

## Un milieu sur la corde raide de la viabilité

Paulette Gagnon

Numéro 143, printemps 2009

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/1451ac>

[Aller au sommaire du numéro](#)

### Éditeur(s)

Les Éditions l'Interligne

### ISSN

0227-227X (imprimé)

1923-2381 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

### Citer cet article

Gagnon, P. (2009). Un milieu sur la corde raide de la viabilité. *Liaison*, (143), 13-15.

PAULETTE GAGNON

IL FAUT LE DIRE D'EMBLÉE: le théâtre contemporain est l'une des premières disciplines, avec la littérature, à s'être développée au Canada français. C'est ce qui explique en grande partie l'état actuel de la situation, cette discipline bénéficiant aujourd'hui d'une infrastructure artistique et physique appréciable.

Aujourd'hui, il existe 13 compagnies établies, présentes dans six provinces canadiennes. Dix de ces compagnies disposent déjà d'un lieu permanent, soit d'un centre de production (Toronto), soit d'un centre de diffusion (Caraquet, Moncton, Ottawa, — où quatre compagnies se partagent un lieu —, Sudbury, Edmonton et Vancouver). Deux projets en cours de réalisation (Saint-Boniface et Saskatoon) viendront sous peu enrichir ce réseau.

Au cours de la dernière décennie, plusieurs nouvelles compagnies ont aussi vu le jour à Moncton, à Ottawa, à Sudbury et dans l'Ouest. Celles-ci, au nombre de sept au dernier recensement, produisent et diffusent depuis peu en tournée. Par ailleurs, des artistes

se regroupent ponctuellement autour de productions autogérées.

Bien que le milieu se diversifie de plus en plus, les données présentées dans les pages qui suivent ont uniquement trait à des compagnies établies, soit celles qui sont regroupées dans l'Association des théâtres francophones du Canada, qui assure la représentation de leurs intérêts.

Nous verrons pourquoi la situation économique actuelle rend le milieu théâtral vulnérable, son rapport au public étant affecté directement par une diminution des dépenses des particuliers. Ainsi, sa capacité de générer un pourcentage élevé du coût de son activité pourrait bien vite se retourner contre lui.

### Une croissance marquée au début des années 2000

Ensemble, les treize compagnies établies avaient, en 2006, un chiffre d'affaires annuel de huit millions de dollars; cette somme venait des deux principales sources de financement indiquées dans le tableau suivant<sup>1</sup>.

1 - Données provenant de l'étude « Le théâtre en tournée » de l'ATFC, mars 2007.

Notons qu'entre 2003-2004 et 2005-2006, le chiffre d'affaires des compagnies établies s'est accru de 22 p.100, soit d'une somme de plus de 1,4 million de dollars. Force est de constater que plus de 75 p.100 de cette croissance est attribuable aux compagnies elles-mêmes, qui sont parvenues à aller chercher des revenus supplémentaires. Seulement 23 100 de la croissance est redevable aux paliers publics.

### Les recettes financent 46 p. 100 de l'activité des compagnies établies

Par recettes, on entend les ventes à la billetterie, les ventes à la représentation en tournée, les revenus de services (ateliers, activités en milieu scolaire, etc.), les dons individuels et corporatifs, les commandites, les sommes provenant des activités de financement (i.e. soirée bénéfice), ainsi que de l'argent recueilli lors des campagnes annuelles.

Les compagnies, c'est-à-dire tant les bénévoles que les membres du personnel, doivent consacrer des efforts considérables à chacune de ces sources de financement: stratégies de marketing,

Tableau 3  
Évolution des recettes des compagnies de l'ATFC

	2003-2004	2004-2005	2005-2006	Augmentation sur 3 ans	Taux de croissance	Contribution à la croissance
Revenus autogénérés	2 537 614 \$	3 432 126 \$	3 637 536 \$	1 099 922 \$	43%	77%
Revenus gouvernementaux	3 985 293 \$	4 142 045 \$	4 320 229 \$	334 936 \$	8%	23%
Recettes totales	6 522 907 \$	7 574 171 \$	7 957 765 \$	1 434 858 \$	22%	

Répartition du financement public des 13 compagnies établies

Données 2005/2006		En dollars	En %
Gouvernement municipal		528 419	12%
Gouvernement provincial		1 260 096	29%
Gouvernement fédéral		2 244 689	52%
- Conseil des arts du Canada	953 732		22%
- Programmes des LO (PCH)	811 806		19%
- Autres (développement économique, diffusion)	479 151		11%
Autres		287 025	7%
<b>Total - Financement public</b>		<b>4 320 229</b>	<b>100%</b>

campagnes publicitaires et promotionnelles, développement de public, réseautage, développement de partenariats et fidélisation des sources d'appuis.

Les résultats obtenus sont notables compte tenu du contexte dans lequel évoluent les compagnies :

La majorité des compagnies établies évoluent dans des grands centres urbains (i.e. Toronto, Vancouver, Edmonton, Ottawa) bien desservis par nombre d'organismes artistiques, ce qui crée une importante compétition, tant localement que sur le plan de la diffusion.

Les compagnies desservent la communauté francophone en milieu majoritaire anglophone, ce qui pose de nombreux défis en ce qui concerne la visibilité, l'accès aux médias et la liaison avec la clientèle ciblée, disséminée sur le territoire.

Sept des treize compagnies établies ont un mandat provincial, ce qui entraîne pour elles des coûts élevés de programmation et de livraison de services.

La capacité de payer (pour les productions et les services offerts par les compagnies) des écoles francophones et des organismes communautaires tels que les sociétés culturelles et les centres culturels demeure faible comparativement à la capacité de payer d'organismes comparables au Québec ou au Canada anglais : les cachets versés sont jusqu'à 50 p. 100 moins élevés au Canada français.

Malgré ces défis, les compagnies ont généré 2,5 millions de dollars en recettes propres et 1,2 millions de dollars en collecte de fonds en 2005/2006.

**L'apport essentiel des revenus gouvernementaux**

Vient s'ajouter aux recettes le financement public accordé par les conseils des arts et les trois paliers gouvernementaux, soit les municipalités, les provinces et le fédéral, la majeure partie provenant de ce dernier palier comme le montre bien le tableau ci-dessus.

Ces fonds permettent d'assumer en partie les frais d'exploitation des organismes, mais ils servent surtout à défrayer les activités de diffusion et de médiation culturelle, le marke-

ting, le développement de publics et le développement organisationnel, domaines de prédilection des bailleurs de fonds ces dernières années.

C'est là où le bât blesse, disent les compagnies. Les coûts d'exploitation ont augmenté en flèche avec la mise en place de lieux permanents et l'accroissement des activités de diffusion. C'est donc le financement de base, tout particulièrement celui qui est consacré aux frais d'exploitation, qui tarde à s'adapter à la croissance marquée des derniers dix ans. Les gouvernements semblent enfin reconnaître le besoin d'un rattrapage puisqu'au cours des dernières années, le Conseil des Arts du Canada, le Conseil des Arts de l'Ontario et la Fondation des Arts de l'Alberta ont tous bénéficié de crédits parlementaires additionnels. Mais, ici aussi, le climat économique pourrait malheureusement freiner cette tendance.

**Un rayonnement considérable : des milliers de francophones et francophiles rejoints**

Au dernier recensement, en 2006, les compagnies établies ont donné conjointement tout près de 1 000 représentations se partageant presque également entre le jeune public (enfance et ado) et le grand public ou encore entre les représentations données dans les lieux de résidence et celles offertes en tournée. Cette activité permet de rejoindre directement entre 125 000 et 150 000 spectateurs de tous les âges qui bénéficient ainsi d'une programmation théâtrale professionnelle de façon régulière dans leurs communautés respectives.

Au cours des dernières années, plusieurs compagnies ont innové dans le but d'élargir leurs auditoires. Ainsi, quatre compagnies offrent depuis quelques années des représentations avec surtitres en anglais ; cette initiative a été reçue avec enthousiasme dans leurs communautés respectives étant donné la forte présence de familles et de couples hexogames où typiquement, un parent/conjoint est francophone, l'autre anglophone. Au Théâtre français de Toronto, cette approche a permis d'attirer

un nouvel auditoire et d'augmenter le taux d'occupation et, conséquemment, de générer des recettes additionnelles.

Ailleurs, certaines compagnies adoptent de plus en plus les approches du marketing social, misant sur un développement de public tout particulièrement auprès des moins de 45 ans; elles visent ainsi à abaisser la moyenne d'âge de l'auditoire, à contrer les effets du vieillissement généralisé de la population et, puisque la majorité des compagnies se vouent à la création de nouvelles œuvres, à cultiver les consommateurs culturels les plus avides de création avant-gardiste.

Du côté de la diffusion, grâce au phénomène des coproductions, l'arrivée des réseaux de diffusion au Canada français et la mise en place d'incitatifs à la circulation des productions entre les régions, les compagnies ont pu augmenter le nombre de représentations données par spectacle, échelonnant parfois la diffusion d'une production sur plusieurs années. Bien que l'activité de tournée entraîne régulièrement des pertes pour les compagnies, le fait de diffuser plus longtemps chaque production accroît l'amortissement des coûts de création initiaux.

C'est grâce à ces multiples stratégies que les compagnies établies ont réussi à soutenir leur développement depuis le milieu des années 1990, le financement public ayant diminué ou stagné au cours de cette période, tout particulièrement chez les conseils des arts qui, faute de financement additionnel, n'ont tout simplement pas suivi la croissance.

### La fragilité des acquis et les défis d'un développement soutenu

Tout montre que la tendance des deux dernières décennies est la suivante: le financement public augmente seulement après des périodes de croissance importante des revenus autonomes. Au moment où les compagnies établies sont menacées de perdre des spectateurs et des diffuseurs pour cause de vieillissement du public ou de récession économique, où elles sont confrontées à un militantisme accru au sein de la communauté artistique qui revendique de meilleures conditions de travail et où les donateurs et les commanditaires se font plus rares à court terme, quelles sont donc les stratégies que pourraient adopter les compagnies afin de protéger leurs acquis, voire d'augmenter leurs recettes?

Les pistes suivantes retiennent déjà l'attention de plusieurs compagnies:

Rajeunir l'auditoire: marketing social et viral, activités d'éducation artistique, services à la clientèle efficaces et personnalisés (i.e. abonnement à la carte), marketing plus dynamique, approche événementielle à la représentation.

Diversifier l'auditoire: offre de représentations avec surtrage, marketing auprès des communautés culturelles et des nouveaux arrivants, partenariat avec d'autres organismes qui desservent les consommateurs culturels dans le but de favoriser le phénomène des «vases communicants», activités de médiation culturelle.

Poursuivre le développement de la diffusion: concertation étroite avec les réseaux de diffusion régionaux au Canada français, renforcement des liens avec les réseaux et les diffuseurs québécois, visibilité accrue grâce aux nouveaux médias et aux réseaux sociaux en ligne (i.e. YouTube, Facebook, etc.), présence accrue dans les écoles de langue française et d'immersion ou encore dans les régions éloignées.

Faire de la représentation et du positionnement stratégiques soutenus: renforcement des liens avec le milieu artis-

tique majoritaire environnant, collaborations accrues avec le milieu théâtral québécois, argumentaires économiques plus sophistiqués, préoccupation accrue envers la question de l'équité du financement public envers les organismes artistiques de la «périphérie».

Ainsi, les gestionnaires des compagnies, tout comme ceux des organismes artistiques des autres disciplines, devront continuer de faire preuve d'innovation et de détermination, tout en cherchant par tous les moyens possibles à rationaliser leurs coûts d'exploitation et de fonctionnement. Malheureusement, tout indique que le secteur culturel ne figure pas parmi les priorités des gouvernements du pays, au moment où ils s'appêtent à faire des investissements massifs dans l'économie canadienne.

Malgré l'excellente performance du secteur et son importante contribution au PIB canadien au cours des derniers vingt ans, le milieu culturel tarde toujours à être reconnu; il s'ensuit que les artistes du pays, des gens pourtant souvent plus éduqués que la moyenne canadienne, se retrouvent parmi les citoyens les plus démunis de la société sur le plan économique.

Cette question est au cœur des grondements entendus de toutes parts ces dernières années, les artistes et les organismes artistiques de partout au Canada ne cessant de rappeler aux bailleurs de fonds de procéder au rattrapage qui s'impose et de soutenir le secteur de façon équitable et responsable. Cette mobilisation promet de s'intensifier, et donc de donner naissance, une fois de plus, à des rapports tendus entre l'État et le milieu artistique.

Enfin, notons la dichotomie qui s'accroît au sein du secteur culturel, les grandes institutions préférant à la mobilisation les tactiques du secteur privé telles que l'embauche de lobbyistes et le travail en coulisses, et laissant derrière elles la majorité des organismes artistiques dans une attitude de chacun pour soi.

Une telle situation crée une brèche où s'infiltrerait rapidement un discours qui donne des frissons. Un exemple récent parmi d'autres: en février 2009, un comité de la Ville d'Ottawa a commandé une étude concernant le processus d'allocation des fonds consacrés aux arts et à la culture, en préconisant que celui-ci relève du politique, ce qui remet du coup en question l'évaluation par les pairs en place depuis plus de vingt ans.

Nul doute que les compagnies de théâtre et, plus généralement, les organismes artistiques et culturels du pays auront à relever de grands défis de résilience au cours des prochaines années. Voilà un contexte malheureusement trop bien connu du milieu culturel canadien... ||

*Paulette Gagnon est directrice générale de l'Association des théâtres francophones du Canada (ATFC) depuis l'été 2005, milieu dans lequel elle œuvre depuis le début des années 1980. Parallèlement, elle s'intéresse aussi aux arts visuels et, plus récemment, à la danse contemporaine, domaines dans lesquels elle œuvre à titre bénévole.*