



Propositions pour la diversification des modèles de gestion dans le milieu théâtral

Juin 2015



Table des matières

I - Mise en contexte du comité.....	1
Les tables rondes sur la succession.....	1
Le théâtre en question.....	1
Colloque 2013 - L'avenir du théâtre québécois : l'heure des défis.....	2
II - Mandat du comité	2
Les membres du comité.....	3
Dates de rencontre	4
III - Présentation et contenu analysé	5
IV - Principaux constats du comité	12
Premier constat : la compagnie est le principal modèle de production	12
Second constat : les exigences pour assurer le fonctionnement d'une compagnie peuvent nuire à la poursuite de l'excellence artistique.....	13
Troisième constat : les créateurs souhaitent davantage de flexibilité de la part des conseils des arts	16
Quatrième constat : les créateurs ressentent une pression pour la production et la diffusion de spectacles	16
Cinquième constat : le théâtre québécois a besoin que soient mis en place de nouveaux modèles de gestion.	17
Sixième constat : il faut valoriser davantage les pratiques exemplaires de partage et de mise en commun des ressources au sein des diffuseurs spécialisés et des compagnies .	22
V - Recommandations du comité	24

I - Mise en contexte du comité

Les tables rondes sur la succession

Au printemps 2013, le Conseil québécois du théâtre a mené une série de tables rondes sur le thème de la succession de la direction artistique au sein des compagnies à créateur. Bien que le thème de la succession ait été le point de départ de l'ensemble des discussions, celles-ci ont rapidement mis en évidence que les débats autour de cette question étaient symptomatiques d'un réseau complexe de problématiques croisées contribuant à un étouffement préoccupant de la vitalité artistique. Les participants ont alors exprimé une vive inquiétude par rapport au développement artistique du milieu et ont manifesté leur désir d'approfondir les questions qui y sont rattachées.

Il est ressorti qu'un ensemble de phénomènes liés à la rigidité des structures des programmes des conseils des arts ainsi que des modèles de création, de production et de diffusion rend difficile l'atteinte de l'excellence artistique. De manière plus précise, les participants ont maintes fois souligné l'excès de règles de gouvernance et la lourdeur administrative accompagnant aujourd'hui la gestion d'une compagnie comme autant de facteurs pouvant affecter négativement la qualité des propositions artistiques. Si l'immense majorité des participants n'ont pas souhaité remettre en question les bases d'un système fondé sur l'existence des compagnies, plusieurs considèrent cependant que les règles actuelles des conseils des arts n'encouragent pas la cohabitation de plusieurs paroles artistiques au sein d'une même compagnie ni la diversité des modèles de production, contribuant ainsi à la multiplication des compagnies et des charges administratives. Conséquemment, les participants ont-ils aussi souhaité réfléchir aux limites de l'efficacité du système actuel, plus particulièrement à la très grande difficulté de développer un projet artistique en dehors d'une compagnie.

Le théâtre en question¹

À l'automne 2013, Jacques Vézina et Robert Spickler ont publié un texte intitulé *Le théâtre en question*. Ce document aborde entre autres des problématiques touchant les modèles actuels de subventionnement, les rapports entre les pouvoirs publics et le milieu du théâtre et les modes de production. Les auteurs explorent également des pistes de solutions pour une utilisation souple et optimale des ressources dans l'intérêt des créateurs et de leurs œuvres. Ce texte publié quelques jours avant le colloque du

¹ Jacques Vézina et Robert Spickler. *Le théâtre en question*, octobre 2013, 7 p.

CQT a stimulé la réflexion au sein du milieu théâtral, notamment sur les questions relevant des modèles de gestion.

Colloque 2013 - L'avenir du théâtre québécois : l'heure des défis

À l'instar des tables sur la succession, les discussions lors de cet événement ont ratissé beaucoup plus large. Parmi celles-ci, les difficultés rencontrées par les artistes au sein des compagnies relativement aux aspects administratifs de leurs activités ont souvent été mentionnées. Aussi, plusieurs participants ont souligné la pertinence des constats mentionnés dans *Le théâtre en question*, indiquant le besoin au sein du milieu théâtral d'une réflexion en profondeur sur les modèles de gestion en théâtre. Au terme du colloque, les participants se sont entendus pour que soit menée « [...] une réflexion sur les modèles actuels de subventionnement, sur les rapports entre les pouvoirs publics et le milieu du théâtre, sur les modes de production même du théâtre et sur une utilisation souple et optimale des ressources en faveur des créateurs et de leurs œuvres ».

II - Mandat du comité

Le CQT a alors élaboré un plan d'action qui a, entre autres, mené à la mise en place d'un comité dont le mandat se libelle ainsi : « Élaborer de nouveaux modèles de gestion destinés à focaliser les énergies vers les projets artistiques du milieu théâtral. »

Ce comité réunit à la fois des représentants de compagnies de théâtre francophones et anglophones, de lieux de diffusion, des artistes ainsi que des travailleurs culturels. Des représentants des trois conseils des arts et de l'Union des artistes ainsi que des observateurs y participent aussi.

Les membres du comité

Yvon Baril

Professeur à l'École supérieure de théâtre de l'UQAM

Isabelle Boisclair

Directrice générale du Théâtre Le Clou

Jasmine Catudal

Codirectrice du OFFTA

Danièle Drolet

Directrice administrative du Théâtre de La Manufacture

Véronique Fontaine

Directrice générale de la compagnie Le Carrousel

Jean-François Guilbault

Codirecteur général et artistique de Samsara Théâtre

Jacques Jobin

Coordonnateur de l'Association des compagnies de théâtre (ACT)

Étienne Langlois

Directeur administratif du Théâtre d'aujourd'hui

Dominique Leduc

Comédienne

Denys Lefebvre

Codirecteur artistique de Tenon Mortaise

Etienne Lévesque

Responsable de la recherche et de la documentation du CQT

Hélène Nadeau

Directrice générale du CQT

Annie Ranger

Codirectrice générale artistique du Théâtre Aux Écuries

Jean-Léon Rondeau

Président du CQT

LES REPRÉSENTANTS DES CONSEILS DES ARTS ET DE L'UNION DES ARTISTES

Claude Des Landes

Conseiller culturel-théâtre au CAM

Marie-Josée Miville Deschênes

Agente de programme Service du théâtre au CAC

Lorraine Tardif

Coordonnatrice et conseillère aux affaires institutionnelles au CALQ

Nathalie Goulet

Union des artistes (à partir de la septième rencontre)

LES OBSERVATEURS

Suzanne Bilodeau

Consultante

Robert Spickler

Consultant

Jacques Vézina

Consultant

Dates des rencontres

Depuis le début de ses travaux, le comité a tenu 8 rencontres :

24 janvier 2014 - 18 mars 2014 - 7 mai 2014 - 18 juin 2014 - 8 septembre 2014

12 novembre 2014 - 7 janvier 2015 - 27 février 2015 - 20 mars 2015 - 14 avril 2015

III - Présentation et contenu analysé

Pour alimenter les réflexions, une série de travaux et de recherches ont été menés et des études ont été analysées.

Recension des modèles de production et de diffusion existants au Québec²

La recension de ces modèles a été utile afin de constater l'éventail des possibilités en production et en diffusion théâtrale. Cet exercice a mené à deux constats fondamentaux. D'une part, la production de spectacle s'effectue principalement à partir d'une multitude de déclinaisons dans les collaborations entre les compagnies. Ce peut être, par exemple, une production par une compagnie à créateur unique ou à créateurs multiples, par un producteur-diffuseur³, ou encore une coproduction entre compagnies à créateur, entre une compagnie à créateur et un producteur-diffuseur, entre producteurs-diffuseurs, etc. D'autre part, la compagnie de théâtre demeure la principale structure de production de spectacles.

Choreographing our Future : Strategies for supporting next generation arts practice⁴

Cette recherche de la Metcalf Fondation démontre la nécessité d'offrir de nouvelles possibilités pour permettre aux artistes individuels de réaliser leurs œuvres. Ce document a permis de constater que les problématiques rencontrées dans la pratique théâtrale au Québec se retrouvent également ailleurs dans le milieu artistique canadien. Il met aussi en évidence le besoin de soutenir de nouvelles structures de production basées sur la mise en commun des ressources. Aussi, ce document s'intéresse-t-il à des systèmes de subventionnement en vigueur ailleurs dans le monde, soit ceux aux États-Unis, en Angleterre et en Australie. Alors que les conseils des arts du Québec et du Canada ont entrepris une importante réforme de leurs programmes, le comité a relevé que l'Arts Council England, Arts Victoria et la Ville de Melbourne « ont tous adopté des

² Conseil québécois du théâtre. *Recension des modèles de production et diffusion existants au Québec*, disponible en ligne : http://www.cqt.ca/documentation/production/files/1316/Tableau_prod_diffusion.pdf, juin 2014.

³ Le terme producteur-diffuseur est entendu d'une part, comme les théâtres à saison diffusant leurs productions dans leur propre lieu et, d'autre part, comme les théâtres à saison qui, en plus de présenter leurs propres spectacles en leur lieu, diffusent également des spectacles de compagnies à créateur dans leur salle principale ou leur seconde salle.

⁴ Shannon Litzenberger. *Choreographing our Future : Strategies for supporting next generation arts practice*, Metcalf Fondation, 2013, 44 p.

cadres de financement centrés sur les interrelations au sein d'un écosystème des arts (recherche et développement, création, production, présentation, diffusion, développement de marchés) plutôt que sur un ensemble de disciplines artistiques⁵.»

Shared Platforms and Charitable Venture Organizations: A powerful possibility for a more resilient arts sector⁶

Cette étude analyse les structures de mise en commun des ressources dans le secteur artistique canadien. Il est constaté que le nombre d'organismes artistiques professionnels a subi une croissance exponentielle au cours des vingt dernières années à travers le Canada. De plus, nombreux sont les artistes qui ne tiennent pas à créer une compagnie, dans un contexte où il est de plus en plus difficile de rassembler les ressources humaines et financières nécessaires pour le maintien d'une structure organisationnelle permanente. Les jeunes artistes préfèrent expérimenter divers modèles de production, misant beaucoup sur le partage de ressources et la collaboration dans le cadre de projets artistiques ponctuels.

Cette étude a permis au comité de constater que la mise en commun des ressources et la gestion partagée sont aussi identifiées dans le reste du Canada comme des pistes de solution prometteuses afin d'éviter la lourdeur administrative que représente la gestion d'une compagnie ainsi que la multiplication des structures dans un contexte de ressources limitées.

⁵ *Ibid.*, p.13.

⁶ Jane Marsland. *Shared Platforms and Charitable Venture Organizations: A powerful possibility for a more resilient arts sector*, Metcalf Fondation, 2013, 38 p.

Démarche et pratiques des bureaux de production de spectacle vivant en Île-de-France⁷

Cette étude porte sur les bureaux de production. Ceux-ci oeuvrent pour la reconnaissance des artistes et des métiers au service de leurs projets à travers une prise en charge de la production, l'administration, la diffusion, la communication, la logistique et le service-conseil. Les bureaux de production ont pour mandat de fournir « l'apport d'un cadre et des soutiens nécessaires à l'épanouissement d'une démarche, l'accompagnement de parcours sur la durée, les notions d'innovation, de singularité, de pépinière, d'incubateur, le désir d'offrir un espace de liberté, de partage et de communauté, le rôle de plateforme, la flexibilité et l'adaptabilité à chaque projet, ainsi que le professionnalisme⁸. »

Aussi, ces bureaux exercent un rôle structurant entre les artistes et les compagnies de théâtre, intervenant en amont de la production, sur la fonction de conception, mais également en aval, sur la diffusion. À quelques exceptions près, la plupart d'entre eux semblent fonctionner sans subventions publiques. L'examen d'une vingtaine de bureaux de production indique qu'ils comptent en moyenne entre 3 et 4 employés, qu'ils sont impliqués annuellement dans 6 projets artistiques et qu'ils sont majoritairement multidisciplinaires.

Cette étude a permis au comité d'approfondir sa réflexion sur cette structure inexistante dans le paysage théâtral québécois actuel. Ce modèle s'est révélé fort inspirant, puisqu'il permet d'éviter à l'artiste de fonder sa propre compagnie pour produire un spectacle tout en le dégageant des tâches administratives qui l'empêchent de se consacrer pleinement à la réalisation de son œuvre.

Étude de modèles de mises en commun des ressources dans d'autres disciplines artistiques au Québec

Après avoir pris connaissance de la réalité artistique canadienne à travers les deux études de la Metcalf Foundation ainsi que du modèle de bureau de production en France, le comité a souhaité analyser des modèles de mise en commun des ressources

⁷ Office national de diffusion artistique. *Démarche et pratiques des bureaux de production de spectacle vivant en Île-de-France*, 2008, 171 p.

⁸ Marsland, Jane. *L'évolution du milieu du théâtre : Les nouveaux modèles adoptés par les artistes, les groupes et les organismes de théâtre*, Organismes de soutien public aux arts du Canada, 2014, p.15.

et de gestion partagée au Québec. Deux études de cas ont été menées, l'une en danse et l'autre en cinéma.

Danse-Cité⁹

L'organisme, en activité depuis 33 ans, agit comme plateforme de production, car il évolue sans chorégraphe, ni danseur attitré. La sélection est effectuée par la direction artistique pour l'accompagnement de quatre projets chaque année. Le financement pour la création est attribué à l'artiste, alors que Danse-Cité est soutenu par les conseils des arts pour le volet production. L'organisme accompagne ces artistes tout au long du processus de création, de la naissance de l'idée à la présentation en salle du spectacle ou en tournée. Son rôle consiste à proposer un outil de développement, de production et de diffusion aux créateurs de danse contemporaine montréalaise. La compagnie produit quatre œuvres par année, pour une moyenne de trente-deux représentations.

Coop Vidéo¹⁰

Cet organisme agit comme plateforme de soutien à la production et à la diffusion d'œuvres cinématographiques québécoises. Il est financé en tant qu'organisme de soutien à la production par les trois conseils des arts. Sa structure s'apparente à celle d'un organisme à but non lucratif, alors que sa gestion correspond à celle d'une coopérative.

La Coop Vidéo compte 7 membres créateurs sur un total de 14. Lorsque les artistes membres soumettent leur projet, ils sont soutenus par la Coop avec une liberté totale de création pour l'artiste. Comme les membres créateurs ne sont pas tous actifs en même temps, d'autres cinéastes non membres sont ponctuellement accueillis en résidence.

Les activités de production cinématographique sont divisées en deux volets, l'un pour les films dont le budget est supérieur à 1 M\$ et généralement voués à rejoindre un public assez large, l'autre pour les films au budget inférieur à 1 M\$ et de nature plus expérimentale. Les sources de financement et de revenus sont multiples, telles que les fonds octroyés par les différents organismes subventionnaires pour chacun des projets (CALQ, Téléfilm Canada, Sodec), les montants prélevés à titre de frais d'administration sur les projets de film à gros budget, les revenus de billetterie des projections en salle,

⁹ Le CQT tient à remercier Éric Smith, directeur administratif de Danse-Cité, pour sa collaboration.

¹⁰ Le CQT tient à remercier Virginie Dubois, productrice et chargée de projet, pour sa collaboration.

ceux provenant de l'achat de films par les festivals et télédiffuseurs, les services tarifés de mentorat administratif ainsi que le sociofinancement pour certains projets de production. Pour l'ensemble des projets, une partie des revenus est remise à la Coop afin de servir de bougie d'allumage pour des projets spéciaux ou encore pour alimenter une réserve de fonds durant les périodes de projets en développement.

La Coop mise également sur le partage de ressources. En effet, les créateurs membres bénéficient des ressources humaines, de l'espace, des logiciels d'écriture, de certains équipements pour le tournage et d'une station de montage. Ainsi, un maximum de fonds est réservé pour l'œuvre.

La question du théâtre

Pour une nouvelle phase de son développement¹¹

Le comité a analysé l'étude *La question du théâtre* de Robert Spickler et Jacques Vézina, publiée en novembre 2014. Elle s'inscrit dans les suites de la première étude *Le théâtre en question*. Cette recherche se base sur le postulat que le modèle actuel de subventionnement n'est plus en phase avec les nouvelles réalités du milieu théâtral ni avec ses problématiques actuelles. L'étude comporte un volet comparatif de l'écologie du théâtre au Québec par rapport aux modèles de subventionnement de pays européens qui ont de longues traditions de soutien public au théâtre. Ces pays sont la France, l'Angleterre, l'Écosse et les Pays-Bas. Leurs modèles de subventionnement sont examinés en fonction des critères d'attribution des subventions, des processus d'évaluation et des règles d'imputabilité respectives aux établissements de théâtre, aux ministères, aux conseils des arts et aux fondations de ces États.

À la lumière des modèles de production de ces autres pays, les auteurs suggèrent plusieurs pistes de réflexion, notamment que soit élaboré un plan stratégique pour le théâtre par les conseils des arts. Ce plan pourrait, par exemple, comporter la création de théâtres nationaux, tel qu'on en retrouve dans tous les pays européens étudiés, une redéfinition du lien entre les lieux théâtraux et les conseils des arts, l'attribution d'une subvention directement au créateur pour la réalisation de son projet artistique plutôt qu'à une structure légale, la mise en place de bureaux de production inspirés des modèles existants en France et en Belgique, des mesures incitatives à la coproduction, au compagnonnage ainsi qu'une aide spécifique à la reprise.

¹¹ Jacques Vézina et Robert Spickler. *La question du théâtre – Pour une nouvelle phase de son développement*, novembre 2014, 44 p.

À l'instar des études de la Metcalf Fondation, *La question du théâtre* a permis au comité d'élargir ses horizons sur les modèles de gestion en vigueur dans d'autres pays. Elle a aussi permis d'alimenter les discussions et la recherche de solutions novatrices pour le développement de la pratique théâtrale québécoise.

Sondage du CQT à ses compagnies membres

Le CQT a souhaité interroger ses compagnies membres sur les nombreuses pistes de solution proposées dans *La question du théâtre*. Un sondage a été mené en mars 2015 afin de prendre le pouls de cette partie du milieu théâtral concernée par plusieurs des suggestions du document. Il est ressorti de cette consultation que les compagnies membres du CQT se montrent majoritairement favorables à ces pistes de solution.

Étude des pratiques d'accompagnement artistique et administratif par les compagnies et diffuseurs spécialisés en théâtre

La présence de diffuseurs spécialisés et de compagnies au sein du comité a permis de constater que des pratiques de mise en commun des ressources ou d'accompagnement artistique et administratif existent déjà au sein du milieu théâtral. Le CQT a souhaité approfondir sa compréhension de ces pratiques en communiquant avec ces organismes et d'autres aux pratiques similaires. Des diffuseurs spécialisés, tels que la Licorne, Aux Écuries et Premier Acte, ainsi que des compagnies comme le Théâtre Le Clou et le Théâtre du Gros Mécano ont partagé leurs pratiques avec le CQT.

Cette aide se décline différemment selon les organismes. Elle peut prendre la forme d'un accompagnement ou d'un partage d'expertises aux niveaux artistique, des communications, de la gestion, de la diffusion, de la production, de la technique, de la recherche de financement, de résidences de création (soutenues financièrement ou en services), de médiation culturelle, etc., qu'ils s'inscrivent dans une politique de diffusion ou de codiffusion établie ou qu'ils soient ponctuels et informels. Bien qu'elles demeurent ponctuelles et informelles, ces solutions novatrices facilitent la réalisation du projet artistique de ces jeunes compagnies, tout en leur permettant de bénéficier des conseils fort utiles d'artistes et de travailleurs culturels expérimentés.

Présentation de projets en cours de développement

Enfin, les membres du comité ont examiné des projets en phase d'élaboration au sein du milieu théâtral qui mise sur l'accompagnement administratif et le partage de ressources. Les projets *Le Bureau*, *Scène ouverte* et *La Serre* ont fait l'objet d'une attention particulière par le comité. Une présentation de ces projets se retrouve dans la prochaine section.

IV - Principaux constats du comité

PREMIER CONSTAT

La compagnie est le principal modèle de production

L'augmentation importante du nombre de compagnies

La recension des modèles de production par le comité a mis en évidence que la compagnie est le modèle prédominant de production, la forme la plus répandue étant la compagnie composée d'une direction artistique à créateur unique. Hormis de rares exceptions, l'ensemble des organismes de production en théâtre, sans égard à leur année de fondation, au public auquel ils s'adressent ou à leur statut à but lucratif ou non, appartiennent à cette forme juridique qu'est la compagnie. Étant donné qu'il est extrêmement difficile de poursuivre un projet artistique en dehors de ce modèle, il ne faut donc guère se surprendre que le nombre de compagnies de théâtre professionnel actives au Québec soit aujourd'hui d'environ 330.

Malgré ce nombre élevé, il est néanmoins reconnu au sein du milieu théâtral que les compagnies existantes et soutenues par les conseils des arts constituent un modèle éprouvé qui fonctionne bien. Leur pertinence et leur efficacité au sein de l'écosystème théâtral québécois ne sont pas fondamentalement remises en cause. Si certains artistes choisissent de fonder leur propre compagnie, le problème porte plutôt sur le manque de modèles alternatifs pour les artistes souhaitant poursuivre leur projet artistique sans devoir mettre en place une telle structure.

Les modèles alternatifs

Il a été constaté qu'il existe des formes alternatives à la compagnie, telles que la constitution en groupe ad hoc par un collectif d'artistes, la coopérative ainsi que l'autogestion.

La constitution d'un groupe ad hoc se fait généralement sur une base temporaire pour la réalisation d'un projet ponctuel. Bien qu'elle ne soit pas une compagnie, cette association de personnes est admissible aux subventions des conseils des arts. Advenant l'obtention d'une subvention, les créateurs sont tenus d'utiliser cette dernière par l'intermédiaire d'un producteur incorporé en compagnie puisqu'il s'agit d'une structure légale pouvant être garante des fonds publics attribués. Le regroupement tentera donc d'identifier une compagnie ayant une certaine parenté artistique.

Toutefois, comme il n'est pas dans le mandat d'une compagnie de produire d'autres artistes, il reste difficile pour un groupe ad hoc de s'attacher à une structure dont cette activité n'est pas dans sa mission.

La constitution d'une coopérative à vocation non lucrative pour produire des spectacles de théâtre demeure une exception. Les critères d'admissibilité aux programmes de subvention des conseils des arts exigent des organismes qu'ils soient incorporés comme des compagnies à but non lucratif (OBNL). Toutefois, les conseils des arts interprètent cette règle avec souplesse et ouverture, de telle sorte qu'une coopérative à vocation non lucrative peut être admissible puisqu'elle s'apparente à un OBNL.

Enfin, l'autogestion s'avère marginale comme mode de production. Elle est généralement utilisée pour la production d'un seul spectacle, un même regroupement ne pouvant en faire plus de trois.

SECOND CONSTAT

Les exigences pour assurer le fonctionnement d'une compagnie peuvent nuire à la poursuite de l'excellence artistique

La lourdeur administrative au sein des compagnies de petite taille ou intermédiaire

Les compagnies de la relève non subventionnées, celles soutenues au projet ainsi que celles peu soutenues au fonctionnement ne disposent pas des ressources suffisantes permettant de rémunérer des travailleurs culturels pour les tâches administratives nécessaires à la gestion d'une compagnie. Les créateurs, qui possèdent rarement ce type de compétences, sont alors contraints d'y consacrer une large part de temps, de ressources et d'énergies, plutôt que de se concentrer sur la réalisation du projet artistique.

Pour ces compagnies, la lourdeur administrative se manifeste d'abord sur le plan des exigences légales. La création d'une compagnie exige du créateur qu'il constitue et anime un conseil d'administration, qu'il établisse des règles de gouvernance à observer, telles que la rédaction de règlements généraux et des lettres patentes, qu'il voie à la tenue de livres comptables, à la conformité fiscale et aux obligations usuelles d'un employeur.

Aux exigences propres à la forme juridique s'ajoutent celles spécifiques à la production d'un spectacle telles que l'application des ententes collectives, les démarches relatives au développement de publics, à la médiation culturelle ainsi qu'à la mise en marché du spectacle. Dans un contexte où l'offre de spectacles est abondante, ces tâches occupent une part importante des activités au sein d'une compagnie et accaparent de plus en plus de temps et de ressources qui seraient autrement consacrés à la création artistique.

La recherche de soutien public et privé est également exigeante. Pour les jeunes compagnies, la question du financement privé se pose d'entrée de jeu. Elles ne peuvent solliciter de financement public avant d'avoir produit deux spectacles à partir de fonds entièrement privés. Cette recherche de fonds, qui mobilise beaucoup de ressources, devient alors une étape incontournable pour permettre la réalisation du projet artistique. Pour les compagnies soutenues au projet, la recherche de fonds privés demeure tout aussi nécessaire. De plus, elle s'inscrit dans un contexte de stagnation des fonds alloués à la création au sein des conseils des arts, voire de régression si l'on tient compte de l'inflation.

En somme, ces créateurs ont l'impression de s'investir davantage dans la structure que dans le projet artistique.

La lourdeur relative à la gouvernance et au financement privé au sein des compagnies à fonctionnement

L'octroi d'une subvention au fonctionnement des conseils des arts exige des compagnies qu'elles observent de nombreuses règles de gouvernance, notamment à travers de multiples redditions de compte et de rapports d'activités aux organismes subventionnaires. Plusieurs compagnies à fonctionnement ont constaté une augmentation des tâches liées à la gouvernance au cours de la dernière décennie, des tâches qui alourdissent la gestion de l'organisme. Or, ce resserrement des règles dans l'utilisation de fonds publics appliquées aux OBNL a d'abord et avant tout été mis en place pour éviter les dérives des compagnies à capital-actions. Cette augmentation est particulièrement lourde pour les petites compagnies de théâtre. Il apparaît donc nécessaire d'établir une gradation dans les exigences relatives à la gouvernance pour les organismes de théâtre.

Les organismes se doivent également de consacrer une part croissante de leurs ressources à la recherche de financement privé. Plusieurs disent ressentir une pression des organismes subventionnaires concernant l'augmentation de leurs revenus

provenant de fonds privés. Or, les démarches pour la sollicitation de financement privé sont souvent longues et contraignantes. Elles s'accompagnent également d'une responsabilité de faire des suivis réguliers aux commanditaires ou aux donateurs. En somme, s'il est vrai que le financement privé représente une source complémentaire qui s'avère essentielle à la viabilité de nombreux organismes, l'obtenir demeure exigeant et nécessite beaucoup de ressources pour la plupart de compagnies et diffuseurs.

La croissance difficile des revenus autonomes par l'ajout de reprise pour l'ensemble des compagnies à créateur

Sans égard à leur taille ou à leur budget, les compagnies à créateur ont peu de possibilités pour accroître leurs revenus autonomes. Les compagnies tout public peuvent rarement espérer prolonger la quinzaine de représentations qui leur est généralement allouée par les diffuseurs spécialisés. Ces derniers ont des saisons déjà fortement remplies et sont sollicités par une multitude de compagnies qui souhaitent y présenter leur spectacle. Quant à la reprise, elle demeure difficile à programmer en raison du nombre élevé de créations présentées chaque année. Elle comporte aussi une part de risque puisque les créations font l'objet d'une couverture médiatique préférentielle en raison de l'attrait suscité par la nouveauté. Ainsi, la diffusion d'une reprise exige des compagnies qu'elles redoubtent d'efforts en matière de communication, de mise en marché et de promotion du spectacle, sans pour autant en tirer pleinement profit.

Les compagnies jeune public rencontrent également des difficultés pour générer davantage de revenus autonomes, bien que leur situation soit fort différente des compagnies tout public. Ces compagnies peuvent généralement compter sur un plus grand nombre de représentations. Toutefois, le cachet offert par un diffuseur pour l'achat du spectacle peine à couvrir les coûts de plateaux nécessaires à la représentation. Dès lors, malgré un volume de diffusion plus important, les compagnies jeune public ne peuvent y voir une opportunité pour augmenter leurs revenus autonomes.

TROISIÈME CONSTAT

Les créateurs souhaitent davantage de flexibilité de la part des conseils des arts

Le besoin de flexibilité exprimé envers les conseils des arts se situe à deux niveaux. Le premier concerne les demandes de subvention au projet. Des programmes ouverts à l'année permettraient aux artistes de solliciter du financement public en fonction de leur rythme de création. Ainsi, les conseils des arts seraient en mesure d'offrir un accompagnement financier au moment opportun. Cela éviterait également aux diffuseurs spécialisés d'annuler des productions de compagnies programmées dans leur saison lorsque celles-ci se voient refuser leur demande de subvention.

Le second niveau porte sur les exigences administratives des compagnies soutenues au fonctionnement. Il apparaît incohérent que l'évaluation de la gouvernance par les organismes subventionnaires soit effectuée selon les mêmes critères d'évaluation, et ce, sans égard au budget de l'organisme. Des exigences proportionnelles au financement reçu permettraient sans aucun doute aux créateurs des petites compagnies et celles de taille intermédiaire soutenues au fonctionnement de se consacrer davantage au projet artistique.

QUATRIÈME CONSTAT

Les créateurs ressentent une pression pour la production et la diffusion de spectacles

Sur différents comités du CQT, il est souvent souligné que le théâtre québécois traverse une période d'engourdissement artistique depuis déjà quelques années, voire que sa vitalité serait en déclin. Pour plusieurs créateurs possédant une compagnie, cet engourdissement de la pratique découlerait entre autres de la structure actuelle des programmes de subvention, plus précisément de leur manque de flexibilité. S'il est possible pour les créateurs recevant des subventions de développer un projet artistique en l'échelonnant sur plus d'une année, ceux-ci doivent néanmoins poursuivre des activités de diffusion à travers leur compagnie. Il leur est alors difficile d'aboutir des initiatives artistiques hors normes ou d'accorder davantage de temps à la recherche ainsi qu'à l'expérimentation.

Pour les compagnies tout public, la diffusion d'un spectacle au-delà d'une quinzaine de représentations reste difficile. Aussitôt cette période de diffusion terminée, ces compagnies se sentent alors obligées d'entreprendre la production d'un nouveau spectacle puis d'en assurer la diffusion, et ce, afin de maximiser leur chance de conserver les fonds octroyés par les organismes subventionnaires. Les compagnies jeune public ressentent aussi une pression similaire. Elles doivent consacrer beaucoup de temps et d'énergie afin d'atteindre un certain volume de diffusion de leurs œuvres. Or, en raison des cachets offerts par les diffuseurs spécialisés qui peinent à couvrir les coûts de plateau, l'atteinte de ce volume de diffusion représente un défi de taille et ne leur permet pas pour autant d'en tirer des bénéfices.

En somme, beaucoup d'artistes ont l'impression de devoir suivre un cycle création-production-diffusion dans un espace de temps trop court ou encore d'avoir à respecter une certaine périodicité de production de spectacles sous peine d'être pénalisés par les conseils des arts. Plusieurs créateurs souhaiteraient disposer de plus de temps pour créer et aboutir leurs œuvres. Par exemple, il n'existe aucun moyen pour un créateur d'une compagnie soutenue au fonctionnement de suspendre ses activités de production et de diffusion afin de se consacrer à la recherche, élément pourtant fondamental à toute démarche artistique.

CINQUIÈME CONSTAT

Le théâtre québécois a besoin que soient mis en place de nouveaux modèles de gestion

Les dernières décennies ont connu une croissance fulgurante du nombre de compagnies de théâtre au Québec. Cette structure de production demeure toujours le modèle prédominant pour la réalisation du projet artistique d'un ou plusieurs créateurs s'échelonnant sur plusieurs années et à travers plusieurs oeuvres. Les autres possibilités conviennent davantage à la réalisation de projets ponctuels. Il a été illustré que le maintien d'une compagnie s'accompagne cependant d'une multitude d'exigences administratives afin d'en assurer le bon fonctionnement. Ces exigences liées autant à la forme juridique de la compagnie, à la production théâtrale, qu'à la recherche de financement public, privé et de revenus autonomes, peuvent obliger certains artistes à s'investir davantage dans la structure que dans leur projet de création. Les recherches du comité ont permis d'analyser différents nouveaux modèles de gestion porteurs pour le développement de la pratique théâtrale professionnelle.

La subvention intuitu personae

La subvention intuitu personae est une aide accordée directement à un artiste, une codirection artistique ou un collectif d'artistes pour la réalisation d'une démarche artistique. Jusqu'à ce jour, les subventions des conseils des arts ont été attribuées à la structure de production qu'est la compagnie. Ainsi, la subvention intuitu personae représenterait une nouvelle modalité dans l'octroi de subvention.

Le modèle permettrait à un projet artistique d'être évalué par les pairs et les conseils des arts en dehors d'une structure. Le versement de cette subvention ferait alors l'objet d'une entente tripartite entre le créateur, le subventionnaire et la personne morale choisie par le créateur. La personne morale choisie par le créateur devrait être approuvée par les organismes subventionnaires. Ce pourrait être la compagnie à laquelle est déjà rattaché l'artiste, un théâtre producteur-diffuseur, une autre compagnie ou une éventuelle plateforme de production. Ainsi, la subvention intuitu personae permettrait une évaluation prioritaire du projet artistique plutôt qu'une évaluation orientée d'abord vers la structure produisant le projet du créateur. Il va sans dire que la subvention intuitu personae concerne spécifiquement les artistes et les compagnies à créateur et qu'elle ne s'applique pas aux théâtres à saison possédant un lieu et une direction artistique temporaire.

Dans le cas où le modèle de subvention intuitu personae serait adopté, les conseils des arts devraient évaluer tout successeur à la direction artistique d'une compagnie en vue de l'octroi d'une subvention pluriannuelle au nouveau créateur pour la réalisation de nouveaux projets au sein de cet organisme.

Pour un artiste subventionné au projet qui choisirait de solliciter une compagnie soutenue au fonctionnement afin d'administrer les fonds octroyés, la subvention intuitu personae permettrait à des compagnies moins actives sur le plan artistique ou en pause de création de faire bénéficier de leur structure de production ainsi que de leur personnel administratif à l'artiste. Cette pratique se retrouve déjà au sein du milieu théâtral, bien qu'il reste difficile d'en mesurer l'ampleur. La subvention intuitu personae éviterait ainsi à ces créateurs de fonder une compagnie pour la production d'un spectacle.

Cette avenue que représente la subvention intuitu personae commande cependant une certaine vigilance concernant les travailleurs culturels, puisque ceux-ci travaillent en

étroite collaboration avec les artistes. Dès lors, des changements dans les modes de subventionnement aux compagnies seraient susceptibles de les affecter. Il importe donc de tenir compte de leur situation.

Enfin, les membres du comité reconnaissent que l'implantation de la subvention intuitu personae représente un changement d'envergure dans le mode d'attribution des subventions. S'il s'agit d'une piste prometteuse pour recentrer l'argent vers le projet artistique, le comité est cependant d'avis que les conseils des arts doivent préalablement approfondir l'analyse des impacts qu'entraînerait ce changement, et ce, à travers des projections et des simulations de cas pour s'assurer que cette nouvelle modalité de financement corresponde aux intérêts supérieurs de l'art théâtral.

La plateforme de production

La plateforme de production est une structure agissant à titre de producteur délégué par l'artiste. Son rôle est d'administrer les fonds octroyés pour la réalisation d'un projet artistique ainsi que la prise en charge des responsabilités autres que celles de nature artistique. La plateforme de production agirait en complémentarité avec la subvention intuitu personae. Le comité est d'avis que la plateforme de production comporte trois avantages majeurs pour le développement de la pratique théâtrale au Québec :

1. Elle permet une évaluation distincte entre le projet artistique et la structure de production

Ce modèle devrait permettre de mieux distinguer le projet artistique de la structure qui l'accompagne, dans la mesure où l'artiste ne se trouve pas étroitement associé à la structure comme c'est le cas avec une compagnie à créateur unique. Dès lors, les volets artistique et administratif pourraient faire l'objet d'une évaluation distincte. D'un côté, la plateforme serait évaluée sur l'administration de la production du projet artistique et ne serait donc pas directement imputable de la qualité artistique de l'œuvre portée par le créateur. De l'autre, l'évaluation de ce dernier se ferait sur des critères d'excellence artistique indépendants des compétences administratives de la structure produisant le spectacle.

2. Elle peut soutenir une multitude de projets artistiques

La plateforme de production peut soutenir plusieurs formes de projets, dont des projets de production, mais aussi des projets de recherche qui ne répondent pas aux impératifs de la diffusion. Par ailleurs, l'accompagnement administratif offert aux artistes leur

permettrait de consacrer l'essentiel de leurs énergies à l'artistique et ainsi favoriser l'approfondissement et l'excellence des œuvres.

3. Elle favorise la rétention du personnel administratif

En raison de sa structure permanente, la plateforme de production favorisera le regroupement ainsi que la formation continue de travailleurs culturels. Il s'agit là d'un avantage important qu'offre la plateforme, puisque la formation continue de ces travailleurs représente une problématique observée au sein de nombreux organismes artistiques. Les plateformes de production déléguées concentreraient une expertise que des petites structures éprouvent des difficultés à acquérir, à rémunérer correctement ainsi qu'à conserver. Ces petites compagnies ou artistes auront donc accès à des travailleurs culturels compétents pour les tâches touchant, par exemple, les communications, l'administration, la promotion, la recherche de financement public et privé, tâches pour lesquelles ces organismes consacrent aujourd'hui beaucoup de leur temps et de leurs énergies.

La plateforme de production se retrouve notamment en cinéma avec la Coop Vidéo ou encore en danse avec Danse-Cité, deux exemples présentés dans la section précédente. Ces structures de production accompagnent sur le plan administratif plusieurs artistes dans la production et la diffusion de leurs œuvres. Elles misent sur la mise en commun des ressources et l'accompagnement dans les cycles de production en plaçant le projet artistique au cœur de la démarche.

Un projet inspiré de la plateforme de production est actuellement en phase d'élaboration. *LA SERRE arts vivants* se présente comme une structure de soutien qui permettra d'accompagner des projets d'artistes à partir de l'idée originale jusqu'à la diffusion de l'œuvre aboutie. Un premier volet basé sur l'accompagnement d'artistes se déploierait autour de trois axes, soit la recherche et création, la production ainsi que le développement de public et de marché. Cette structure accompagnerait entre cinq et huit projets d'artistes évoluant dans différentes disciplines d'arts vivants. En dégageant l'artiste des tâches administratives, elle permettrait l'amélioration des conditions de pratique. Le second volet, ouvert à l'ensemble des milieux professionnels au sein des arts vivants, se concentrerait sur la production d'événements nationaux et internationaux, tels que le OFFTA, Nous sommes ici et différents festivals européens, et ce, afin de favoriser la reconnaissance et la mise en réseau des jeunes artistes.

Bien qu'il y ait plusieurs avantages rattachés à la mise en place de plateformes de production, le comité constate cependant que certains aspects restent à être éclaircis. Parmi ceux-ci, le plus épineux porte sur la responsabilité légale de la plateforme par rapport au projet d'un artiste subventionné *intuitu personae*. Autant la plateforme de production ne pourrait mettre en jeu sa stabilité financière au sein des projets qu'elles accompagnent, autant l'artiste subventionné ne pourrait légalement porter cette pleine responsabilité à titre individuel.

Les organismes de gestion partagée et d'accompagnement administratif

Les travaux du comité ont permis de chercher des avenues dans le but de faciliter le travail des créateurs et de favoriser la concentration de ceux-ci en direction du travail artistique. À l'instar des plateformes de production, ces avenues s'orientent vers des structures misant sur une mise en commun des ressources. Deux projets souscrivant à cette philosophie de mise en commun et d'accompagnement administratif sont en phase d'élaboration au sein du milieu théâtral, soit *Le Bureau* et *Scène ouverte*.

- Le projet *Le Bureau* vise la consolidation et l'accompagnement du travail des créateurs dans la gestion de leurs projets artistiques à travers une structure regroupant des travailleurs culturels expérimentés. Son premier volet, Le Guichet, mettra à la disposition des artistes des ressources humaines et matérielles pouvant répondre à un large éventail de besoins. Le second volet, La Filière, offrira un soutien continu à des créateurs recommandés par un diffuseur associé ou par le guichet, et ce, pour l'ensemble des démarches en administration, en production, en diffusion et en communication d'un projet artistique. La Filière offrira un soutien sur une période de minimum de trois ans.
- *Scène Ouverte* est une initiative de mise en commun et de partage de ressources comportant deux volets : l'Atelier, un centre de création artistique et de production pluridisciplinaire, et le Bureau de production, une cellule de gestion, qui agit comme une plateforme d'accompagnement et de développement. L'Atelier agira comme une véritable plateforme de production et donnera la possibilité à ses onze compagnies membres, et aux organismes et artistes en accueil, de travailler dans des conditions appropriées et de poursuivre leur développement artistique dans un espace essentiellement centré sur la création et la production. Le Bureau de production offre des services d'accompagnement de projets artistiques, d'aide à la diffusion, de communications et d'administration. Il est au service des artistes et des projets artistiques et coordonne chacun des projets de création qu'il accompagne,

en amont comme en aval.

La plateforme de production ainsi que les organismes de gestion partagée et d'accompagnement administratif représentent pour le comité des solutions porteuses d'avenir pouvant potentiellement pallier certaines problématiques découlant du sous-financement à la création artistique et du manque de ressources humaines et matérielles. Enfin, si le comité est d'avis que ces modèles permettraient à l'artiste de se consacrer pleinement à son projet artistique, ils devront être étudiés en profondeur pour évaluer les économies d'échelle pouvant être réalisées ainsi que leur viabilité financière dans la durée.

SIXIÈME CONSTAT

Il faut valoriser davantage les pratiques exemplaires de partage et de mise en commun des ressources au sein des diffuseurs spécialisés et des compagnies

Les travaux du comité ont permis de constater que des pratiques de mise en commun des ressources ou d'accompagnement administratif existent au sein du milieu théâtral. Ces pratiques visent une meilleure utilisation des ressources disponibles et permettent à l'artiste de se concentrer davantage sur son projet artistique. Certains diffuseurs spécialisés, tels que La Licorne, Les Écuries et Premier Acte, offrent à l'heure actuelle de tels services aux compagnies qu'elles accueillent. Cette aide peut prendre par exemple la forme d'un partage d'expertise au niveau des communications, de la gestion ou de la technique. Les membres du comité sont d'avis que ces pratiques devraient être reconnues comme faisant partie du mandat des diffuseurs et qu'en conséquence, ceux-ci devraient être davantage soutenus par les conseils des arts pour ce type de contribution.

Plusieurs compagnies établies offrent aussi de façon informelle de l'accompagnement aux compagnies de la relève, tel que sur des aspects liés à la tournée internationale, à la diffusion ou aux demandes de subventions. Ces aides représentent une importante source d'information pour beaucoup de compagnies. Aucun soutien n'est toutefois offert dans les programmes actuels des conseils des arts pour soutenir cet accompagnement. Ces pratiques représentent pourtant des solutions novatrices, souvent ponctuelles et informelles, qui aboutissent à des résultats tangibles. Les membres du comité sont d'avis que ces pratiques devraient être reconnues

positivement par les conseils des arts et les jurys de pairs lors de l'évaluation des compagnies.

Autres pistes de réflexion

Le comité trouverait intéressant que la réflexion soit élargie afin d'interroger la pertinence de théâtres nationaux dotés de cahiers des charges. Cette réflexion s'inscrirait alors dans le continuum de la charte du théâtre institutionnel adopté en 2011 par le milieu théâtral lors du 12^e Congrès québécois du théâtre. Ce document propose l'esquisse d'un cahier de charges pour les théâtres institutionnels dont l'envergure et le rayonnement est similaire à celui d'éventuels théâtres nationaux.

Le comité souhaite également que les conseils des arts travaillent à la mise en place d'un plan d'actions indiquant leurs priorités et visant à assurer un développement durable de la pratique théâtrale professionnelle sur l'ensemble du territoire québécois. L'élaboration de ce document phare devrait être réalisée en étroite collaboration avec le milieu théâtral afin qu'il soit le juste reflet de ses principales problématiques et défis.

V - Recommandations du comité

Le modèle de la compagnie demeure une structure de production éprouvée et toujours pertinente. Les travaux du comité ont permis de constater le besoin d'une plus grande diversité de modèles de gestion. Étant donné que la situation financière des conseils des arts compromet l'ajout de sommes importantes aux programmes de soutien à la création, il est important que la mise en place de nouveaux modèles de gestion ne se fasse pas au détriment des fonds déjà disponibles au sein des programmes existants.

Devant la nécessité de recentrer l'essentiel des énergies des créateurs sur leur projet artistique et afin de favoriser la mise en place de nouveaux modèles de gestion qui favoriseront un développement durable de la pratique théâtrale professionnelle au Québec, le comité recommande :

- 1. Que les conseils des arts revoient la structure de leurs programmes de financement afin d'y introduire plus de flexibilité et pour permettre qu'une diversité de modèles de gestion adaptée aux besoins du créateur puisse cohabiter au sein du milieu théâtral québécois.**
- 2. Que les conseils des arts étudient la pertinence et la faisabilité de l'attribution de subvention intuitu personae à des fins de production, afin que l'aide accordée le soit exclusivement en fonction du mérite artistique du créateur et des besoins spécifiques que commande son projet.**

- 3. Que les conseils des arts favorisent les projets pilotes de nouveaux organismes de gestion, tels que des bureaux de gestion partagée, des plateformes de production et des organismes de mise en commun de ressources et de partage d'expertises, afin de pouvoir analyser les avantages dont pourrait bénéficier le milieu théâtral advenant leur mise en place.**
- 4. Que les conseils des arts modulent les exigences liées à la gouvernance et à celles de nature administrative aux compagnies de théâtre en fonction de leur subvention.**
- 5. Que les différentes formes d'accompagnement aux compagnies offertes par les diffuseurs spécialisés soient reconnues comme éléments faisant partie de leur mandat et qu'ils soient soutenus spécifiquement à cette fin.**
- 6. Que les différentes formes d'accompagnement aux jeunes compagnies offertes par d'autres compagnies plus anciennes soient reconnues positivement dans l'évaluation de ces organismes et que ceux-ci soient soutenus à cette fin, sans toutefois que ce type d'accompagnement soit considéré comme obligatoire ou sans que ce type d'accompagnement soit ajouté au mandat des compagnies de création.**

Cette publication est réalisée et éditée par
le Conseil québécois du théâtre

Cette publication a été rédigée par :

Etienne Lévesque
Responsable de la recherche et de la documentation

Hélène Nadeau
Directrice générale

Consultable à l'adresse suivante :
<http://www.cqt.ca/documentation/production>

Le Conseil québécois du théâtre remercie les membres
du comité Nouveaux modèles de gestion
pour leur précieuse collaboration.

Première de couverture :

Spectacle **ET AU PIRE, ON SE MARIERA**
Création de la compagnie ExLibris
D'après le roman de Sophie Bienvenu
Mise en scène de Nicolas Gendron
Comédienne sur la photo : Kim Despatis
Photo de Joé Pelletier

Conseil québécois du théâtre
460, rue Sainte-Catherine Ouest
bureau 808
Montréal (Québec)
H3B 1A7

T. 514 954-0270
cqt@cqt.qc.ca
www.cqt.ca



Le Conseil québécois du théâtre bénéficie du soutien financier de :

Conseil des arts
et des lettres
Québec



Conseil des arts
du Canada
Canada Council
for the Arts

CONSEIL
DES ARTS
DE MONTRÉAL

Montréal