

Comité *Institution théâtrale*

RAPPORT

Juin 2011



MEMBRES DU COMITÉ *INSTITUTION THÉÂTRALE*

Francine Boulay - Directrice de l'administration du Théâtre du Trident

Martin Faucher - Metteur en scène

Annie Gascon - Directrice des communications, du marketing
et du développement international du Théâtre du Nouveau Monde

François-Xavier Inchauspé - Consultant

Olivier Kemeid - Auteur, metteur en scène,
cofondateur de la compagnie Trois Tristes Tigres

Paul Lefebvre - Conseiller dramaturgique au CEAD

Hubert Lemire - Comédien et cofondateur de la Troupe DuBunker

Martine Lévesque - Directrice générale du CQT

Pierre MacDuff - Directeur général du Théâtre Les Deux Mondes

Sylvain Massé - Codirecteur artistique du Théâtre Motus

Sylvie Meste - Responsable des communications du CQT

Jacques Vézina - Codirecteur général et directeur administratif
du Théâtre d'Aujourd'hui

Etienne Lévesque – Responsable de la recherche et de la documentation du CQT et secrétaire du
comité

INTRODUCTION

L'organisation du milieu théâtral québécois se distingue par un certain nombre de compagnies, de lieux de diffusion, de festivals et d'associations professionnelles formant un tout cohérent et interrelié. Dans la conjoncture actuelle, le théâtre québécois doit redéfinir son déploiement afin de permettre la pleine émergence des talents et de soutenir toute forme de pratique et d'audace artistique. À travers l'examen des différentes pièces maîtresses de l'écologie du milieu théâtral, se singularisent la place et le rôle des compagnies de théâtre gestionnaires d'un lieu de diffusion et offrant une saison théâtrale. Leur histoire, leur évolution et leur positionnement leur confèrent aujourd'hui une situation particulière et une dénomination institutionnelle, si bien que le vocable « institution théâtrale » leur est souvent attribué.

Lors des Seconds États généraux du théâtre en 2007, le thème des institutions théâtrales avait fait l'objet de discussions. Celles-ci avaient alors culminé avec l'adoption des résolutions 73 et 74, qui se définissent ainsi :

« 73. Afin de réaliser le plein potentiel des créateurs du théâtre québécois, que soient créés et dotés de fonds conséquents provenant d'argent neuf deux ensembles théâtraux d'envergure (à Québec et à Montréal) [...] que ces nouveaux ensembles théâtraux, inspirés de modèles canadiens et européens, regroupent des artistes de toutes les générations et de toutes les régions, travaillant à temps plein à créer et à produire du répertoire québécois et universel [et que] les membres et la direction de ces ensembles seront engagés pour des durées déterminées.

74. Attendu qu'un milieu en santé est un milieu où l'on peut aspirer à mieux et que, pour ce faire, ce milieu ne doit pas tendre à l'horizontalité, mais à une forme pyramidale assumée, avec en haut de la pyramide des compagnies et des institutions phares [...] que les conseils des arts soutiennent massivement les compagnies et les institutions phares afin de leur permettre de réaliser des projets artistiques de grande envergure, créant ainsi des pôles de création inspirants, accueillants et éclairants pour l'ensemble du milieu. »

Toutefois, les échanges ayant précédé leur adoption indiquaient que le débat des institutions théâtrales était encore loin d'être épuisé. Au moment du colloque du CQT, *Rallier les forces vives du théâtre québécois*, tenu en 2009, les réflexions partagées ont fait ressortir la pertinence d'une réflexion collective sur les institutions théâtrales et permis de constater que ce sujet suscite toujours des débats animés au sein du milieu et sur plusieurs tribunes. Certains ont interrogé, par exemple, les rôles et responsabilités de certains grands théâtres du Québec. D'autres se sont montrés préoccupés par la direction prise par certains des principaux théâtres québécois en regard de leur mandat artistique. À l'écoute de ces préoccupations et questionnements du milieu, le CQT orchestre depuis un an, par l'intermédiaire de son comité *Institution théâtrale*, une vaste réflexion sur la notion d'institution théâtrale au Québec.

Plusieurs questions fondamentales se sont posées aux membres du comité : qu'est-ce qu'une institution théâtrale ? Qu'est-ce qui la légitime ? Que doivent être son rôle, sa fonction, sa mission, son mandat ? Quels sont les mécanismes qui en garantissent la durée et la pérennité ? Le milieu théâtral compte-t-il des institutions parmi ses rangs ? Si oui, quelles sont-elles ? Sinon, comment les nommer ?

Or, de telles questions sont vastes. Elles en sous-tendent et en appellent d'autres. Elles sont complexes aussi, car elles ne reçoivent jamais de réponse simple ou fermée. La réflexion ne fait donc que débiter et elle s'étendra dans le temps afin d'examiner les formes que pourrait prendre l'institution théâtrale québécoise. Mais pour faciliter l'avancement de cet important chantier, le comité s'est d'abord penché sur l'une des différentes institutions possibles : les théâtres institutionnels. Il s'est ainsi attardé à la nature, la définition et les spécificités propres aux théâtres institutionnels, c'est-à-dire, les compagnies de théâtre gestionnaires d'un lieu de diffusion et offrant une saison théâtrale. Au-delà des différentes formes que pourrait prendre l'institution théâtrale québécoise, celle du théâtre institutionnel est apparue bien réelle dans le portrait et l'historique du milieu théâtral. Au terme de ces premiers travaux, le Conseil québécois du théâtre a décidé de choisir *Les théâtres institutionnels et le développement de l'art théâtral* comme thème central du prochain congrès.

Présentation du rapport du comité *Institution théâtrale*

La première partie de ce rapport situe la réflexion sur les théâtres institutionnels en regard de l'évolution de la pratique et de l'écologie du milieu théâtral québécois. Autrement dit, en quoi est-il pertinent que cette réflexion collective soit menée aujourd'hui ? Il sera démontré que le « modèle théâtral » en vigueur au Québec depuis les Premiers États généraux de 1981 a atteint ses limites. Ces limites se manifestent principalement à travers les attentes de nature artistique et socioéconomique que nourrit le milieu envers les théâtres à saison ainsi que les responsabilités qui leur sont reconnues par le milieu, mais auxquelles ces théâtres peuvent difficilement répondre.

À partir du constat d'absence de véritables théâtres institutionnels reconnus comme tels, la seconde partie illustre en quoi la reconnaissance d'un statut institutionnel aux théâtres à saison pourrait contribuer au plein épanouissement de l'art théâtral au Québec. Cette section analyse les différents éléments constitutifs des théâtres institutionnels. La synthèse de ces réflexions se retrouve à l'annexe 3, au sein du document intitulé *Les théâtres institutionnels – Définition, rôle et responsabilités*.

Au travers de cette structure, ce rapport témoigne des réflexions, débats et questionnements ayant animé les dix rencontres fort stimulantes qu'a tenues ce comité au cours de la dernière année. Mais surtout, il jette les bases de cette nécessaire réflexion collective sur les théâtres institutionnels et ouvre la voie pour le prochain Congrès québécois du théâtre.

I. Les limites du modèle théâtral québécois

Près de trente ans après l'émergence du modèle théâtral québécois hérité des Premiers États généraux de 1981, plusieurs estiment que ce modèle a atteint son plafond sur les plans artistique et financier. Afin de bien comprendre les limites que rencontre aujourd'hui la pratique théâtrale, il faut d'abord rappeler les principales composantes du modèle en place.

Mise en contexte du modèle théâtral québécois

Le modèle théâtral s'est constitué en fonction de choix faits lors des Premiers États généraux. Le milieu s'était alors prononcé contre une proposition appelant à une catégorisation des compagnies de théâtre qui aurait eu pour conséquence d'élever certaines d'entre elles au rang d'institutions, leur accordant ainsi davantage de moyens pour assumer des responsabilités croissantes. Cette réticence à l'idée d'institutions théâtrales était à l'époque motivée par une crainte significative de dirigisme extérieur des missions artistiques. À cela s'ajoutait également une opposition générationnelle des finissants des écoles de formation. En effet, peu d'entre eux aspiraient à jouer sur les grandes scènes du Québec, signe d'un courant de protestation contre l'ordre établi. Le milieu théâtral a plutôt choisi de favoriser l'émergence d'une « classe moyenne » de compagnies, ce à quoi le ministère des Affaires culturelles de l'époque a répondu en distribuant les fonds réservés à la discipline théâtre à un très grand nombre de compagnies. Ce modèle que nous qualifierons ici « d'horizontal » se caractérise par une pluralité de compagnies de petite taille, de taille intermédiaire et de quelques grandes compagnies à saison. Il se distingue d'un modèle « vertical » dans lequel une minorité de compagnies à très grande envergure et dotées de responsabilités définies reçoivent la majeure partie du financement public. Aujourd'hui, le soutien de l'État québécois à l'art théâtral s'articule principalement par l'attribution de fonds à plus d'une centaine d'organismes, soit des compagnies, diffuseurs, festivals et organismes de services, par le financement de 9 écoles de formation théâtrale ainsi que par des investissements dans les infrastructures.

Des attentes insatisfaites

La genèse de la réflexion sur le caractère institutionnel des théâtres à saison repose en premier lieu sur des attentes insatisfaites du milieu à l'égard des théâtres à saison, dépositaires de rôles et responsabilités envers le milieu et identifiés par l'appellation de « théâtres institutionnels ». De plus, ces attentes seraient emblématiques des limites du modèle théâtral québécois hérité de 1981. Les principales attentes insatisfaites concernent d'abord l'activité artistique des compagnies établies et peuvent être illustrées de nombreuses façons. Par exemple, des pans entiers de la dramaturgie québécoise ou étrangère demeurent inexploités, voire complètement ignorés, alors que le milieu et le public s'attendent des théâtres à saison qu'ils jouent ce rôle

d'exploration dramaturgique. Au-delà du volet dramaturgique, plusieurs soulignent que le travail d'approfondissement intellectuel et artistique, les expérimentations, les laboratoires et chantiers, bref l'ensemble des étapes de maturation d'une œuvre semble se faire de plus en plus au sein des compagnies à créateur unique plutôt que dans les théâtres à saison.

Sur le plan socioéconomique, les praticiens voient à travers les théâtres à saison des employeurs potentiels. Or, nombreux sont les finissants des écoles de formation qui choisissent de fonder leur propre compagnie, à défaut de pouvoir exercer leur art au sein des grands théâtres. Bien que la majorité d'entre eux aspirent à jouer sur les scènes des théâtres à saison, beaucoup considèrent ces théâtres comme étant difficilement accessibles. Des attentes existent également sur le plan de l'environnement de travail. Ainsi, un metteur en scène embauché pour la création d'une production dans un théâtre à saison s'attend à pouvoir disposer d'un budget conséquent, d'une salle de répétition en bon état, d'une équipe de travail adéquate et de temps suffisant pour réaliser à son plein potentiel un projet artistique.

Si l'on retrouve des attentes insatisfaites de la part du milieu envers les théâtres à saison, ces derniers s'estiment aussi insatisfaits du rapport qu'ils entretiennent avec les organismes subventionnaires, plus précisément sur le mode d'évaluation. Bien qu'ils soient en accord avec une évaluation effectuée par les pairs, ces théâtres se considèrent cependant pénalisés en étant évalués sur la même base que l'ensemble des organismes théâtraux, alors que le milieu entretient plusieurs attentes d'ordres artistique et socioéconomique à leur égard et que ces organismes ont également des responsabilités envers le public. Il leur apparaît paradoxal d'être évalués sur la même base que les autres compagnies soutenues au fonctionnement ou au projet, mais envers lesquelles le milieu n'entretient aucune attente particulière sur les plans artistique, socioéconomique et de l'environnement de travail.

Le modèle théâtral québécois comporte-t-il des théâtres institutionnels?

L'identification des attentes insatisfaites permet d'ouvrir la réflexion sur la présence de théâtres institutionnels au Québec. Il est mis en perspective que de tels théâtres, comme il s'en trouve notamment en France et dans de nombreux pays d'Europe, ont jusqu'ici été absents du modèle théâtral québécois. Les recherches menées par le comité sur différentes institutions théâtrales européennes ont permis de mettre en lumière des différences considérables qui distinguent ces institutions publiques des grands théâtres québécois sur le plan des ressources humaines, financières et dramaturgiques¹.

¹ Voir l'annexe 1.

Première différence d'importance, la grande majorité des théâtres européens consultés évoluent dans un contexte fort différent où l'accès à l'art théâtral est reconnu comme un service public essentiel de la part de l'État, légitimant ainsi un financement public majoritaire et une intervention de l'État dans le processus de nomination des directions artistiques. De tous les pays consultés, la France est fort probablement l'exemple le plus probant, comptant plusieurs modèles d'institutions théâtrales publiques, avec 5 théâtres nationaux, 34 centres dramatiques nationaux, 68 scènes nationales, 6 centres dramatiques régionaux ainsi que plusieurs festivals de théâtre de création contemporaine. De plus, la nomination des directions artistiques relève soit de la présidence de la République ou du ministre de la Culture. L'exemple français présente une différence fondamentale avec les théâtres à saison au Québec, en ce sens que ces derniers sont des organismes privés gérés par un conseil d'administration souverain dans la nomination de la direction artistique.

Seconde différence de taille, la reconnaissance du statut institutionnel de ces organismes par l'État et d'un soutien financier public y correspondant leur permet de bénéficier de ressources suffisantes pour remplir leur mandat artistique et répondre aux attentes de leur milieu. Par exemple, les budgets de fonctionnement ou encore le nombre d'employés sont sans commune mesure avec ceux des théâtres à saison du Québec. Sur le plan artistique, la présence de nombreux conseillers dramaturgiques, de plusieurs salles de répétition et d'auteurs en résidence sont des éléments communs aux institutions théâtrales européennes. Le comité s'est également intéressé à des organismes culturels et artistiques qui semblent être reconnus comme des institutions au Québec, tels que le Musée des beaux-arts de Montréal, l'Orchestre Symphonique de Montréal et la Bibliothèque nationale du Québec². Bien que ces organismes ne bénéficient pas d'un financement public majoritaire comme les institutions européennes, ils ont néanmoins en commun de partager un rôle similaire soit celui de pérenniser des missions essentielles dans leur secteur d'activité respectif. Il devient alors nécessaire de s'interroger pour savoir si, dans les conditions actuelles, les théâtres à saison parviennent à pérenniser des missions essentielles de l'art théâtral.

Ces différences frappantes entre les théâtres institutionnels européens et les théâtres à saison québécois ont amené le comité à constater l'absence de tels théâtres institutionnels au Québec. Quatre pistes ont été identifiées pour expliquer cette absence au sein du modèle théâtral québécois : le financement public, la précarité des théâtres à saison, la prise de risque sur le plan artistique et le mandat artistique de la compagnie.

A | Le financement public

L'État québécois ne fournirait pas les moyens aux théâtres à saison pour qu'ils puissent assumer pleinement un rôle institutionnel. En effet, la contribution des conseils des arts aux théâtres à saison ne représente

² Voir l'annexe 2.

qu'autour du tiers de leur budget de fonctionnement. Qui plus est, ces mêmes théâtres ne peuvent entretenir des attentes trop élevées à l'égard des dons, commandites et autres formes de financement privé, dans la mesure où la culture de philanthropie n'est pas fortement implantée dans la société québécoise.

B | La précarité des théâtres à saison

Une certaine précarité affecterait les compagnies à saison, en raison d'une absence de reconnaissance de la part du milieu et des instances publiques à l'effet que ces compagnies représenteraient des composantes indispensables du modèle théâtral québécois. En raison de cette absence de reconnaissance, ces compagnies pourraient éventuellement disparaître à la moindre crise, en témoigne la disparition appréhendée du Théâtre du Rideau Vert en 2004. En effet, d'aucuns n'étaient alors parvenus à identifier un trait caractéristique de la mission de ce lieu qui légitimerait sa présence indispensable dans le paysage théâtral québécois. Si ce trait caractéristique ou ce rôle phare que joue une institution théâtrale avait pu être nommé, peut-être cela aurait-il permis d'éviter les tergiversations autour d'une hypothétique fermeture ?

C | La prise de risques artistiques

Les quelques théâtres se revendiquant d'un statut institutionnel se montreraient trop prudents sur le plan artistique pour aspirer à assumer un tel rôle. Cette prudence se reflèterait, entre autres, par le truchement d'un répertoire présenté de manière convenue, sans grande prise de risques et donnant peu à penser aux spectateurs. Ces théâtres seraient de plus en plus contraints d'assurer d'abord leur rentabilité au détriment de l'exploration créatrice et de la défense d'un idéal artistique. Plusieurs sont d'avis que le manque de financement public rendrait ces organismes particulièrement vulnérables aux implacables lois du marché qui sont bien souvent contraires à des visées artistiques. Ces lois du marché entraînent une logique mercantile de maximisation des recettes, contraignant alors ces compagnies à imposer un certain formatage des œuvres sur les plans scénographique et dramaturgique. Il est en effet impensable qu'une des grandes compagnies québécoises prenne aujourd'hui une ou deux années pour penser et créer un spectacle à son plein potentiel. Selon plusieurs, cette orientation éloigne des créateurs québécois vers d'autres lieux et horizons. Ceux-ci préfèrent réaliser leur projet artistique avec des moyens plus restreints, mais de manière autonome.

D | Le mandat artistique des théâtres à saison

On observe que certains théâtres à saison disposent d'un mandat artistique peu défini. Ainsi, la vision de la direction artistique est parfois perçue comme correspondant au mandat de la compagnie, créant ainsi une confusion entre la véritable nature du mandat et l'interprétation que devrait en offrir la direction artistique. Cette situation semble représenter un obstacle majeur à l'émergence d'un statut reconnu des théâtres institutionnels.

Il est apparu consensuel au sein du comité qu'aucune des compagnies à saison, envers lesquelles le milieu nourrit des attentes et reconnaît des responsabilités artistiques et socioéconomiques à l'égard de la pratique de l'art théâtral, ne reçoit un financement adéquat pour s'en acquitter et ne fait l'objet d'aucune reconnaissance véritable de la part des instances politiques et du milieu. En ce sens, il semble y avoir consensus sur l'absence de véritables théâtres institutionnels reconnus comme tels au Québec. De plus, tous constatent également une ambivalence au sein du milieu théâtral à reconnaître le caractère institutionnel des théâtres à saison. Plusieurs expliquent cette ambivalence par l'absence d'une définition claire de ce qu'est un théâtre institutionnel. Dès lors, la question fondamentale ne porte pas tant sur l'existence actuelle de théâtres institutionnels au Québec, mais plutôt sur la définition de critères objectifs comme condition préalable à leur identification.

II. Définir les théâtres institutionnels

Avant d'établir les éléments de définition des théâtres institutionnels, le comité a préalablement mené une réflexion sur la forme qu'ils pourraient prendre. L'étude des modèles institutionnels européens et canadiens a permis d'illustrer que ces organismes théâtraux correspondent à des réalités bien particulières et qu'ils s'insèrent dans des modèles théâtraux différents de celui que l'on retrouve au Québec, bien que certains éléments puissent être pris en considération. Par exemple, plusieurs sont d'avis que l'adéquation entre institution et théâtre d'État, telle qu'on la retrouve en France, en Allemagne ou encore en Belgique, s'intégrerait difficilement à la réalité théâtrale québécoise. En effet, l'État québécois ne semble pas prêt à reconnaître l'accès au théâtre sur l'ensemble de son territoire comme un service public essentiel et ainsi garantir cet accès par un financement public majoritaire des théâtres institutionnels.

Le comité estime préférable que le milieu théâtral développe un projet adapté à sa réalité. Cela signifie que ce projet doit être en adéquation avec le patrimoine théâtral développé de manière professionnelle depuis plus de 60 ans, il doit s'appuyer sur les forces déjà présentes et tenir compte du contexte politique, économique, social et culturel actuel du Québec et du Canada. Le comité suggère donc d'envisager un modèle de théâtre institutionnel sous l'angle de la reconnaissance d'un statut institutionnel des théâtres à saison par les instances gouvernementales et le milieu, plutôt que d'aspirer à faire table rase de ce qui existe déjà et mettre en place des institutions publiques au sein desquelles l'État peut intervenir, comme cela a été observé dans plusieurs pays d'Europe.

À partir de ce postulat, le comité a établi différents critères visant à caractériser et légitimer objectivement ce que doivent être les théâtres institutionnels. Sans prétendre à l'exhaustivité, ces critères pourront servir de base pour établir un cadre de référence qui permettra au milieu théâtral et aux autorités gouvernementales d'arrêter un statut institutionnel, et de veiller à ce qu'il soit reconnu de façon conséquente.

1. Les théâtres institutionnels doivent posséder un mandat artistique

Préalablement à une reconnaissance collective des théâtres institutionnels, il a semblé primordial que le concept de mandat artistique soit clairement articulé.

Au-delà d'une volonté affirmée de proposer une offre de qualité, il est essentiel que les théâtres institutionnels affichent et formulent clairement un mandat qui leur soit propre. En effet, ce mandat permet de pérenniser le lieu en lui conférant une identité artistique unique, qui guidera l'ensemble des projets dont il sera le vecteur.

Afin qu'il soit exploité à son plein potentiel et s'avère stimulant, le mandat artistique des théâtres institutionnels doit être équilibré, soit ni trop flou, ni trop rigide. D'un côté, un mandat trop peu défini ouvre la porte à des interprétations trop larges. De l'autre, un mandat circonscrit de manière exagérée aura pour conséquence d'emprisonner la créativité. Un mandat formellement défini permet à la direction artistique de jouir d'une certaine liberté d'interprétation sans toutefois risquer de déroger aux paramètres fondamentaux qui forment la marque artistique des théâtres institutionnels. Ce mandat joue un rôle de fil conducteur pour la mise en place d'une programmation cohérente de spectacles, simplifiant le rapport qu'entretiennent les praticiens avec les théâtres institutionnels. On peut aussi considérer qu'il invite à une subversion positive, en incitant d'autres compagnies ou individus à prendre ces missions pour cible et à explorer des chemins moins fréquentés.

Il a été proposé, au cours des discussions, que le mandat artistique des théâtres institutionnels soit intégré dans une convention d'objectifs. Ce document constituerait une entente signée entre le théâtre et les instances publiques, à l'instar des conventions que l'on retrouve pour les principaux théâtres de la Communauté française de Belgique, où elles constituent l'armature du mandat artistique. La consultation auprès des institutions théâtrales européennes a révélé que le mandat est le plus souvent attaché à un lieu, indépendant de la direction artistique et qu'il conditionne le financement public, à hauteur des charges que ce mandat implique.

2. Les théâtres institutionnels doivent avoir une activité de production générant une saison théâtrale

La saison théâtrale apparaît également un élément essentiel des théâtres institutionnels, puisqu'elle introduit l'obligation de présenter un certain nombre de productions. Elle doit permettre de garantir une participation de l'ensemble du milieu aux activités des théâtres institutionnels, à travers une ouverture à toute sorte de projets, notamment par l'accueil de compagnies issues de la relève. En plus d'exercer un rôle de diffuseur spécialisé, les théâtres institutionnels doivent pouvoir accompagner des productions, voire proposer des coproductions ou des parrainages, qui seront intégrés à la programmation saisonnière. Là réside une différence fondamentale des théâtres institutionnels par rapport aux compagnies héliocentriques au sein desquelles l'activité artistique repose sur un seul créateur. Les théâtres institutionnels bâtissent leur programmation à partir de contributions provenant de l'ensemble du milieu, saison après saison.

3. Les théâtres institutionnels doivent présenter une activité artistique ouverte à l'ensemble de la communauté théâtrale

Il a été établi que les théâtres institutionnels, qui disposent d'atouts matériels, d'une expertise reconnue, de visibilité et de renommée, doivent élaborer leur activité artistique à partir de contributions provenant de l'ensemble de la communauté théâtrale. Les théâtres institutionnels doivent pouvoir répondre aux attentes du milieu en étant un lieu d'accueil de qualité pour tout type de compagnie. Ils doivent pouvoir susciter et encourager des projets significatifs et variés, pour valoriser des pans de la dramaturgie locale et internationale encore trop peu exploités. Ils doivent également être des moteurs dynamiques pour le développement de l'art théâtral, en proposant, entre autres, une ouverture à la relève, des stages d'acteurs ou de mise en scène, des résidences d'auteurs. Ils peuvent aussi avoir à collaborer avec d'autres « piliers » de la vie théâtrale, comme les festivals et les organismes de service.

Il a par ailleurs été envisagé que des conventions d'objectifs puissent être mises en place, pour représenter un cadre de dialogue permanent entre le milieu et les théâtres institutionnels, au sein duquel le milieu pourrait exprimer ses attentes envers ces théâtres, qui s'engageraient à y répondre, moyennant l'attribution d'un soutien financier public suffisant.

| 13

4. Les théâtres institutionnels doivent disposer d'un lieu de représentation

Les opinions ont d'abord divergé quant à l'importance du lieu comme critère fondamental des théâtres institutionnels. Certains ont alors fait valoir que le lieu permet aux théâtres institutionnels de se nourrir des activités de l'ensemble du milieu, plutôt que de reposer uniquement sur des individus. Cette position a finalement fait consensus et il a été reconnu que le lieu est une condition *sine qua non* pour un théâtre à vocation institutionnelle.

Pour certains des théâtres à saison, il s'agit également d'un patrimoine, à vocation de monument, fort d'une identité propre, qui assoit celle du théâtre institutionnel, permet un ancrage pérenne de la création et s'avère un pôle permanent et immuable de diffusion et de production. De plus, ce lieu entraîne des frais spécifiques d'entretien dont les organismes subventionnaires doivent tenir compte.

5. Les théâtres institutionnels doivent assumer un ensemble de rôles et de responsabilités

Parmi les responsabilités et rôles envisageables, on retrouve notamment la nécessité d'explorer certaines parties négligées des répertoires dramaturgiques québécois et étranger, afin qu'une plus grande variété

d'œuvres soit offerte au public. Sur le plan socioéconomique, les théâtres institutionnels doivent aussi pouvoir garantir aux artistes un certain niveau de rémunération et un environnement de travail de qualité. Les discussions ont également fait émerger une responsabilité touchant au développement de l'art théâtral, pouvant être assumée au travers d'un travail d'approfondissement artistique et intellectuel, par la proposition d'expérimentations, de laboratoires et de chantiers, par exemple.

6. Les théâtres institutionnels doivent avoir un fonctionnement garant de leur pérennité

Il est ressorti des discussions menées que les théâtres institutionnels doivent être à l'image de l'institution étatique, à savoir qu'ils ne se limitent pas aux individus qui l'animent. Ainsi, ses activités, son développement et sa renommée s'inscrivent dans la durée plutôt que dans la temporalité de ceux qui la dirigent. Par exemple, la transition d'une direction artistique au sein d'une institution doit pouvoir se faire sans qu'elle ne change fondamentalement sa mission et son mandat artistique. Tout au plus, la direction de l'institution colore la programmation en donnant une certaine orientation à la mission artistique dont elle assure la promotion. Dès lors, l'indépendance de l'institution devient une condition indispensable pour garantir la pérennité de sa mission.

| 14

Le comité s'est interrogé sur la durée déterminée ou transitoire du contrat de la direction artistique. Les membres du comité sont favorables à ce que ce contrat soit transitoire ou renouvelable, mais constate cependant que le milieu théâtral ne dispose présentement d'aucun moyen d'intervenir sur les durées des contrats des directions artistiques des théâtres institutionnels québécois, puisque ces dernières relèvent uniquement de leur conseil d'administration. Il ne serait donc pas nécessaire de chercher à déterminer le nombre d'années durant lesquelles cette fonction doit être occupée par une personne, puisqu'il est reconnu d'emblée que celle-ci est appelée à éventuellement changer afin d'éviter une appropriation du mandat de l'institution par la direction artistique. Dès lors, un changement de direction artistique ne remet en question ni le mandat, ni l'existence de l'organisme.

Il est aussi apparu clairement que la pérennité d'une institution dépend, avant tout, de soutiens financiers et d'une saine gestion budgétaire, qui puissent lui assurer une véritable marge de manœuvre sur le plan artistique. Les théâtres institutionnels devraient être subventionnés, afin de pouvoir mettre à disposition des artistes des équipements permettant d'encourager la création dans les meilleures conditions ainsi qu'offrir une plus grande marge de manœuvre sur les plans artistique et financier.

7. Les théâtres institutionnels doivent être reconnus par le milieu, le public et les instances gouvernementales

La reconnaissance des théâtres institutionnels doit s'opérer principalement à travers une évaluation par les pairs, appuyée par l'intermédiaire des organismes subventionnaires. Bien que cette méthode d'évaluation fasse toujours consensus au sein du milieu, deux améliorations devraient y être apportées. Premièrement, la structure d'évaluation actuelle des théâtres à saison n'offre pas de possibilités d'échanges et de discussions pourtant nécessaires au regard de l'importance que pourront prendre les théâtres institutionnels au sein du modèle théâtral québécois. Le comité considère la convention d'objectifs comme un outil pertinent pour entretenir le dialogue entre les théâtres institutionnels et le milieu.

Deuxième amélioration, la mise en place de comités de pairs se consacrant uniquement à l'évaluation des théâtres institutionnels semble une condition essentielle pour une reconnaissance légitime et structurée de ceux-ci. En effet, un comité de pairs distinct permettrait de garantir une évaluation constante, rigoureuse et éclairée du respect du rôle des théâtres institutionnels. Un tel mode d'évaluation spécifique permettrait notamment aux comités de pairs d'adapter leur évaluation à la réalité de ces organismes. Cette évaluation spécifique viendrait alors corriger un important vice de fonctionnement auquel sont présentement confrontés les comités, soit d'être contraints de pénaliser financièrement les théâtres à saison advenant une évaluation négative de la direction artistique de l'organisme. À l'heure actuelle, la réduction d'une subvention affectera d'abord les budgets de production et pénalisera injustement les interprètes, les concepteurs, les auteurs dramatiques et au-delà, le fonctionnement même du théâtre. Advenant que la diminution de la subvention entraîne tout de même un changement de la direction artistique, le successeur partira alors avec un lourd handicap pour mettre en bonne marche un théâtre aux ressources financières désormais amputées. Pour éviter ces risques, l'évaluation de la direction artistique doit être encadrée par les conseils des arts dans un dialogue étroit avec l'équipe du théâtre, son conseil d'administration et la direction artistique.

Le rayonnement local et international des théâtres institutionnels dépend directement de leur capacité à être reconnus par le public, certes, mais avant tout par le milieu et les instances gouvernementales.

Le présent rapport servira à orienter les travaux des tables de concertation et à déterminer des recommandations qui seront soumises aux participants lors du Congrès québécois du théâtre en novembre 2011.

ANNEXE 1 – SYNTHÈSE DU FONCTIONNEMENT D'INSTITUTIONS THÉÂTRALES EUROPÉENNES ET CANADIENNE

Mise en contexte : Ce document a été préparé à l'automne 2010 dans le cadre du comité sur les institutions théâtrales. Une liste de 14 institutions a été établie par les membres du comité, 8 d'entre elles ont répondu. La consultation a été effectuée à l'aide d'un questionnaire. Le présent document présente une synthèse des réponses reçues. Veuillez vous référer à la version longue du document pour consulter chacune des réponses reçues ainsi que l'échantillon de cette consultation.

I. INFORMATIONS DE NATURE GÉNÉRALE SUR L'ORGANISME

THÉÂTRES CONSULTÉS	ANNÉE DE FONDATION	STATUT DE L'ORGANISME	ORGANIGRAMME DE L'ORGANISME	NOMBRE DE SALLES DE SPECTACLES	NOMBRE DE SIÈGES PAR SALLE	PROPRIÉTAIRE OU LOCATAIRE DU LIEU	SI LOCATAIRE, PROPRIÉTAIRE DU LIEU ?	MANDAT SPÉCIFIQUE DES SALLES	SALLE DE RÉPÉTITION	ATELIERS DE DÉCORS, COSTUMES, ACCESSOIRES	INTERPRÈTES SALARIÉS OU SOUS CONTRAT	NOMBRE D'EMPLOYÉS
ALLEMAGNE Deutsches Theater	1883	Institution publique	Disponible, voir version longue	3	610, 234 et 80	Locataire	L'État fédéral de Berlin	Non	Oui	Oui	46 interprètes salariés Une soixantaine sous contrat, selon la production	280 employés permanents
ALLEMAGNE Volksbühne	1914	Institution publique	N.D.	5	824, 200, 99, 99 et 99	Locataire	Ville de Berlin	Non	Oui, 5	Oui	133 interprètes salariés Environ 500 sous contrat, selon la production	220 employés permanents
ANGLETERRE Royal National Theatre	1963	OBNL	N.D.	3	1160, 890 et 400	Locataire	L'État britannique	Non	Oui	Oui	202 interprètes salariés D'autres sous contrat, selon la production	462 employés permanents 108 employés temporaires 963 sous des contrats de courte durée
ANGLETERRE Royal Court Theatre	1870	OBNL	Disponible, voir version longue	2	380 et 85	Propriétaire	-	Non	Oui	Oui	Contrat selon la production	60 employés permanents 17 employés temporaires
BELGIQUE Théâtre de Poche	1951	OBNL	Disponible, voir version longue	1	237	Locataire	Ville de Bruxelles	Non	Non, construction en cours	Non	Contrat selon la production	11 employés permanents
CANADA Shaw Festival	1973	OBNL	Disponible, voir version longue	4	869, 327, 328 et 200	Propriétaire	-	Non	Oui, 5	Oui	73 interprètes salariés	500 employés permanents
FRANCE Théâtre de l'Odéon	1782	Théâtre national	Disponible, voir version longue	2	850 et 380	Locataire	L'État français	Non	Oui	Oui	Contrat selon la production	115 employés permanents
SUISSE Vidy-Lausanne	1983	Fondation	Disponible, voir version longue	4	390, 160, 100 et 98	Locataire	Ville de Lausanne	Non	Oui	Oui	Contrat selon la production	60 permanents 45 temporaires

II. INFORMATIONS DE NATURE FINANCIÈRE SUR L'ORGANISME

THÉÂTRES CONSULTÉS	BUDGET DE FONCTIONNEMENT ANNUEL	PRINCIPALE SOURCE DE REVENUS (VENTILATION DES REVENUS DANS LA VERSION LONGUE, SI DISPONIBLE)	FINANCEMENT PUBLIC LIÉ À UN MANDAT SPÉCIFIQUE	FRAIS DE FONCTIONNEMENT À LA CHARGE DE L'ORGANISME
ALLEMAGNE Deutsches Theater	33,2 M\$	84 % financement public 16 % revenus autonomes	Oui, mais plutôt vague, voir version longue	Oui
ALLEMAGNE Volksbühne	23,4 M\$	85 % financement public 15 % revenus autonomes	Non	Oui
ANGLETERRE Royal National Theatre	105 M\$	30 % financement public 70 % revenus autonomes	Non	Oui
ANGLETERRE Royal Court Theatre	8,7 M\$	40 % financement public 60 % revenus autonomes	Oui, voir <i>Summary Information Return 2009</i>	Oui
BELGIQUE Théâtre de Poche	1,8 M\$	75 % financement public 25 % revenus autonomes	Contrat-programme d'une durée de 5 ans avec le ministère de la Culture, voir le contrat-programme du Théâtre de Poche	Oui
CANADA Shaw Festival	25 M\$	7,7 % financement public 92,3 % revenus autonomes	Non	Oui
FRANCE Théâtre de l'Odéon	23 M\$	75 % financement public 25 % revenus autonomes	Oui, voir version longue	Oui
SUISSE Vidy-Lausanne	21 M\$	40 % financement public 60 % revenus autonomes	Non	Oui

III. INFORMATIONS DE NATURE ARTISTIQUE SUR L'ORGANISME

THÉÂTRES CONSULTÉS	NOMBRE DE PRODUCTIONS	% PRODUCTION P/R % COPRODUCTION	NOMBRE DE REPRÉSENTATIONS	ÉLABORATION DE LA STRUCTURE DE PROGRAMMATION	PROCESSUS DE SÉLECTION DES OEUVRES	PROCESSUS DE NOMINATION DE LA DIRECTION ARTISTIQUE	DURÉE PRÉDÉTERMINÉE DU MANDAT DE LA DIRECTION ARTISTIQUE	ACTIVITÉS CONNEXES
ALLEMAGNE Deutsches Theater	70	100 % production	750	Par la direction artistique assistée de plusieurs conseillers dramaturgiques	Par la direction artistique assistée de plusieurs conseillers dramaturgiques	Par le maire de Berlin assisté du sénateur aux affaires culturelles de la Ville de Berlin	Engagement contractuel renouvelable d'une durée de 5 ans	Multiples
ALLEMAGNE Volksbühne	20	95 % production 5 % coproduction	750 dans les salles de la Volksbühne Environ 50 en tournée à l'international	Par la direction artistique assistée de 6 conseillers dramaturgiques	Par la direction artistique assistée de 6 conseillers dramaturgiques	Par le maire de Berlin assisté du sénateur aux affaires culturelles de la Ville de Berlin	Non, mandat de 5 ans renouvelable	Multiples
ANGLETERRE Royal National Theatre	26	91 % production 9 % coproduction	1546	Par la direction artistique assistée de conseillers dramaturgiques	N.D.	Par le conseil d'administration	Durée indéterminée	Multiples
ANGLETERRE Royal Court Theatre	20	87 % production 8 % coproduction 5 % d'accueil	731 dont 29 en tournée à l'international	Par la direction artistique et son assistant	Par la direction artistique et son assistant	Par le conseil d'administration	Durée indéterminée	Multiples
BELGIQUE Théâtre de Poche	10	80 % production 20 % coproduction	Environ 300	Par la direction artistique	Par la direction artistique	Par le conseil d'administration	Durée indéterminée	Multiples
CANADA Shaw Festival	11	100 % production	800	Par la direction artistique	Par la direction artistique à partir d'une œuvre de Shaw	Par le conseil d'administration	Engagement contractuel renouvelable et d'une durée variable de 3 à 5 ans	Multiples
FRANCE Théâtre de l'Odéon	15	15 % production 50 % coproduction 35 % d'accueil	225	Par la direction artistique assistée d'un responsable de la programmation	N.D.	Par la présidence de la République, sur proposition du ministre de la Culture	Engagement contractuel renouvelable de 5 ans, puis renouvelable par mandat de 3 ans	Multiples
SUISSE Vidy-Lausanne	30-35	70 % production 25 % coproduction 5 % d'accueil	Entre 400 et 500 à Vidy-Lausanne Entre 500 et 600 en tournée	Par la direction artistique	Par la direction artistique (voir version longue)	Nommé et engagé par le Conseil de Fondation, sous réserve de l'approbation de la Municipalité de Lausanne	Durée indéterminée	Multiples

ANNEXE 2 – PORTRAIT GÉNÉRAL D'INSTITUTIONS ARTISTIQUES ET CULTURELLES QUÉBÉCOISES

Ce document a été préparé à l'hiver 2011 dans le cadre du comité sur les institutions théâtrales.

INSTITUTIONS CONSULTÉES	ANNÉE DE FONDATION	STATUT DE L'ORGANISME	BUDGET DE FONCTIONNEMENT ANNUEL	PRINCIPALES SOURCES DE REVENUS (SUBVENTION = SUBVENTION DE FONCTIONNEMENT SEULEMENT)	NOMBRE D'EMPLOYÉS	MANDAT
Bibliothèque nationale du Québec	2004	Organisme public	64,6 M\$	Subv. MCCCf : 52,1 M\$ Subv. Ville de Montréal : 7,6 \$ TOTAL SUBVENTIONS : 59,7 M\$ (92,4 %) Autres revenus (contributions et subventions diverses): 4,9 M\$ (7,5%)	769	Née de la fusion de la Bibliothèque nationale du Québec avec la Grande bibliothèque du Québec (2002), puis avec les Archives nationales du Québec (2006), Bibliothèque et Archives nationales du Québec (BANQ) a pour mission d'acquérir, de conserver et de diffuser le patrimoine documentaire publié, archivistique et filmique du Québec ou relatif au Québec.
Musée d'art contemporain	1964	Organisme public	15,9 M\$	Subv. MCCCf : 10 M\$ Subv. CAC : 427 000 \$ TOTAL SUBVENTIONS : 10,4 M\$ (65 %) Dons: 3,4 M\$ (25 %) Revenus autonomes : 905 000\$ (billetterie : 305 000 \$) 5,6 %	Demande envoyée, réponse à venir	Le Musée d'art contemporain de Montréal, personne morale au sens du Code civil instituée en vertu de la <i>Loi sur les musées nationaux</i> (L.R.Q., chapitre M-44), a pour fonctions de faire connaître, de promouvoir et de conserver l'art québécois contemporain et d'assurer une présence de l'art contemporain international par des acquisitions, des expositions et d'autres activités d'animation.
Musée des beaux-arts de Montréal	1912	Organisme privé à but non lucratif	40,3 M\$	Subv. MCCCf : 15,2 M\$ (37,7 %) Subv. CAM : 370 000 \$ (0,001 %) TOTAL SUBVENTIONS : 15,6 M\$ (38,7 %) Dons: 4,6 M\$ (11,4 %) Revenus autonomes : 16,9 M\$ (billetterie : 2,1 M\$) 41,9 %	131	Le Musée des beaux-arts de Montréal est un organisme à but non lucratif dont l'objectif est d'encourager les arts plastiques, de diffuser les connaissances artistiques, d'acquérir, de conserver, de collectionner, de mettre en valeur et d'exposer des œuvres d'art au profit des populations montréalaise, québécoise, canadienne et d'ailleurs. Le Musée est institué en corporation privée en vertu de la Loi sur le Musée des beaux-arts de Montréal et est un organisme de bienfaisance au sens de la Loi de l'impôt sur le revenu.
Orchestre symphonique de Montréal	1934	Organisme privé à but non lucratif	N.D.	« Aucun rapport annuel ne se trouve sur le site internet de l'OSM, l'OSM ne divulgue pas ses résultats financiers. »	Demande envoyée, réponse à venir	L'OSM est une organisation artistique d'envergure internationale qui doit diffuser, au plus large public possible, le répertoire mondial de la musique symphonique et les artistes de niveau international. L'OSM doit assumer son rôle social et institutionnel. Dans son milieu, il investit dans le développement de la musique symphonique et classique sous toutes ses formes. L'OSM est une organisation professionnelle qui suscite l'innovation et l'excellence.
Société de la Place des arts	1962	Organisme public	35,3 M\$	Subv. MCCCf : 3,4 M\$ Subv. Gvt. Québec : 14,5 M\$ TOTAL SUBVENTIONS : 17,9 M\$ (50,7 %) Dons et commandites: 797 000 \$ (0,01 %) Revenus autonomes : 16,6 M\$ (billetterie : 3,5 M\$) 47 %	Demande envoyée, réponse à venir	La Société de la Place des Arts est une institution publique qui a pour mission de promouvoir les arts de la scène et de rendre possible, en ces lieux, la tenue de spectacles.

LES THÉÂTRES INSTITUTIONNELS

Définition, rôle et responsabilités

Les théâtres institutionnels sont définis par une mission spécifique et portent un projet artistique ouvert à l'ensemble de la communauté théâtrale. Leur rayonnement fait qu'ils sont reconnus par le milieu théâtral, le public et les instances gouvernementales.

Les théâtres institutionnels présentent un caractère de pérennité et existent indépendamment de leurs fondateurs et de leurs directions successives. N'étant pas l'instrument d'un créateur unique ou d'un groupe d'artistes défini, leur direction artistique est transitoire.

Les théâtres institutionnels relèvent d'un conseil d'administration garant de leur mission; ils disposent d'une certaine indépendance par rapport au personnel de direction. Les modes de nomination et la durée du mandat des membres du conseil d'administration sont balisés.

Les théâtres institutionnels sont gestionnaires de salles de spectacles, lesquelles constituent un parc immobilier culturel d'importance et affirment la présence de l'art dans le paysage urbain et régional.

LES THÉÂTRES INSTITUTIONNELS SE CARACTÉRISENT PAR :

- 1- Un mandat artistique
- 2- Une activité de production générant une saison théâtrale
- 3- Une activité artistique ouverte à l'ensemble de la communauté théâtrale
- 4- Un lieu de représentation
- 5- Un ensemble de rôles et de responsabilités
- 6- Un fonctionnement garant de pérennité
- 7- Une évaluation spécifique des théâtres institutionnels

1- Un mandat artistique

Les théâtres institutionnels possèdent une identité qui leur est propre et détiennent un mandat spécifique et singulier qu'interprète leur direction artistique.

Les théâtres institutionnels s'acquittent de leur mandat et ont su s'inscrire dans la durée. Leur pratique relève d'une vision artistique rigoureuse et offre une constance dans la qualité de ses productions. Ils présentent une ligne de continuité entre leur mandat artistique établi à titre de producteur et leurs choix de programmation en accueil.

Ouverts à l'ensemble des artisans et créateurs, les théâtres institutionnels participent au développement et à l'avancement de l'art théâtral.

2- Une activité de production générant une saison théâtrale

Les théâtres institutionnels programment une saison théâtrale constituée d'au moins trois productions maison, pouvant inclure des reprises ou des coproductions.

La programmation de la saison des théâtres institutionnels doit s'établir en regard de leur mandat, de leur histoire, de leur positionnement par rapport aux autres activités artistiques offertes dans leur milieu, de leur situation géographique et de l'architecture propre aux lieux de diffusion utilisés.

Les théâtres institutionnels sont ouverts à la collaboration avec d'autres compagnies ou partenaires pour des projets d'accueil, de coproductions ou de codiffusion ainsi que pour des événements particuliers.

3- Une activité artistique ouverte à l'ensemble de la communauté théâtrale

Les théâtres institutionnels ont un devoir de soutien à l'égard de toutes les générations d'artistes et à l'émergence de nouveaux talents. Ils accueillent également en leur sein des créateurs d'horizons divers. En outre, ils peuvent réaliser des activités d'accueil, jouant ainsi le rôle de diffuseur spécialisé.

Les théâtres institutionnels sont générateurs d'emplois et offrent de bonnes conditions de travail aux artistes et aux travailleurs culturels qu'ils embauchent; ils offrent aussi l'occasion, pour les artistes, d'exercer et de faire évoluer leur art dans des conditions optimales.

4- Un lieu de représentation

Les théâtres institutionnels occupent un lieu de façon permanente. Ce lieu est l'espace de rencontres entre les œuvres et le public. Il est aussi un espace de soutien, de recherche, de création, de diffusion et d'animation.

Les théâtres institutionnels peuvent mener des actions hors les murs.

5 - Un ensemble de rôles et de responsabilités

Les théâtres institutionnels se positionnent par rapport aux autres organismes qui évoluent sur leur territoire. Ils ont un devoir d'initiatives et savent s'approprier la place qui leur revient dans le respect des missions de chacun.

Les théâtres institutionnels se préoccupent de développer des partenariats avec d'autres organismes. Ils se dotent d'une politique relative à des formes de parrainage et aux partages de

leurs ressources, mettant à contribution leurs compétences, leur savoir-faire, leurs espaces de travail, leur lieu et leurs équipements.

Les théâtres institutionnels participent à l'évolution des différents métiers du théâtre.

Les théâtres institutionnels sont conscients de la composition de leurs publics en regard de la composition de la société dans laquelle ils s'inscrivent; ils doivent favoriser l'accès à leurs spectacles au plan géographique et financier. En outre, ils participent à l'éducation artistique des citoyens. Ils ont des orientations et des stratégies de fidélisation, de renouvellement et d'élargissement des publics, incluant une politique de tarification. Ils déploient des programmes de sensibilisation du public et de compréhension des œuvres. Ils se reconnaissent une responsabilité à l'égard des personnes exclues pour des raisons sociales, économiques ou physiques.

Les théâtres institutionnels ont des responsabilités à l'égard de la sécurité et du confort de leur public et des artistes.

6- Un fonctionnement garant de pérennité

La recherche de l'équilibre budgétaire est une obligation pour les dirigeants des théâtres institutionnels qui sont tenus d'effectuer une reddition de comptes auprès de l'État.

Les théâtres institutionnels disposent de mécanismes prévoyant le renouvellement de leur personnel de direction. Ils disposent d'une politique de gestion des ressources humaines, d'une politique de formation et de perfectionnement, d'une planification de leur gestion financière, de stratégies de collecte de fonds et de mesures de contrôle et d'équilibre budgétaire. Ils prennent des mesures permettant d'assurer le maintien en bon état de leurs actifs immobiliers.

7- Une évaluation spécifique des théâtres institutionnels

Les théâtres institutionnels sont évalués par les instances publiques selon les mécanismes d'évaluation par les pairs en regard de leur nature institutionnelle, de leurs devoirs, rôles et responsabilités. La reconnaissance des théâtres institutionnels prend la forme d'une convention signée avec les instances publiques.



Conseil québécois du théâtre

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

Téléphone : 514-954-0270 Sans frais 1-866-954-0270

Télécopieur : 514-954-0165

cqt@cqt.qc.ca - www.cqt.ca

Le Conseil québécois du théâtre bénéficie du soutien du :

CONSEIL DES ARTS ET DES LETTRES DU QUÉBEC

CONSEIL DES ARTS DU CANADA

CONSEIL DES ARTS DE MONTRÉAL
