



CONSEIL QUÉBÉCOIS DU
THÉÂTRE

Rapport
Conclusions de La
NEF

JUIN

2026

Sommaire

S

D

Z

E

H

Z

O

C

01

Contexte et objectif

page 3

02

**Démarche de concertation et
portrait de la participation**

pages 4-5

03

Constats clés

page 6

04

**Prochaines étapes : Prototyper
les transformations du milieu**

pages 7-12

05

Accompagnement du milieu

page 13

06

Échéancier

page 14

07

Conclusion

page 15

08

Annexes

pages 16-17

01. CONTEXTE ET OBJECTIF

Les 26 et 27 mars 2026, La NEF: Notre Événement Fédérateur a rassemblé les acteur·rices du théâtre professionnel québécois afin de réfléchir collectivement aux enjeux structurants du milieu et d'identifier des pistes de transformation concrètes.

Cet événement s'inscrit dans la lignée des grands moments de concertation du théâtre québécois, visant à faire évoluer les conditions de pratique et à adapter les modèles existants aux réalités actuelles du milieu. Le changement générationnel qui s'opère au sein des différents postes décisionnels nécessitait également la consolidation de l'héritage laissé en plus de jeter les bases pour la suite.

Par ailleurs, la démarche se situe dans la continuité du Plan directeur du théâtre professionnel au Québec 2023 > 2033 qui a fourni au secteur une véritable étoile du nord sur laquelle s'appuyer.

Ce rapport a pour objectif, d'une part, de rendre compte du chemin parcouru à travers la démarche de concertation ayant mené à La NEF et, d'autre part, de détailler les éléments permettant de rendre concrets et durables ces changements.

02. DÉMARCHE DE CONCERTATION ET PORTRAIT DE LA PARTICIPATION

L'événement a rassemblé artistes, producteur·rices, gestionnaires culturel·les, artisan·es et autres professionnel·les autour du thème central : « Enjeux et transformations du milieu théâtral ».

Le parcours de réflexion de La NEF s'est articulé autour de quatre grandes thématiques :

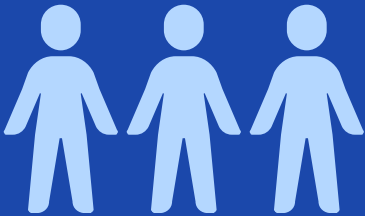
- 1. Les conditions de création et de production**
- 2. La circulation des œuvres et le développement des publics**
- 3. Les nouveaux modèles organisationnels et d'affaires**
- 4. L'écologie et l'éthique du milieu théâtral**

Entre avril 2025 et l'événement du mois de mars 2026, ces thématiques ont été travaillées au sein de quatre tables de travail composées d'une dizaine de professionnel·les du milieu théâtral, choisi·es pour la diversité de leurs démarches, de leurs régions et de leurs pratiques. Les rencontres de ces tables ont permis d'explorer les enjeux en profondeur et de formuler des recommandations et pistes de solutions qui ont directement alimenté la programmation de La NEF.

L'événement lui-même s'est déployé sous forme de tables de réflexion et de cocréation réunissant des participant·es issu·es de différentes réalités du milieu. Ces espaces ont permis de croiser les perspectives, de faire émerger des constats partagés et de consolider des pistes de transformation. La démarche reposait sur des principes d'horizontalité, de diversité des points de vue et d'intelligence collective, favorisant des échanges à la fois critiques et constructifs.

Dans une perspective de rigueur et de représentativité, des données ont été collectées afin de dresser un portrait des participant·es.

BILAN STATISTIQUE



217 PARTICIPANT·ES JEUDI

216 PARTICIPANT·ES VENDREDI

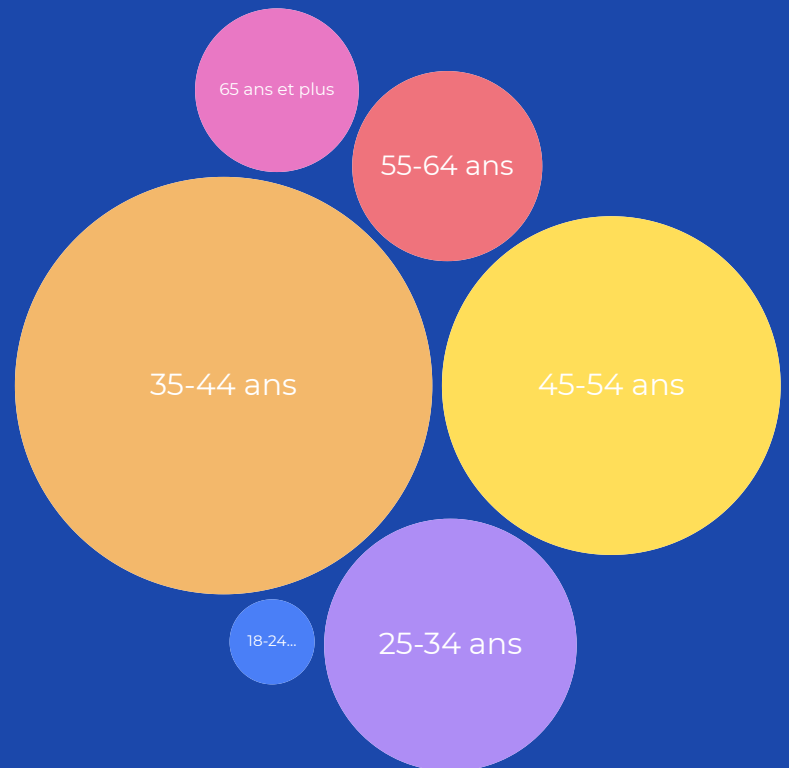
EN CONSIDÉRANT LE ROULEMENT ENTRE LES JOURNÉES ET LES DEUX 5 À 7 : ENVIRON **350 PERSONNES AU TOTAL**.

**PRÉSENCES RÉELLES; INSCRIPTIONS PLUS NOMBREUSES.*

12 régions représentées

Montreal
Capitale Nationale
Montérégie
Abitibi-Témiscamingue
Lanaudière
Les Laurentides
L'Outaouais
Saguenay-Lac-Saint-Jean
Bas-Saint-Laurent
Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine
Laval
Estrie

Données Démographiques (âge)



03. CONSTATS CLÉS

Tant dans la démarche de concertation en amont qu'au sein de l'événement lui-même, un constat s'est imposé sans équivoque :

Le milieu théâtral souhaite prioritairement revoir la cohérence du financement public de la chaîne recherche-création-production-diffusion.

De manière générale, le milieu sollicite des changements structurants et structurels. Les mécanismes actuels de financement sont perçus comme fragmentés, lourds et peu adaptés au continuum des pratiques artistiques. **On observe les limites du modèle**, notamment dans sa capacité de soutenir autant l'effervescence théâtrale, que les carrières des individus qui y participent. Dans ce contexte, le milieu exprime **un besoin fort de prévisibilité, de souplesse et de soutien à la prise de risque artistique**. Les conditions actuelles limitent la capacité des artistes et des organisations à planifier à moyen et long terme, ainsi qu'à s'engager pleinement dans des démarches exploratoires. Qui plus est, le **changement générationnel** incite de nouvelles figures de proue à s'approprier les modèles de production, afin que ceux-ci soient alignés avec les valeurs actuelles et les engagements souhaités. Corollairement, les réalités spécifiques des différents territoires apparaissent comme insuffisamment prises en compte dans les mesures de financement, ce qui accentue certains **déséquilibres au sein de l'écosystème théâtral**. Cette lacune freine la capacité des organisations à rejoindre de nouveaux publics et à éveiller la curiosité théâtrale partout où elle se trouve. À cet égard, **le soutien aux pratiques hors-les-murs et atypiques émerge également comme un besoin marqué**. Les données et témoignages nous démontrent que ces pratiques permettent incontestablement de rejoindre de nouveaux publics, d'explorer des formes renouvelées et de diversifier les lieux de diffusion. Aux yeux de plusieurs intervenants, elles demeurent insuffisamment soutenues, et se heurtent à des cadres peu adaptés aux diverses réalités.

Enfin, **les enjeux d'équité, d'inclusion et d'écoresponsabilité peinent à s'ancrer durablement dans les pratiques**. Malgré une volonté affirmée du milieu, le manque de ressources humaines et financières freine leur intégration pérenne. Les échanges ont également révélé un enjeu d'appropriation collective : ces principes demeurent parfois perçus comme des obligations plutôt que comme des valeurs structurantes. Plusieurs participant·e·s ont ainsi plaidé pour le développement d'une base éthique partagée afin d'en faire de véritables moteurs de création.

04. PROCHAINES ÉTAPES : PROTOTYPER LES TRANSFORMATIONS DU MILIEU

Dans la continuité des constats et des priorités formulés lors de La NEF, le Conseil québécois du théâtre souhaite amorcer **une nouvelle phase de travail autour de la chaîne recherche-crétion-production-diffusion**. Cette démarche visera à approfondir les réflexions du milieu et à **identifier des pistes de transformation réalistes et structurantes**.

En effet, la communauté théâtrale manifeste une réelle volonté de repenser ses modes de production et de les transformer afin que le partage de responsabilités et la collaboration soient encore plus francs. Les difficultés d'accès au financement, notamment pour les compagnies de la relève et intermédiaires, les limites de prévisibilité du système actuel ainsi que les besoins d'amélioration en matière d'accueil et d'accompagnement dans les lieux de diffusion sont autant d'enjeux qui appellent à des solutions concrètes.

Une nouvelle étape de concertation recentrée sera donc mise en place. Les rencontres prendront la forme de groupes de discussion ciblés (focus groups) réunissant des personnes reconnues pour leur vision systémique, **tout en assurant une diversité de profils et une représentativité territoriale**.

Cette nouvelle phase de travail, **qui s'échelonnnera sur un an, a pour principal objectif de concevoir des prototypes de mesures structurantes**, pouvant notamment prendre la forme de projets pilotes, visant spécifiquement à améliorer la cohérence du financement et du partage des responsabilités au sein de la chaîne recherche-crétion-production-diffusion.

La démarche culminera par **une seconde édition de La NEF, au printemps 2027**, dans un format resserré d'une seule journée. L'événement sera **consacré à la présentation des prototypes au milieu théâtral**, en compagnie des Conseils des arts ainsi que des représentants du ministère de la Culture et des Communications. Ce souci d'efficacité, tant dans la démarche que dans l'échéancier, permet de maintenir le momentum et de favoriser l'émergence rapide de changements systémiques, **tout en respectant les ressources disponibles du CQT**.

Un dialogue constant sera maintenu avec les bailleurs de fonds tout au long de cette démarche afin d'assurer un arrimage entre les réflexions du milieu et la faisabilité des pistes explorées. L'objectif est d'arriver à de nouveaux modèles structurants et à un changement de paradigme qui soient réalistes, efficaces et accessibles, tout en bénéficiant du consentement des parties prenantes quant à leur mise en place.

VISÉES COLLECTIVES DE LA DÉMARCHE

Avec cette nouvelle phase de travail, le CQT souhaite contribuer à un milieu davantage fédéré, en mesure de **développer une vision écosystémique** de ses enjeux et de mieux **définir les responsabilités des différents acteurs** qui le composent.

Au-delà du développement de mesures structurantes, cette démarche vise également à **encourager une réflexion du milieu théâtral sur ses propres fonctionnements**, ses dynamiques de collaboration et les transformations nécessaires à son évolution.

En ce sens, la démarche vise notamment à :

- **Favoriser une responsabilisation plus claire du milieu envers lui-même, notamment par une meilleure définition des rôles, des engagements et des responsabilités des différentes parties prenantes**
- **Identifier les restructurations nécessaires à l'évolution de l'écosystème théâtral**
- **Identifier et affirmer les valeurs communes inhérentes à l'écosystème théâtral**
- **Approfondir la collaboration entre les institutions et les artistes ou compagnies de création**
- **Soutenir une réflexion collective sur les conditions permettant une plus grande liberté artistique et une meilleure pérennité des pratiques.**

DÉMARCHE DE CONCERTATION ET DE RECHERCHE

Pour assurer un arrimage entre les réflexions sectorielles et les réalités du terrain, le CQT mettra tout d'abord en place un groupe de travail constitué de :

- **Rachel Billet, directrice générale de Théâtres associés (TAI)**
- **Marlène Morin, directrice générale de l'Association des diffuseurs spécialisés en théâtre (ADST)**
- **Joanie Roy, directrice générale de l'Association des compagnies de théâtre (ACT)**
- **Marie-Luce Gervais et Marie-Pier Lagacé, coprésidentes du CQT**

Le groupe de travail permettra de :

- Rassembler les différentes réalités du secteur par des données quantitatives et qualitatives
- Établir un portrait global des enjeux
- Faire dialoguer les problématiques spécifiques vécues par les différents acteurs
- Consolider des données et statistiques sectorielles
- Mieux comprendre les complémentarités et les zones de friction au sein de l'écosystème.

Cela permettra également de **mieux définir et visibiliser le rôle des associations**, notamment en clarifiant les responsabilités de chacune. Certaines démarches déjà amorcées viendront nourrir cette réflexion collective. À titre d'exemple :

- l'Association des diffuseurs spécialisés en théâtre (ADST) travaille actuellement à l'élaboration d'une charte de conditions d'accueil pour les artistes et les compagnies théâtrales. Cette démarche a été enrichie par les travaux de La NEF.
- l'ACT a entrepris des démarches de collecte de données auprès de ses membres afin de documenter les réalités du terrain.
- TAI réfléchit activement à la complémentarité des mandats entre ses membres en plus de porter des travaux entourant le coût des lieux.

L'objectif est de faire dialoguer ces différents travaux afin d'appuyer les pistes de transformation sur une **expertise concertée issue de l'ensemble du milieu**. Pour enrichir cette réflexion, **plusieurs consultations ciblées seront également menées auprès de groupes spécifiques du milieu dont des artistes individuels**, afin de documenter leurs réalités, leurs expériences et les enjeux vécus sur le terrain.

CONCERTATIONS CIBLÉES

Plusieurs démarches de concertations ciblées seront également mises en place dans le cadre de cette phase de travail.

Étude de cas sur les compagnies intermédiaires

Le CQT réalisera une étude de cas portant sur les compagnies intermédiaires, soit celles comptant environ 10 à 15 ans de pratique, afin de mieux comprendre :

- Les limites du modèle actuel à leur égard
- Les besoins réels exprimés par ces organisations
- Les conditions nécessaires à une plus grande liberté artistique
- Les formes de soutien et d'accompagnement les plus adaptées à leur réalité.

Réflexion sur les relations entre organismes soutenus à la mission et organismes à projet

Des discussions seront également menées afin de réfléchir à la réduction du fossé entre les institutions soutenues à la mission et les organismes soutenus au projet, notamment en ce qui concerne les conditions de production, les ressources disponibles et les dynamiques de reconnaissance au sein du milieu.

Concertation avec les diffuseurs spécialisés

Le CQT organisera des rencontres avec les directions des diffuseurs spécialisés en théâtre afin d'aborder :

- Les mécanismes d'accueil et d'accompagnement
- La complémentarité des mandats artistiques
- Le développement des publics
- Les responsabilités partagées au sein de la chaîne création-production-diffusion.

Tournée de concertation en région

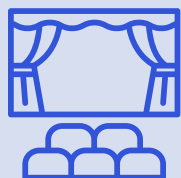
Une tournée de concertation sera également réalisée dans différentes régions du Québec afin de mieux comprendre :

- Les réalités liées au développement des publics hors des grands centres
- Les enjeux spécifiques à la diffusion régionale
- Le sentiment de décalage exprimé par plusieurs acteurs régionaux
- Les besoins particuliers des territoires.

Cette tournée est demandée de longue date par plusieurs acteurs régionaux ayant le sentiment que leurs réalités sont insuffisamment comprises et prises en compte dans les réflexions sectorielles actuelles. Elle repose sur le constat partagé que l'avenir du théâtre québécois ne peut être envisagé uniquement à partir des dynamiques propres aux grands centres urbains et qu'une meilleure compréhension des réalités territoriales est essentielle au développement d'un écosystème théâtral plus cohérent et représentatif de l'ensemble du Québec.

LES PROTOTYPES

Dans ce contexte et dans la continuité des solutions formulées lors de La NEF, les groupes de travail permettront d'examiner différentes pistes de transformation. **Sans être exhaustifs ni constituer des orientations définitives**, voici quelques exemples de prototypes à approfondir.



Le financement systématique des spectacles programmés.

Le financement en continuum

ou « train des subventions », permettant de soutenir un projet à travers l'ensemble de ses étapes, grâce à des subventions progressives et conditionnelles à la réalisation de chaque étape.



La révision de la temporalité du financement

notamment par un meilleur arrimage entre programmation, financement et diffusion afin d'améliorer la prévisibilité et la cohérence des projets

LES PROTOTYPES

La création d'un fonds d'urgence pour les spectacles programmés mais non financés

reposant sur une enveloppe distincte du budget courant des diffuseurs.



La mise en place d'un programme dédié au soutien de la démarche artistique

Indépendant de la logique de production qui accompagnerait les artistes dans le développement à long terme de leur pratique.

La création de maisons ou boîtes de production

(ou des « organismes valises »). Ces structures indépendantes ayant pour mandat de prendre en charge la production déléguée et de soutenir plusieurs créateurs, évitant ainsi à chaque artiste d'avoir à fonder sa propre compagnie.



L'élaboration d'un « Énoncé de principes »

pour unir le secteur autour d'engagements partagés, tant en interne qu'envers le public.

05. ACCOMPAGNEMENT DU MILIEU

Cette démarche s'inscrit dans une dynamique de transformation du milieu. **La première édition de La NEF constituait une étape structurante de ce processus.** Ouvrir un espace de réflexion collective et consulter largement a permis de faire émerger des constats partagés et, du même souffle, de poser les bases d'une évolution du paradigme actuel.

Le Conseil québécois du théâtre souhaite poursuivre ce travail avec vous, en mettant à profit son expertise et son leadership au service du milieu et de sa transformation.

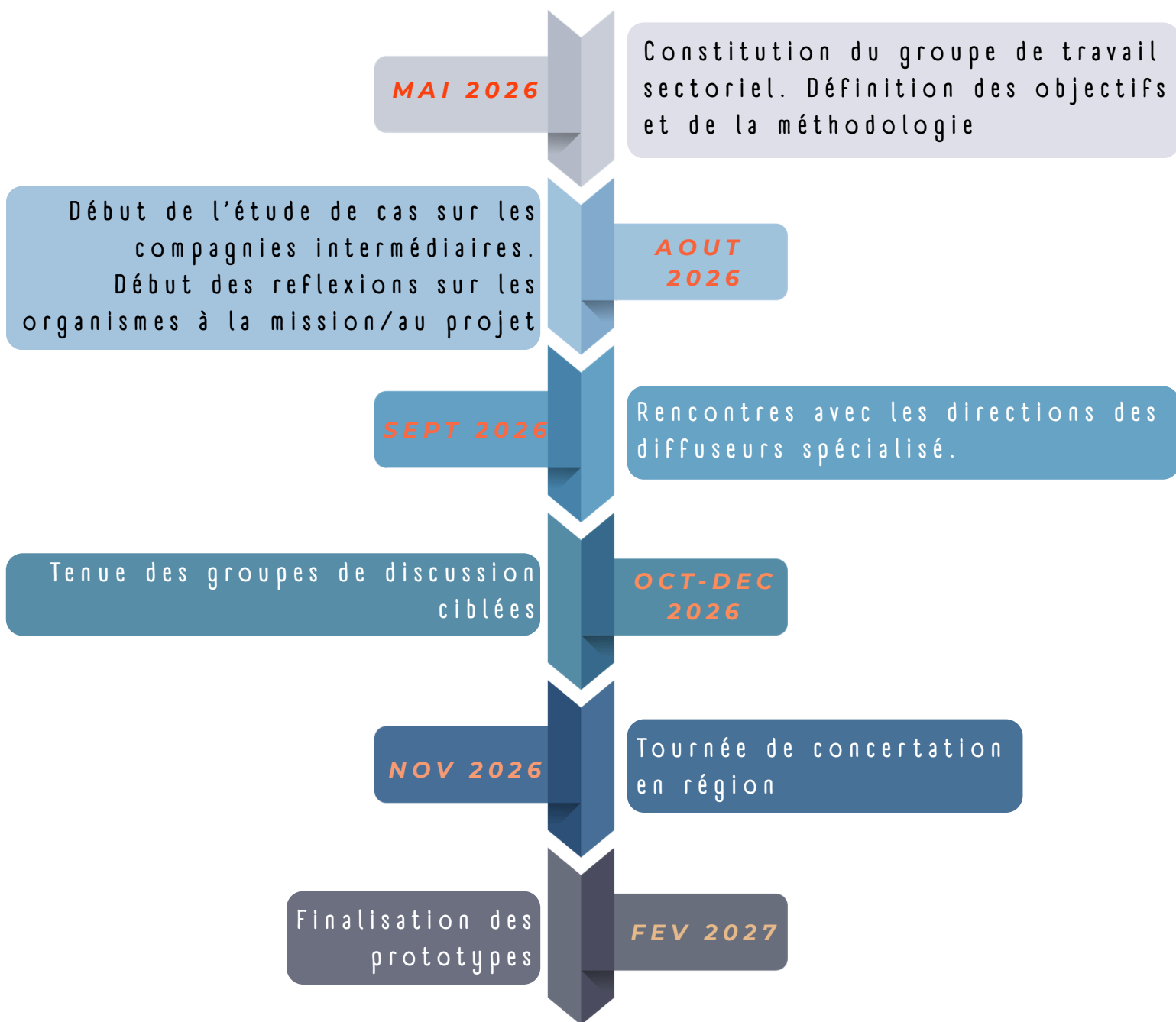
Les prochaines étapes s'inscrivent dans cette continuité. Même si la consultation ne se poursuit pas à grande échelle, il demeure essentiel pour le CQT de maintenir un lien constant avec les acteur·trice·s du secteur théâtral.

Dans cette perspective, **nous nous engageons à vous tenir informé·es de nos avancées** et à partager, de manière transparente, les réflexions en cours tout au long du déploiement de la démarche menant à la seconde édition de La NEF, notamment par le partage des étapes franchies via nos différents canaux de communication. Nous vous invitons donc à **demeurer attentif·ve·s aux prochaines communications afin de suivre l'évolution des travaux et des réflexions à venir.**

06. ÉCHÉANCIER

NEF

26-27 MARS 2026



NEF 2

PRINTEMPS 2027

Présentation des prototypes et recommandations finales

07. CONCLUSION

La NEF a mis en lumière un consensus clair : le modèle actuel, bien qu'ayant permis la structuration du milieu, atteint aujourd'hui ses limites. Le milieu appelle à une transformation des mécanismes de financement afin de soutenir la création dans sa durée, favoriser la prise de risque, mieux refléter la diversité des territoires, simplifier les processus et renforcer la prévisibilité.

Les professionnel·les font également preuve d'une grande maturité, laissant entrevoir une réelle disposition à de nouvelles façons de travailler et de faire communauté.

Dans cette perspective, **la seconde édition de La NEF se déploiera selon deux axes complémentaires : d'une part, l'engagement des instances gouvernementales, et d'autre part, l'engagement du milieu envers lui-même.** Ces transformations ne reposent pas uniquement sur de nouveaux investissements, mais également sur une évolution des cadres établis.

Le travail de la prochaine année permettra non seulement d'explorer des prototypes de mesures structurantes, mais également d'apporter des éclaircissements sur certains modèles de productions, notamment en matière de codiffusion et de coproduction, afin de mieux identifier ce qui doit être maintenu, adapté ou transformé.

La NEF a créé un momentum réel. L'adhésion du milieu et la confiance qui nous ont été manifestées dans cette réflexion collective témoignent d'une volonté commune d'agir. Le Conseil québécois du théâtre aborde ainsi la suite avec enthousiasme, porté par cet engagement à faire évoluer la discipline théâtrale au Québec et à lui offrir un nouvel élan.

COORDONNÉES

Le Conseil Québécois
du Théâtre
1908 Rue Panet
Bureau 302, Montréal,
QC H2L 3A2

<https://cqt.ca/>

SEXES ANNEXE

Objectif de la démarche

À la lumière du rapport de Compétence Culture sur la maturité numérique du secteur culturel, le CQT a souhaité sonder le milieu théâtral afin de mieux comprendre ses positions face à l'intelligence artificielle.

La méthode :

En posant de simple autocollants sur de grands panneaux muraux, les participant·e·s ont pu exprimer en quelques secondes leurs positions de façon instinctive. Cet exercice collectif, réalisé à la vue de toutes, a permis de dresser un portrait instantané offrant à la communauté théâtrale réunie à La NEF une prise de conscience immédiate de son propre état d'esprit concernant l'IA.

Le baromètre IA : un exercice de collecte de données analogique

28 interactions
L'éthique et les Valeurs

25 interactions
Les émotions

50 interactions
La gouvernance

42 interactions
La littératie et la formation

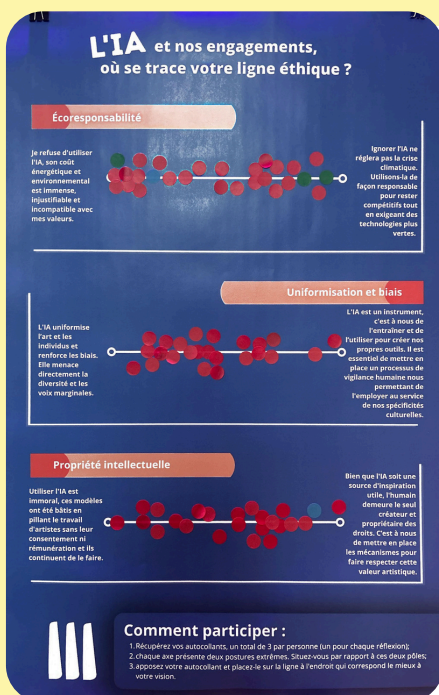
Journée 1 : L'humain au cœur du théâtre

Objectif : dans le contexte plutôt introspectif de cette première journée, le Baromètre visait à valider sur le terrain les conclusions de l'étude de Compétence Culture sur l'anxiété technologique. La démarche a aussi permis de mesurer la **résistance des principes éthiques** du milieu devant les compromis qu'impose l'IA.

Journée 2 : Collaborer pour transformer

Objectif : durant cette deuxième journée, marquée par une présence plus importante de travailleuses et travailleurs culturels, le Baromètre visait à mesurer les aspirations sur la gouvernance et la souveraineté culturelle, en plus d'identifier les formats et canaux privilégiés par le secteur pour renforcer les capacités et développer des compétences.

L'éthique et les valeurs



Les résultats mettent en lumière une résistance d'ordre éthique, bien que le seuil de tolérance ne soit pas tranché. Cette dispersion indique que le milieu théâtral est prêt à envisager certains compromis technologiques selon les contextes.

Écoresponsabilité: Une légère concentration des autocollants aux extrémités de l'axe révèle une division des postures, oscillant entre le refus d'utiliser l'IA et une volonté de le faire de façon responsable.

Les réponses sont dispersées le long de la ligne, illustrant une hésitation entre la peur de l'homogénéisation et le désir de s'approprier les bons côtés de l'IA pour en faire un levier de création.

Uniformisation et biais: La dispersion des réponses vers le centre-gauche témoigne d'une tension entre la crainte d'une homogénéisation et la volonté de mettre l'IA au service de nos spécificités. Ce constat reflète une méfiance quant à la possibilité réelle d'une technologie exempte de biais.

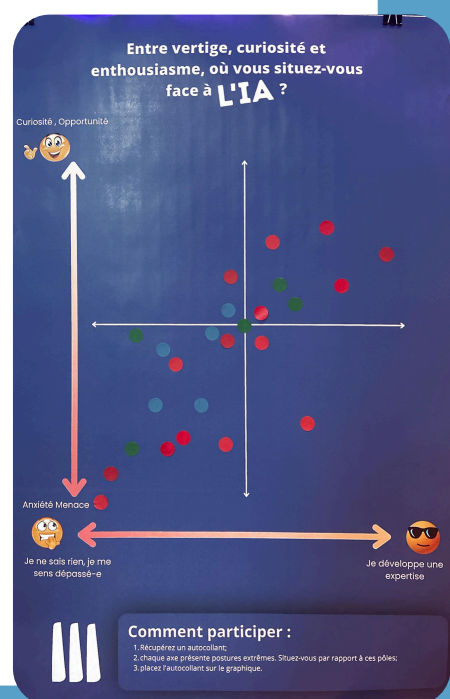
Propriété Intellectuelle: La dispersion des réponses témoigne d'une inquiétude réelle face au vol potentiel d'œuvres. L'établissement urgent de mécanismes de protection des droits est désormais essentiel pour encadrer l'utilisation de l'IA.

Les Émotions

La matrice visuelle croisant le niveau de connaissances et l'état émotionnel, a révélé une forte division des postures. Les résultats se concentrent principalement dans deux quadrants diamétralement opposés :

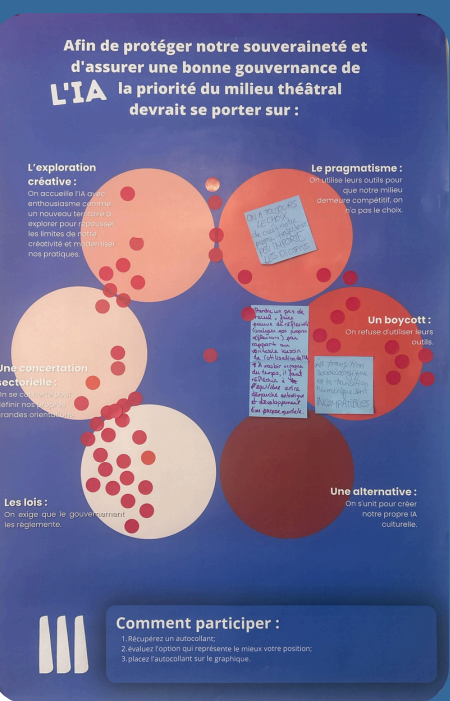
- Un pôle associant un sentiment de menace à un manque de connaissances
- Un pôle alliant la curiosité, et le développement d'une expertise.

Les résultats témoignent de fortes préoccupations face aux évolutions technologiques, notamment nourrie par un manque de littératie numérique. Ce qui confirme une observation de Compétence Culture. Toutefois, la coexistence d'un groupe curieux et proactif expose l'urgence d'un accompagnement et d'une offre de formation ciblés afin de favoriser l'appropriation d'un pouvoir d'agir.



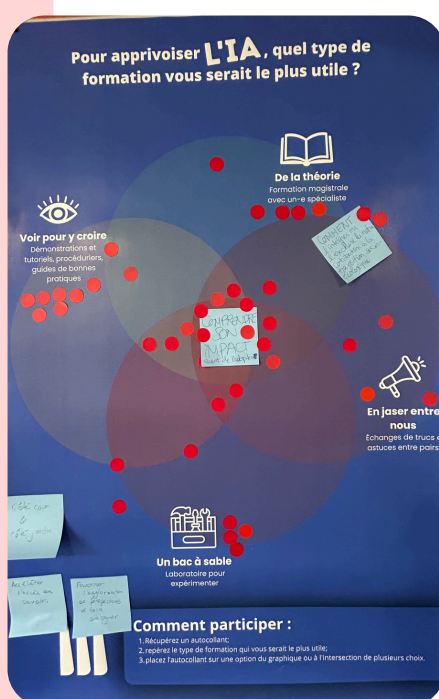
La Gouvernance

Un secteur adoptant une posture active Bien que l'idée radicale d'un « boycott » recueille plusieurs points, la concentration des votes est nettement plus équilibrée vers une concertation sectorielle, l'exigence de lois et l'exploration créative. Cette répartition met en évidence une posture résolument active de la part des professionnel·le·s du théâtre, qui refusent l'attentisme ou la simple résignation.



Cette thématique a généré le taux de participation le plus élevé de l'exercice, témoignant d'une volonté pour la concertation sectorielle. Plutôt qu'un simple constat, ce résultat dessine une orientation. Avant d'envisager l'adoption ou le rejet de l'IA, le milieu privilégie l'ouverture d'un espace de dialogue structuré pour co-construire ses propres repères et règles d'usage.

La Littératie et la Formation



L'analyse de la cartographie des votes révèle une concentration dans les zones d'intersection du diagramme, avec une préférence marquée pour les volets « Bac à sable » (laboratoire d'expérimentation) et « Voir pour y croire » (démonstrations et tutoriels). Cette répartition indique que le secteur ne recherche pas une méthode d'apprentissage unique. Il privilégie plutôt une stratégie de formation diversifiée, ancrée dans la pratique directe et la démonstration concrète.

conclusion

Le besoin de briser l'isolement, évoqué par Compétence Culture, trouve ici un écho. Plutôt qu'une adoption par simple nécessité, le milieu théâtral semble privilégier une initiative collective intégrant une réflexion sur la gouvernance afin d'aligner l'outil sur ses propres valeurs et sa souveraineté culturelle.

L'abstention observée lors de l'exercice mérite d'être soulignée. Si elle peut témoigner d'une certaine hésitation face à la thématique, elle peut également s'expliquer par d'autres facteurs, comme un intérêt variable pour le sujet ou une non-participation à l'exercice. Cette observation rejoint néanmoins le constat de Compétence Culture quant aux rapports ambivalents que le milieu entretient avec les transformations technologiques.

Ces premiers constats indiquent que les réticences pourraient dépasser la simple question technique pour toucher les valeurs individuelles. S'occuper de la dimension éthique semble ainsi se dessiner comme un jalon essentiel, tout en laissant entrevoir une marge de négociation possible si des cadres de bonnes pratiques sont clairement définis.

La présence d'un groupe curieux, animé par un désir d'exploration et développant déjà une certaine expertise, montre une amorce de mobilisation proactive. Cette diversité de postures suggère l'intérêt d'un accompagnement adapté pour soutenir les artistes dans l'évolution de leurs pratiques et renforcer leur sentiment de compétence.