



FÉDÉRER, DÉFENDRE, PROMOUVOIR LE THÉÂTRE QUÉBÉCOIS

Proposition de balises pour l'évaluation des successions dans les compagnies de théâtre

Proposition de balises pour l'évaluation des successions dans les compagnies de théâtre

Ce rapport, destiné aux conseils des arts des trois paliers de gouvernement, est le fruit de discussions tenues au sein du Conseil québécois du théâtre (CQT), par un comité constitué de membres issus du milieu théâtral. Il tend à exprimer la volonté de ce milieu et se veut un outil d'évaluation et de références devant guider une mise à jour des politiques des conseils des arts, relativement aux cas de succession à venir au sein des compagnies de théâtre.

Dans un esprit unificateur, ce comité a procédé à une réflexion visant à définir des balises qui auront comme fonction de maintenir et soutenir les forces créatrices essentielles au milieu. Considérant que le contexte dans lequel le milieu théâtral évolue a changé, le comité a souhaité le doter des moyens nécessaires pour maintenir un équilibre des générations et des pratiques. À travers une réflexion commune et rassembleuse, il s'est donné comme objectif de dégager des principes généraux et réfléchis, constituant les points forts d'une vision globale de ce qu'il est important de préserver, et ce, en se mettant avant tout au service du milieu avec générosité et sans préjugé. Il ne s'agissait pas ici de protéger les intérêts de tel ou tel type de théâtre, mais de faire en sorte qu'une diversité de pratiques puisse s'épanouir dans l'intérêt de tous les citoyens et du développement de la discipline.

Mise en contexte

Une grande partie des compagnies de théâtre de création fondées dans les années 1970 entrevoit aujourd’hui le départ à la retraite de leur direction artistique. Le théâtre québécois étant relativement jeune, c’est la première fois que la question de la succession se pose avec une telle ampleur au sein du milieu. Cette conjoncture est une occasion de se questionner sur les modèles de succession, sur ce que nous souhaitons préserver, sur les pratiques que nous voulons transmettre et sur les enjeux liés à la pérennisation de ces compagnies.

Au printemps 2013, cette question a fait l’objet de débats au sein du milieu, révélant un contexte de crise où des compagnies exprimaient leur frustration quant à l’impossibilité pour elles d’accéder à un financement adéquat. S’il est vrai qu’un certain nombre de successions de directions artistiques récemment complétées ou annoncées ont fait beaucoup parler au sein de la communauté théâtrale au cours des dernières années, le phénomène n’a en soi rien de nouveau. Sur 81 compagnies de théâtre subventionnées au fonctionnement par au moins un des trois conseils des arts en 2011, on dénombre 68 compagnies à créateurs. Parmi celles-ci, une vingtaine fondées entre 1968 et 1995 ont déjà procédé à une succession de leur direction artistique depuis leur fondation. C’est principalement le contexte actuel de sous-financement associé à la probabilité d’un nombre significatif de départ à la retraite de directions artistiques qui expliquent en partie les préoccupations prégnantes du milieu sur le sujet et qui ont généré une réflexion plus large sur cette problématique. Au-delà du contexte de sous-financement, on remarque aussi un phénomène de saturation au sein du milieu, entretenu par la pérennisation potentielle d’un nombre important de compagnies et l’émergence ininterrompue de nouveaux organismes.

En 2013, le CQT a proposé un cadre de discussion inclusif et rassembleur afin de situer la question de la succession dans son contexte, pour aller au-delà des cas d’espèce et identifier des pistes de solution constructives pour l’avenir de la pratique. Ce processus de réflexion a pris la forme d’une série de tables rondes réunissant chaque fois une vingtaine de praticiens et travailleurs culturels, toutes pratiques et toutes générations confondues. Voici ce qui est ressorti de ce processus.

Peu importe la taille des compagnies, tous les participants se sont entendus pour dire que le plafonnement du soutien financier dans les programmes réguliers au sein des conseils des arts met à mal plusieurs intérêts supérieurs du théâtre, tels que son développement, son dynamisme ainsi que le renouvellement des pratiques artistiques. Plusieurs créateurs ont exprimé un sentiment d'urgence causé par un manque d'horizon dans l'évolution de leur pratique ; à tel point que certains remettent en question leur volonté même de continuer leur travail de création. Mais l'inquiétude manifestée autour de certaines successions récentes ou annoncées a surtout pour origine le déséquilibre de financement entre compagnies de différentes générations¹ et le sentiment que ce déséquilibre pourrait être appelé à perdurer dans le système actuel. Au Conseil des arts et des lettres du Québec (CALQ), 63 compagnies de création sont soutenues au fonctionnement en 2012. Les 22 compagnies fondées avant 1980 reçoivent un total de 4 308 996 \$ en subvention, soit 53 % des subventions au fonctionnement attribuées aux compagnies de création. Les 24 compagnies fondées entre 1980 et 1994 totalisent 2 788 100 \$ ou 34 % et les 17 compagnies fondées après 1994 reçoivent 999 725 \$ ou 12 % des subventions de fonctionnement allouées aux 63 compagnies de création. Au Conseil des arts du Canada (CAC), 48 compagnies de création sont soutenues au fonctionnement en 2011. Les 17 compagnies fondées avant 1980 reçoivent un total de 1 797 900 \$ en subventions, soit 47 % des subventions au fonctionnement attribuées aux compagnies de création. Les 20 compagnies fondées entre 1980 et 1994 totalisent 1 544 100 \$ ou 41 % et les 11 compagnies fondées après 1994 reçoivent 434 800 \$ ou 11,5 % des subventions de fonctionnement allouées aux 48 compagnies de création. Les causes de ce déséquilibre sont en bonne partie historique. Il existait moins de compagnies avant 1980 et, jusqu'en 1994, les conseils des arts pouvaient mieux répondre aux besoins de l'ensemble du milieu. Ce rapport ne questionne aucunement la légitimité absolue des subventions historiquement accordées aux organismes fondés avant 1994 ou 1980. Il est plutôt question de réfléchir aux nouveaux défis que posent l'écart de financement identifié et la nécessité d'accueillir de nouvelles forces vives au sein du milieu théâtral.

Actuellement, l'acquittement du mandat et l'excellence artistique sont l'essentiel des critères à la base de l'évaluation des jurys de pairs pour juger des successions auxquelles procèdent les compagnies de création. Quand l'atteinte de ces critères est reconnue, les subventions ont, en général, de bonnes chances d'être reconduites.

¹ Le mot « génération » se réfère ici à l'époque de la création de la compagnie et non spécifiquement à l'âge des créateurs.

Conséquemment, certains participants aux tables rondes s'inquiètent du fait que si une majorité de compagnies procèdent à une succession, trop peu d'argent pourra être libéré pour soutenir les compagnies fondées plus récemment ².

D'ailleurs, pour plusieurs participants issus des compagnies fondées dans les années 1990, la transmission d'une direction artistique d'une compagnie établie représente autant une source de convoitise que de frustration. Cette nomination permet certes à un artiste, ayant souvent lui-même une compagnie plus jeune, d'accéder à une structure dotée de ressources plus importantes qui paraissent autrement de plus en plus inaccessibles, mais elle donne l'impression à certains membres du milieu que le successeur contourne ainsi les jurys de pairs qui ne pourraient favoriser l'octroi de tels moyens financiers à la jeune compagnie du successeur.

Conséquemment, un dilemme s'est posé à savoir si les activités artistiques de toute compagnie de création devaient nécessairement se poursuivre dans la durée à travers une succession. Une majorité de participants ont reconnu que certaines compagnies sont aujourd'hui des figures d'avant-plan de secteurs spécifiques de la pratique théâtrale, remplissant des mandats artistiques jugés essentiels et agissant comme des ambassadeurs culturels ici comme à l'étranger. Il a aussi été reconnu que ces compagnies ont acquis au fil des ans des expertises chevronnées sur différents plans devenant ainsi de précieuses ressources dans la production et la diffusion des œuvres. Certaines de ces compagnies permettent également d'assurer une présence indispensable du théâtre de création à l'extérieur des grands centres que sont Montréal et Québec, ou pour que soient joints différents types de public sur tout le territoire québécois. En cela, ces compagnies sont des phares incontournables, des pôles identitaires irremplaçables au sein de leur milieu, favorisant un lien continu entre le public et le théâtre. Pour ce rôle qu'elles ont joué au bénéfice de l'ensemble du milieu et du développement de la discipline, rôle qu'elles doivent potentiellement continuer à jouer, les participants se sont montrés favorables aux successions des

² À l'automne 2013, le CQT a mené un sondage auprès de l'ensemble des compagnies de théâtre à créateurs qui étaient soutenues au fonctionnement en 2011 par le CALQ ou le CAC. Sur les 68 compagnies à créateur financées au fonctionnement par le CALQ, 43 compagnies n'ont pas procédé à une succession de leur direction artistique depuis leur fondation. Elles reçoivent 5,2 M\$ en subventions. De ce nombre, 15 compagnies comptent procéder à une succession et reçoivent 2,41 M\$, 23 compagnies ne procéderont pas à une succession et reçoivent 1,49 M\$ alors que 5 compagnies ne se sont pas prononcées sur cette question ou n'ont pas répondu au sondage, celles-ci reçoivent 1,3 M\$.

Du côté du CAC, pour l'année 2011, 46 compagnie à créateur étaient financées au fonctionnement dont 34 compagnies qui n'ont pas procédé à une succession de leur direction artistique depuis leur fondation, celles-ci reçoivent 2,59 M\$. De ce nombre, 12 compagnies comptent procéder à une succession et reçoivent 1 M\$, 18 compagnies ne procéderont pas à une succession et reçoivent 0,88 M\$, alors que 4 compagnies ne se sont pas prononcées sur cette question ou n'ont pas répondu au sondage, celles-ci reçoivent 0,71 M\$.

directions artistiques au sein des compagnies de création, à la condition que ces successions soient évaluées par les pairs à l'aide de balises claires, afin d'évaluer leur cohérence et leur pertinence pour l'ensemble du milieu théâtral³.

En vue du colloque sur la succession du 4 novembre 2013 qui a découlé des tables rondes, ce constat a été formulé ainsi :

Les participants ne sont pas défavorables aux successions des directions artistiques au sein des compagnies de théâtre de création dans la mesure où des balises sont établies, qu'elles portent prioritairement sur l'artistique et permettent une évaluation spécifique par les pairs.

Les participants au colloque ont fait la proposition suivante :

Que soit mis en place un comité indépendant composé de praticiens en théâtre mandatés de formuler des balises pour les successions. Ces balises seront ensuite transmises aux conseils des arts.

Les discussions tenues au sein du milieu tout au long de ce processus de consultation démontrent clairement une volonté que les successions fassent l'objet d'une réflexion plus large et soient soumises à une évaluation plus spécifique. La pérennisation des enveloppes attachées à un organisme qui procède à une succession doit tenir compte de l'évolution du milieu, de son territoire et de l'équilibre entre un ensemble de pratiques et de générations de compagnies, afin que soit préservé et soutenu l'ensemble des forces vives de la pratique.

³ Il a été volontairement choisi d'écarter la problématique des successions des théâtres à saison pour lesquels la question se pose de façon complètement différente.

Mise sur pied d'un comité

Le conseil d'administration du CQT a accepté le mandat qui lui a été confié par une majorité de participants au colloque. Il a recommandé la composition du comité selon la répartition suivante, en tenant compte également d'une représentation de l'ensemble du territoire et des divers points de vue sur les enjeux de la succession.

16 représentants du milieu dont :

Quatre participants membres de l'Association des compagnies de théâtre (ACT)

Un participant membre de l'Association des diffuseurs spécialisés en théâtre (ADST)

Un participant représentant les « Independent Theatres »

Un participant membre de Professional Association of Canadian Theatres (PACT)

Quatre participants membres de Théâtres Unis Enfance Jeunesse (TUEJ)

Un participant membre de Théâtres associés inc. (TAI)

Deux personnes au choix

Deux représentants du CQT

Le comité s'est rencontré sept fois, soit le 17 janvier, les 14 et 21 février, les 10 et 28 mars, le 17 avril et le 27 mai 2014. Il était composé des membres suivants :

Jean Asselin, directeur général et artistique d'Omnibus, le corps du théâtre

Hugo Bélanger, directeur artistique du Théâtre Tout à Trac

Danielle Bergevin, directrice générale de TUEJ

Richard Blackburn, directeur général et artistique du Théâtre de la Dame de Coeur

Jean-Guy Côté, directeur artistique de l'Agora des Arts et metteur en scène

Marcelle Dubois, codirectrice artistique du Théâtre Aux Écuries

Gervais Gaudreault, codirecteur artistique de la compagnie Le Carrousel

Carmen Jolin, directrice artistique et générale du Groupe de la Veillée

Jean-Philippe Joubert, directeur artistique de la compagnie Nuages en pantalon

David Lavoie, codirecteur général et directeur administratif du Festival TransAmériques

Dominique Leduc, présidente du CQT et comédienne

Francis Monty, codirecteur artistique du Théâtre de La Pire Espèce

Hélène Nadeau, directrice générale du CQT

Laurier Rajotte, concepteur sonore

Érika Tremblay-Roy, directrice artistique du Petit Théâtre de Sherbrooke

Claire Voisard, directrice générale et codirectrice artistique de L'Illusion, théâtre de marionnettes

Il est important de noter que des représentants des trois conseils des arts ont été invités à participer à ces échanges afin qu'ils puissent suivre de près le processus, être en phase avec la réflexion du milieu et ainsi favoriser un ajustement rapide des procédures d'évaluation actuelles.

Étaient présents lors des discussions :

Claude Des Landes, conseiller culturel-théâtre au Conseil des arts de Montréal

Alexandre Martin, chargé de programmes au Conseil des arts et des lettres du Québec

Recommandations du comité

Prémisse

Considérant que nous observons actuellement un déséquilibre au niveau du soutien financier accordé aux compagnies de différentes générations et que les politiques gouvernementales et les programmes des conseils des arts doivent reconnaître et soutenir l'ensemble des créateurs démontrant une excellence et une vitalité artistique afin d'assurer le développement de l'art théâtral :

Il revient à la communauté théâtrale de déterminer les balises qui encadrent le processus par lequel une compagnie peut assurer sa pérennité lors de la succession de sa direction artistique, et favoriser ainsi la continuité de son financement par les conseils des arts afin de maintenir actives les compagnies qui sont des éléments essentiels au développement de la pratique théâtrale, tout en prenant en considération l'écologie du milieu.

Excellence artistique et écologie du milieu : des critères préalables

L'excellence artistique et la saine écologie du milieu sont des critères qui doivent préfigurer à toute considération et chapeauter l'ensemble de l'évaluation sur la pertinence de la succession.

L'excellence artistique, telle que définie généralement par les conseils des arts, réfère à la clarté du mandat et de la vision artistique, à la qualité de la démarche reflétant la vision et la conformité des choix au regard des orientations et du mandat, à la qualité artistique des productions antérieures, à l'intérêt de la programmation et des activités projetées, à la contribution à l'avancement de la pratique théâtrale ainsi qu'au réalisme des choix effectués en fonction des moyens financiers. Il est à noter que les critères relatifs à l'excellence artistique varient quelque peu selon chacun des trois conseils des arts. Ces listes de critères peuvent être consultées sur leur site internet.

Par une saine écologie du milieu, le comité entend un équilibre entre toutes les composantes de la pratique : les artistes, la production et la société dans laquelle ils évoluent, de façon à assurer la vitalité et le développement durable de la discipline théâtrale au Québec.

Proposition de balises

Les paramètres qui servent de cadre à l'évaluation des successions s'attachent à trois aspects distincts :

- Évaluation du processus de succession
- Évaluation de la compagnie
- Évaluation du successeur pressenti

1. Évaluation du processus de succession

Le jury de pairs devrait évaluer le processus selon qu'il est :

- **Annoncé** : la compagnie a fait part de ses intentions aux conseils des arts ⁴.
- **Transparent** : le processus engagé se fait de façon transparente au sein de la communauté théâtrale.
- **Cohérent** : le processus de succession en cours est en lien avec l'historique de la compagnie, avec son développement artistique et administratif.

D'autre part, la compagnie doit faire valoir le choix de successeur proposé en faisant ressortir ce que le successeur peut apporter à la compagnie et les liens qu'il a entretenus avec l'organisme par le passé.

2. Évaluation de la compagnie (dans le cadre d'un processus de succession)

Les caractéristiques suivantes, relativement à la compagnie, doivent servir de cadre pour évaluer la pertinence de la succession envisagée à la direction artistique d'un organisme :

⁴ Il peut y avoir des cas de départs inattendus des directions artistiques dûs à la maladie ou à des accidents. Les jurys doivent bien sûr être ouverts et tenir compte des situations exceptionnelles.

- **Territoire** : l'impact favorable de cette compagnie au sein d'une région et à l'égard d'un public qui se trouverait délaissé advenant la disparition de la compagnie.
- **Lien avec la communauté** : capacité de la compagnie à agir comme un pôle identitaire au sein d'une communauté.
- **Spécificité ou unicité d'une pratique, d'un genre ou d'une expertise** : rareté d'une démarche artistique, d'un type de théâtre, d'un mode de création ou de production et/ou la possession de connaissances, de savoirs et d'expertises exceptionnels.
- **Ouverture exceptionnelle à l'égard des artistes et créateurs de l'extérieur de la compagnie** : l'existence, au sein de la compagnie, d'une culture d'accueil, de résidence et d'échanges qui font de l'organisme une véritable pépinière pour la communauté théâtrale. Par exemple, la compagnie est une plateforme de production pour des créateurs qui n'ont pas de structure, un outil de production ou de diffusion permettant à des créateurs de l'extérieur de la compagnie de réaliser des projets qu'ils ne pourraient accomplir autrement.
- **Transmission d'une pratique** : existence d'une culture de la transmission de savoirs particuliers au sein de l'organisme.
- **Public spécifique** : développement au sein de la compagnie d'un public particulier, qu'on a mis du temps à joindre ou qui ne serait pas joint autrement (petite enfance, personnes âgées, non-voyants, etc.).

3. Évaluation du successeur pressenti

Le jury devrait également tenir compte de la direction artistique pressentie dans son évaluation globale de la pertinence de la succession à laquelle procède l'organisme. Les critères suivants devraient guider le jury dans l'évaluation du successeur :

- **Réalisation et expérience** : évaluation de la qualité du parcours du candidat, de son expérience et de l'excellence artistique de ses réalisations.
- **Pertinence** : évaluation de la cohérence du choix du successeur envisagé, relativement à ses affinités artistiques avec la compagnie, à sa compréhension du mandat, à sa connaissance de l'historique de l'organisme, à ses capacités et à ses compétences pour assurer son développement.
- **Vision** : évaluation de la vision du successeur relativement à la compagnie concernée. Il s'agit de déterminer s'il peut s'inscrire à l'intérieur du mandat tout en favorisant un renouvellement artistique et une vitalité soutenue en faveur de l'organisme.

Il est clairement ressorti des travaux du comité que le processus d'évaluation des successions mis en place ne doit pas viser un modèle unique. Plusieurs successions réussies témoignent de l'importance de faire preuve de créativité et de respecter la spécificité de la compagnie. De même, il faudra s'assurer d'une souplesse permettant une ouverture face au contexte ou à des cas spécifiques.

Recommandations : lieux

L'existence d'un lieu rattaché à une compagnie ou le fait qu'une compagnie possède un lieu ne doit pas nécessairement favoriser une évaluation positive de la succession envisagée. Par contre, lorsque des organismes cessent leurs activités, le comité souhaite que soit développée une politique permettant de pérenniser la vocation culturelle des lieux de production, de diffusion ou de création, de façon à éviter que la communauté artistique ne perde des lieux dans lesquels elle et le ministère de la Culture ont investi.

Processus d'accompagnement ou de décroissance

Certains organismes choisissent de diminuer leurs activités artistiques. Cette décroissance peut parfois répondre à une nécessité de s'ajuster à une réalité économique difficile causée par l'augmentation des coûts de production et le gel du soutien des conseils des arts. Pour d'autres organismes, cette décroissance reflète un désir de ralentir la cadence, de respecter un changement interne du rythme de création pour, peut-être, éventuellement, se retirer. Il faut considérer cette décroissance comme un phénomène normal, acceptable, possiblement positif et continuer à soutenir la compagnie tout au long de ce processus, en ajustant les montants des subventions en conséquence, jusqu'à ce que la compagnie décide de mettre un terme à ses activités. Cette pratique laisserait le temps nécessaire aux organismes de terminer leurs engagements et leurs contrats (vis-à-vis de la diffusion, du personnel, etc.) et favoriserait une période cruciale d'archivage et de conservation du patrimoine.

Paramètres pour le jury : jury de pairs habituel ou jury spécifique

Le comité est conscient que l'évaluation des dossiers de succession dans la perspective proposée demandera du temps additionnel dont ne disposent pas actuellement les jurys de pairs. C'est pourquoi le comité recommande la mise en place d'un jury spécifique ou l'aménagement de temps additionnel au sein des jurys habituels, afin que leurs membres puissent accorder aux dossiers de succession le soin particulier que le milieu souhaite dorénavant qu'on leur accorde.

Que les analyses soient faites par un jury spécifiquement formé pour évaluer les cas de succession ou que ce processus soit réalisé par un jury ordinaire, il faudra s'assurer que les membres du jury possèdent les connaissances adéquates pour évaluer les cas de succession en tenant compte de la compagnie et du contexte, de façon à ce que ses recommandations favorisent la vitalité et l'équilibre de tout le milieu théâtral et tiennent compte des spécificités des différentes pratiques.

Le comité recommande que les jurés soient informés de l'ensemble des demandes récentes de soutien au fonctionnement, afin que leur analyse des cas de succession prenne en compte l'équilibre de la pratique.

Le comité recommande également que l'analyse des dossiers de succession et les recommandations qui s'en dégagent soient suivies d'un processus d'accompagnement des conseils des arts auprès de ces organismes. Cet accompagnement doit durer, au sein d'un même jury ou des jurys successifs, le nombre d'années nécessaires à la succession ou à la fermeture de la compagnie.

Afin d'assurer la cohérence des décisions qui seront prises dans l'analyse des dossiers de succession, le comité recommande qu'il y ait concertation des positions de tous les partenaires publics.

Le Conseil québécois du théâtre (CQT) est un regroupement national dont la mission est de fédérer, défendre et promouvoir le théâtre professionnel québécois. Il se veut une force politique et un levier de développement au service de l'art théâtral au Québec. Engagé auprès de ses membres et mobilisé par la vitalité de son milieu, le CQT se positionne à l'avant-scène des besoins de sa communauté et de la défense de ses intérêts.



460 rue Sainte-Catherine Ouest Bureau 808
Montréal QC H3b 1A7
T. 514 954-0270
www.cqt.ca

Le Conseil québécois du théâtre bénéficie du soutien financier de :



Conseil des arts
du Canada

Canada Council
for the Arts

