAQUE ITEM

√	1 à 10
☐ Concilier démarche artistique et mise en marché	_____
☐ Trouver le/s lieu/x de représentation adéquat/s	_____
☐ Assumer les coûts de l'ensemble des activités de mise en marché	_____
☐ Assumer les coûts des placements médias	_____
☐ Nous assurer de la disponibilité des comédiens avec qui nous souhaitons travailler	_____
☐ Établir un calendrier qui concilie les besoins de la compagnie, des artistes, des partenaires diffuseurs	_____
☐ Constituer le fond de salle	_____
☐ Développer des outils de mise en marché qui nous ressemblent	_____
☐ Gérer la durée de vie de nos productions	_____
Autre (précisez) : _____	_____

4.7 Indiquez dans quelle(s) version(s) vous avez diffusé vos productions en 1996-1997 - NOTE : Si vous cochez √ plus d'une case, indiquez aussi par un chiffre le rang en terme d'importance, 1 représentant la catégorie la plus importante, etc.:

√	1,2,3...
☐ Anglais	_____
☐ Français	_____
☐ Espagnol	_____
☐ Autres (précisez) : _____	_____

4.8 Indiquez où vous avez présenté les représentations de ces productions :
en version anglaise :

√	1,2,3...
☐ au Québec	_____
☐ au Canada	_____
☐ aux États-Unis	_____
☐ en Europe	_____
☐ autre (précisez) : _____	_____

en version française⁷:

√

1,2,3...

☐ au Québec

☐ au Canada

☐ aux États-Unis

☐ en Europe

☐ autre (précisez) : _____

en version espagnole :

√

1,2,3...

☐ au Québec

☐ au Canada

☐ aux États-Unis

☐ en Europe

☐ autre (précisez) : _____

en autre version (précisez) _____:

√

1,2,3...

☐ au Québec

☐ au Canada

☐ aux États-Unis

☐ en Europe

☐ autre (précisez) : _____

en autre version (précisez) _____:

√

1,2,3...

☐ au Québec

☐ au Canada

☐ aux États-Unis

☐ en Europe

☐ autre (précisez) : _____

7. Cette question s'adresse aux compagnies dont la langue de travail n'est pas le français

4.9 En général, combien de journalistes, animateurs (télévision ou radio), critiques ou recherchistes invitez-vous à vos premières sur le territoire de votre siège social ?

√

- ☐ aucun
- ☐ de 1 à 4
- ☐ de 5 à 9
- ☐ de 10 à 14
- ☐ 15 et plus

4.10 En général, quelle proportion de ces journalistes, animateurs (télévision ou radio), critiques ou recherchistes invités assistent à la première ?

√

- ☐ de 0 à 19 %
- ☐ de 20 à 39%
- ☐ de 40 à 59%

√

- ☐ de 60 à 79%
- ☐ de 80 à 100%

4.11 En 1996-1997, combien d'articles votre compagnie a-t-elle obtenus ?

dans la presse écrite nationale

dans la presse écrite locale

«préparer»

entrevues

diffusion de communiqués

critiques

4.12 Avez-vous obtenu des entrevues dans les talk-shows télévisés ? ☐ oui ☐ non

Si oui, qui vous y a représenté ?

- ☐ le metteur en scène
- ☐ un comédien
- ☐ le directeur artistique de la compagnie
- ☐ autre (précisez) : _____

4.13 En 1996-1997, avez-vous participé à un marché du spectacle ? ☐ oui ☐ non

Si oui

a) Participez-vous régulièrement à des marchés du spectacle ?

☐ oui ☐ non

b) Depuis combien d'années ? _____

c) Indiquez où se déroulaient les marchés auxquels votre compagnie était représentée en 1996-1997 :

☐ au Québec

☐ au Canada

☐ aux États-Unis

☐ en Europe

☐ autre (précisez) : _____

c) En 1996-1997, ces marchés ont-ils eu un impact direct sur votre mise en marché ? ☐ oui ☐ non

Expliquez brièvement : _____

Si non, expliquez pourquoi vous n'avez pas participé à des marchés du spectacle en 1996-1997: _____

4.14 Parmi les éléments suivants, quels sont les trois qui représentent vos principaux besoins face aux diffuseurs ou aux producteurs diffuseurs ? Indiquez leur ordre de priorité, le premier étant le plus important.

1 à 3 seulement

Qu'ils aient développé un service de réservation efficace _____/

Qu'ils s'intéressent à la démarche de notre compagnie _____/

Qu'ils se déplacent pour voir nos spectacles _____/

Qu'ils ciblent bien le public auquel s'adresse notre spectacle _____/

Qu'ils utilisent des placements médias efficaces et suffisants _____/

Qu'ils offrent des conditions techniques adéquates _____/

Qu'ils nous transmettent leur commentaires sur nos productions _____/

Qu'ils prennent en charge la mise en marché de notre spectacle _____/

Autre (précisez) : _____/

4.15 Les diffuseurs répondent-ils à ces trois principaux besoins identifiés ci-haut?

Besoin #1 ☐ toujours ☐ souvent ☐ rarement ☐ jamais.

Besoin #2 ☐ toujours ☐ souvent ☐ rarement ☐ jamais.

Besoin #3 ☐ toujours ☐ souvent ☐ rarement ☐ jamais.

4.16 Au Québec comme à l'étranger, on remarque que les diffuseurs travaillent de plus en plus en réseaux. Quel est l'effet de ce travail en réseaux sur :

	√ effet positif	√ effet négatif	√ aucun
la continuité de vos relations avec les diffuseurs	☐	☐	☐
le temps consacré au suivi des dossiers (téléphone, correspondance, etc.)	☐	☐	☐
la diffusion de l'information sur votre compagnie	☐	☐	☐
la connaissance de vos productions par chacun des diffuseurs	☐	☐	☐
le nombre de représentations vendues	☐	☐	☐

☐ Nous ne travaillons pas suffisamment avec eux pour nous prononcer sur l'effet de ces réseaux.

4.17 Offrez-vous des billets de faveur? ☐ oui ☐ non

Si oui, à qui les destinez-vous ? Si vous les destinez à plus d'un segment, indiquez le rang d'importance de chaque sélection, 1 représentant la catégorie à laquelle vous distribuez le plus grand nombre de billets.

√		1,2,3 ...
☐	Au milieu théâtral	____/
☐	Aux journalistes	____/
☐	À certains abonnés	____/
☐	Aux commanditaires	____/
☐	À des groupes représentant de nouveaux segments de marché	____/
☐	Aux comédiens et aux techniciens faisant partie de l'équipe de production	____/
☐	À de nouveaux spectateurs, au moyen de concours, de tirage, de promotion	____/
☐	Aux diffuseurs	____/
☐	Autre (précisez) : _____	____/

4.18 Autre que l'abonnement, offrez-vous des réductions du prix du billet ? ☐ oui ☐ non

Si oui, selon quels critères ces réductions sont-elles établies ?

achat de groupe ☐ oui ☐ non

selon l'âge ☐ oui ☐ non

selon le statut

étudiants ☐ oui ☐ non

sans emploi ☐ oui ☐ non

professionnels du milieu du théâtre ☐ oui ☐ non

autre (précisez) : _____

4.19 Achetez-vous des placements médias ? ☐ oui ☐ non

Si oui, répondez aux quatre questions qui suivent :

a) Pouvez-vous en évaluer l'impact ? ☐ oui ☐ non

b) Trouvez-vous que c'est un investissement rentable ? ☐ oui ☐ non

Expliquez : _____

c) En 1996-1997, avez-vous conclu des ententes d'exclusivité avec l'un ou l'autre des médias?

☐ oui ☐ non

d) Parmi la liste des médias qui suit, cochez ceux où vous avez acheté de la publicité en 1996-1997. Indiquez quel est le rang d'importance de chacun des items cochés, le chiffre 1 représentant le média où vous avez acheté le plus de publicité.

√		1,2,3...
☐	La Presse	____/
☐	Le Devoir	____/
☐	Le Soleil	____/
☐	Le Journal de Montréal	____/
☐	The Gazette	____/
☐	Autres quotidiens (locaux ou régionaux)	____/
☐	Voir	____/
☐	Mirror	____/
☐	Hour	____/
☐	Autres hebdos (locaux ou régionaux)	____/

- | | | |
|--------------------------|--------------------|-------|
| ☐ | Magazines | _____ |
| ☐ | Radio-Canada | _____ |
| ☐ | Télé-Québec | _____ |
| ☐ | CBC Television | _____ |
| ☐ | CFOF | _____ |
| ☐ | Musique Plus | _____ |
| ☐ | Much Music | _____ |
| ☐ | Réseau TVA | _____ |
| ☐ | Autres télévisions | _____ |
| ☐ | Radio AM | _____ |
| ☐ | Radio FM | _____ |

4.20 Utilisez-vous d'autres types de placement publicitaire ? ☐ oui ☐ non

Si oui, indiquez lesquels :

4.21 Au cours de la saison 1996-1997, quelle stratégie avez-vous développée ou appliquée pour maintenir le lien avec le public qui fréquente habituellement vos productions ?

4.22 Au cours de la saison 1996-1997, quelle stratégie avez-vous développée ou appliquée pour vous assurer de rejoindre un nouveau segment du public ?

4.23 Décrivez en quelques mots l'opération ou l'événement qui, selon vous, au cours des dernières années, a eu le plus d'impact positif sur le développement de votre public. SVP, précisez au cours de quelle année s'est déroulée cette opération ou depuis quel exercice vous la poursuivez.

4.24 Quel est le principal défi que vous devrez relever au cours des années qui viennent, au chapitre du développement de public ?

Merci d'avoir pris le temps de compléter le questionnaire !

Identification du répondant

NOM DE L'ORGANISME : _____ Cette information nous permettra de distinguer les compagnies qui ont déjà répondu de celles qui ont négligé de le faire lorsque nous effectuerons un suivi téléphonique.

Identifiez la personne avec qui nous pourrions communiquer si nécessaire en cours de traitement du questionnaire complété.

NOM : _____ FONCTION : _____

Téléphone : () _____

Si cette personne devait s'absenter du bureau au cours de l'été, indiquez quelles seront les périodes où nous ne pourrions pas communiquer avec elle :

ANNEXE 4

TABLES RONDES

Nous présentons les principaux thèmes retenus pour présentation à ces groupes de travail

La diffusion et les rapports producteurs/diffuseurs : vers un partenariat créatif

Le refus du marketing ou comment nos pratiques dépassent et redéfinissent une terminologie que plusieurs rejettent

La visibilité : à quel prix?

Pénurie financière et mise en marché : à la recherche de solutions

Impact de la diversification des sources de financement sur les stratégies de mise en marché des organismes

Développement des organismes et enjeux de main-d'oeuvre : constats, objectifs et priorités, pistes d'action

Trouver et rejoindre son public

On trouvera à l'annexe 2 les données relatives à la représentativité des participants.