

LA QUESTION DU THÉÂTRE

Pour une nouvelle phase de son développement

**Robert Spickler
Jacques Vézina**

**Montréal
Novembre 2014**

Robert Spickler

Robert Spickler œuvre dans le milieu culturel depuis plus de quarante ans. Il fut co-directeur du Théâtre d'Aujourd'hui avec Jean-Claude Germain (1971-1979), directeur du Service du Théâtre, directeur de la Division des Arts et directeur associé du Conseil des arts du Canada (1983-1985, 1987-1990).

Il a été directeur de l'administration du Théâtre du Nouveau Monde (1985-1987) et directeur général de l'Orchestre symphonique de Montréal (1990-1995).

De 1996 à 2007, il a occupé les fonctions de directeur associé au Centre Canadien d'Architecture.

Il a été président de la Société des directeurs des Musées montréalais (2004-2006) et a présidé le projet de création d'un Centre des collections muséales (1998-2003), un espace de conservation unique au Canada partagé par douze musées montréalais.

Il a été président de la Conférence canadienne des Arts (2004-2008) et membre du comité d'évaluation des musées nationaux du Vérificateur général du Canada (2002-2005).

Au plan international, il a présidé le comité permanent des finances et des ressources du Conseil international des Musées (ICOM) de 2005 à 2007 avant d'occuper le poste de directeur général de l'ICOM, à Paris, (2007-2009).

Il est l'auteur d'une étude sur le Théâtre québécois (revue Jeu no 78), a préfacé l'essai de Josette Féral, *La culture contre l'art*, (1990) ainsi que diverses publications des œuvres dramatiques de Jean-Claude Germain.

Jacques Vézina

Formé en production à l'École nationale de théâtre, Jacques Vézina participe à la vie culturelle québécoise depuis quelque quarante ans. Il a été cofondateur et directeur général associé du Festival de théâtre des Amériques (maintenant Festival TransAmériques), chef adjoint du Service du théâtre du Conseil des arts du Canada, directeur général de la Nouvelle Compagnie Théâtrale (maintenant Théâtre Denise-Pelletier), directeur général du Centre des auteurs dramatiques (CEAD) et codirecteur général et directeur administratif du Théâtre d'Aujourd'hui.

Il a toujours contribué activement à la vie associative du théâtre québécois en faisant partie, notamment, des conseils d'administration du Conseil québécois du théâtre (CQT) et de l'Académie québécoise du théâtre (AQT). Il a été également président de Théâtres Associés (TAI).

Membre fondateur de Culture Montréal, il en a été le vice-président et le trésorier. Il a été vice-président du Conseil des arts de Montréal et président de son comité Théâtre ainsi qu'administrateur du Festival Montréal en lumière et du Festival Les Coups de Théâtre.

Il recevait, en 2013, le premier Prix Sentinelle (Carrière) remis par le Conseil québécois du théâtre pour sa contribution remarquable au milieu théâtral québécois.

TABLE

Présentation	5
Modèles de subventionnement en Europe	9
La France	
Les Centres dramatiques nationaux	9
Les cahiers des missions et des charges	10
La direction artistique	11
Les compagnies dramatiques indépendantes	12
Les formes d'aide principales	12
Autres formes d'aide	14
L'Angleterre (Arts Council England)	
Les réformes	17
Les orientations de Arts Council England	17
Les principaux programmes de subvention	19
Open funding programmes	19
Closed funding programmes	20
L'Écosse (Creative Scotland)	
La première réforme des programmes	25
La deuxième réforme des programmes	25
Les programmes	26
Les processus d'évaluation	27
Les ententes de subvention	28
Les Pays-Bas	
Le RAAD voor Cultuur	29
Le Fonds Podiumkunsten	29
Les processus d'évaluation	30
Préambule aux pistes de réflexion	31
- La nécessité d'un plan stratégique	
- La nécessité de revoir nos pratiques	
- La nécessité de la cohérence	
- La nécessité d'une vision d'ensemble	
- La nécessité de la collaboration et de la mutualisation	
Pistes de réflexion	33
- La création de Théâtres nationaux	
- Les Théâtres	
- Les Compagnies - le créateur - la subvention "intuitu personae"	
- Autres considérations	

Le rôle stratégique des conseils des arts 37

Annexes :

Liste des personnes rencontrées 40

Documents 44

- Frédéric Mitterrand, *Note circulaire à l'attention de Madame et de Messieurs les Préfets de région*, 31 août 2010 ;

- *Cahier des missions et des charges des Centres dramatiques nationaux* ;

- Jacques Toubon, *Arrêté du 23 février 1995 fixant le contrat type de décentralisation dramatique* ;

- Théâtre national de Strasbourg, *Contrat de performance 2006/2008* ;

- Catherine Trautmann, *Circulaire n°168350 du 12 mai 1999* ;

- Arts Council England, *The relationship between the Arts Council and funded organisations* ;

- Grant offer letter, Sunbeam Theatre.

LA QUESTION DU THÉÂTRE

Pour une nouvelle phase de son développement

PRÉSENTATION

Depuis plus de dix ans, la crise du théâtre au Québec a beaucoup fait parler d'elle. Analyses, impressions, appréciations, rétrospections, doléances, jugements, revendications, les artisans du théâtre ont largement nourri le débat, identifié avec acuité le mal dont le milieu est atteint et souhaité l'éradiquer avant qu'il ne devienne incurable. Déjà, en 2008, Sylvain Schryburt¹ avait décrit les circonstances structurelles et générationnelles qui ont ébranlé l'écosystème du théâtre au Québec entraînant la tenue des seconds États généraux du Théâtre.

Mais aux yeux de plusieurs artistes, ces seconds États généraux n'auront produit qu'un « consensus mou ». La crise qui perdure est « morale »² croient certains, qui observent que l'environnement du théâtre est fragilisé en raison de diverses problématiques non résolues qui l'affectent, notamment la transmission d'une Compagnie de théâtre d'un créateur à un autre, la spécificité du mandat des Théâtres (les institutions), la surabondance de Compagnies, la stagnation des publics et le grand nombre d'Écoles de théâtre. Sans une réflexion approfondie sur ces questions, estiment-ils, l'écologie du théâtre ne saurait retrouver son équilibre organique.

Ces enjeux, forts pertinents, sont néanmoins subsumés par la problématique économique qui est au cœur de la crise du théâtre. Elle se traduit par une relative stagnation des fonds publics consentis aux arts pendant que la clientèle admissible aux subventions continue de croître, laissant aux nouvelles générations de créateurs la part résiduelle des ressources disponibles.

Cette situation induit également les conseils des arts à relever des défis complexes rendant l'exercice d'attribution des subventions de plus en plus contraignant au regard de leurs obligations de maintenir les acquis financiers aux générations d'artistes fondateurs, de consolider ceux des générations subséquentes, d'allouer des ressources à la relève et de réserver des crédits à la création de nouveaux programmes afin de réagir aux mutations qui s'opèrent dans le milieu des arts (diversité culturelle, art numérique. etc.).

¹ *Crise de croissance de l'institution théâtrale*, Sylvain Schryburt, *Globe*, revue internationale d'études québécoises, Vol 11/2 - 2008.

² *Une crise morale au sein du milieu théâtral québécois*, Olivier Choinière, Brigitte Haentjens, Robert Gagné, Olivier Kemeid, David Lavoie, Francis Monty, Catherine Vidal, 20 mai 2013

Or, si les débats, les comités de travail et les tables rondes sur ces défis autant que sur l'économie des arts qui ont cours depuis quelques années dans le milieu du théâtre ont permis d'examiner sous tous ses angles – esthétique, économique, structurel, conjoncturel, générationnel – les aspérités du prisme du théâtre, peu de propositions concrètes de résolution de crise ont, à ce jour, été soumises.

Le milieu du théâtre autant que les conseils des arts connaissant la nature du mal, pourra-t-on encore longtemps rester dans le laboratoire à rechercher le bon remède? À préparer la meilleure solution ? À attendre qu'une régulation s'opère d'elle même?

Et qui doit régler la crise?

D'entrée de jeu, on doit reconnaître que le milieu du théâtre a un rôle essentiel à jouer pour assurer et maintenir la cohésion de son propre écosystème. Toutefois, la part déterminante que représentent les subventions dans les budgets d'opération des établissements de théâtre, les critères d'attribution et les mécanismes d'évaluation mis en place par les subventionnaires confirment sans équivoque le pouvoir de régulation que les conseils des arts exercent sur la structuration du milieu.

À cet égard, les orientations énoncées lors des premiers États généraux du théâtre, tenus en 1981, avaient favorisé un dialogue structurant entre le milieu du théâtre et l'État et conduit ce dernier à mieux réguler la répartition des fonds entre les théâtres dits institutionnels et les compagnies dites intermédiaires.

Mais ce pouvoir régulateur des conseils des arts ne suffit plus à atténuer les effets de la crise car le modèle actuel de subventionnement n'est plus adapté aux nouvelles réalités du milieu ni aux questionnements qui le confrontent. Nous croyons que les seuls critères d'octroi de subvention sont devenus insuffisants pour permettre aux conseils des arts d'exercer adéquatement leur pouvoir d'arbitrage.

En effet, la situation qui prévalait durant les années 1980 ne se mesure plus à l'aune de la problématique actuelle. Les fonds publics d'aide au théâtre étaient alors en croissance, deux générations d'artistes fondateurs de théâtres et créateurs de compagnies coexistaient dans un milieu constitué d'un moins grand nombre d'organismes aux missions artistiques distinctes et originales.

En 2014, les ressources publiques consacrées au théâtre ont cessé de croître. La coexistence de deux générations d'artistes a fait place à une cohabitation entre quatre générations entravées dans leur développement. Aux strates théâtrales existantes se sont superposés de nouveaux sédiments artistiques concentrés dans un agrégat pléthorique de compagnies.

Il nous semble donc essentiel qu'un nouveau modèle de subventionnement du théâtre soit envisagé afin de répondre plus adéquatement aux conditions conjoncturelles et structurelles qui impactent sur le milieu du théâtre autant que sur celui des arts en général.

Ce constat nous a conduit à présenter un document de réflexion intitulé, *Le théâtre en question*, lors du colloque organisé par le Conseil québécois du théâtre en novembre 2013. Dans ce document, nous examinons les structures et les composantes de la production théâtrale et la nature, le statut, la mission et le mandat de chaque unité de production (Théâtres et Compagnies). Nous abordons également la question du modèle de subventionnement du théâtre et nous interrogeons sur les critères d'octroi des subventions, sur les mécanismes d'évaluation et sur l'imputabilité des subventionnaires.

L'accueil que le milieu du théâtre a réservé à *Le théâtre en question* nous a incités à enrichir notre réflexion. Dans le présent document intitulé *La question du théâtre – Pour une nouvelle phase de son développement*, nous nous proposons de comparer l'écologie du théâtre au Québec et nos modèles de subventionnement avec ceux de pays européens³ qui ont de longues traditions de soutien public au théâtre.

Eu égard au modèle de subventionnement du théâtre⁴, nous examinerons les critères d'attribution des subventions, les processus d'évaluation et les règles d'imputabilité respectives des établissements de théâtre, des ministères, des conseil des arts et des fondations européens.

Tout comme au Québec, le financement du théâtre en Europe est confronté à un ralentissement, à une stagnation ou à des réductions de fonds publics⁵, alors que le nombre de compagnies est en croissance, qu'il y a un surnombre de productions de spectacles couplé à une décroissance de la durée de vie de chacun d'eux.

Nous avons partagé avec les représentants de divers corps publics (ministère de la Culture, Directions régionales des affaires culturelles (DRAC), conseils des arts, fondations pour la culture, associations de services, syndicat d'artistes)⁶ les questionnements et préoccupations du théâtre d'ici et avons échangé avec eux sur les pistes de solutions envisagées ou déjà mises en œuvre dans ces pays.

De l'avis de nos interlocuteurs européens et des observations qu'ils ont partagées avec nous sur la situation qui prévaut dans leur pays respectif, une profonde mutation s'opère dans le monde des arts. Tous admettent qu'il n'est pas simple d'identifier les meilleures solutions à mettre en œuvre pour répondre adéquatement à ces changements, mais tous sont d'avis que, tôt ou tard, des choix difficiles devront être faits.

³ La France, le Royaume-Uni, incluant l'Écosse, et les Pays-Bas.

⁴ Nous utilisons "modèle de subventionnement" comme terme générique recouvrant l'ensemble des actions cycliques inhérentes au processus de soutien aux arts des conseils des arts: observation - consultation - analyse des pratiques artistiques - création de programmes de soutien - critères d'admissibilité aux programmes - analyse des demandes de subvention - évaluation par les pairs - décision des conseils - octroi des subventions - reddition de compte.

⁵ Dans le cas le plus extrême, le Raad voor Cultuur (conseil de la Culture) et le Fonds Podiumkunsten des Pays-Bas, (Fondation pour la culture) sont à revoir leurs programmes de subventionnement afin de tenir compte des réductions, d'ici 2017, de près de 30% des budgets consacrés à la culture par le gouvernement néerlandais.

⁶ Voir en annexe : Liste des personnes rencontrées.

Comme l'un d'eux l'a soulevé fort pertinemment en s'interrogeant sur l'avenir : peut-on revoir le système actuel de soutien au théâtre sans détruire ce qui a été mis en place il y a à peine 60 ans?⁷

Dès lors, comment préserver l'intégrité du théâtre? De la création théâtrale? Des Théâtres? Des Compagnies ? Comment intégrer la cohorte de nouveaux créateurs ? Combien de Théâtres et de Compagnies peut-on encore accueillir? Comment faire une place aux artistes en formation dans un nombre impressionnant d'Écoles de théâtre? Comment faire bon usage et optimiser les fonds publics disponibles? Comment promouvoir le théâtre auprès des publics?

Les défis sont et seront toujours difficiles à relever. Le milieu du théâtre n'est ni univoque, ni immuable. Toute proposition de solutions se heurtera naturellement à des objections pratiques, à des considérations artistiques, à des résistances idéologiques ou encore à une volonté de préserver des intérêts particuliers. Pourtant, les artisans du théâtre ne peuvent ignorer que les mutations sociales, économiques, technologiques qui ont cours et, en corollaire, les choix politiques qui s'opèrent sous leurs yeux en matière de culture ont et continueront d'avoir un impact indéniable sur l'activité théâtrale.

Les pistes de réflexion que nous soumettons s'inspirent à la fois des processus efficaces de notre modèle de subventionnement et d'exemples tirés de modèles actuels de subventionnement en Europe. Bien que notre recherche se soit attardée prioritairement au théâtre, nous croyons que certaines problématiques étudiées pourraient également concerner les autres disciplines des arts de la scène.

Le présent document se veut une contribution au débat actuel. Il est public. Il appartient au milieu qui crée, produit et diffuse le théâtre au Québec, à l'artiste qui depuis nombre d'années investit dans son travail autant qu'au créateur qui patiente en coulisse. Il appartient également aux conseils des arts qui subventionnent le théâtre dans la mesure des ressources dont ils disposent. Notre étude approfondit les questions que nous avons soulevées dans *Le théâtre en question*. Elle s'articule autour de deux champs de réflexion : l'écologie du théâtre et le modèle de subventionnement.

Nous espérons qu'elle enrichira les discussions qui ont cours présentement entre les artisans du théâtre, favorisera un dialogue constructif entre eux et les conseils des arts et contribuera à la mise en place de solutions visant à endiguer les effets d'une crise endémique qui ne saurait perdurer sans lentement éroder l'écosystème du théâtre.

La mission de recherche que nous avons réalisée en Europe n'aurait pas été possible sans le soutien financier du Conseil des arts et des lettres du Québec et du Conseil des arts de Montréal. Nous tenons à les remercier pour leur appui et leurs encouragements tout comme nous voulons exprimer notre vive appréciation pour la collaboration que nous ont apportée les responsables de la culture des Délégations du Québec à Paris, à Londres et à Bruxelles.

⁷ Rappelons que le Conseil des arts de Montréal a été créé en 1956, le Conseil des arts du Canada en 1957, le ministère des Affaires culturelles du Québec en 1960 et le Conseil des arts et des lettres du Québec en 1994.

MODÈLES DE SUBVENTIONNEMENT EN EUROPE

LA FRANCE

Dans le contexte des interrogations qui agitent actuellement le milieu théâtral québécois, nous avons à l'égard des modes de subventionnement de la production dramatique en France des interrogations qui touchaient principalement le rapport de l'État avec les différentes catégories d'entreprises théâtrales et, notamment, le lien entre l'aide de l'État et la direction artistique de ces entreprises. Nous souhaitions voir si, malgré les différences très importantes qui existent entre nos systèmes respectifs, l'expérience française ne pouvait pas être une source d'inspiration dans notre propre questionnement sur le rapport entre nos conseils des arts et nos Théâtres ainsi que sur la personnalisation des subventions aux Compagnies.⁸

La caractéristique du théâtre public en France est qu'il s'exerce dans le cadre d'un système pensé et réglementé de façon à en assurer la cohérence, l'intégration et la collaboration entre ses différentes composantes. Cette cohésion résulte de l'intervention de l'État dont la présence, mais également la responsabilité, se modulent selon les types d'établissements: les *Théâtres nationaux*, qui sont des établissements publics sous la tutelle directe du ministre chargé de la culture ; les *compagnies dramatiques indépendantes* ; les établissements labellisés tels les *Centres dramatiques nationaux et régionaux* ou encore les *Scènes nationales*.

Les Centres dramatiques nationaux et régionaux

Les Centres dramatiques nationaux et régionaux (CDN/CDR) sont les lieux de production, d'accueil et de diffusion qui s'apparentent le plus à nos Théâtres. Ils ont été créés à partir du soutien des troupes de théâtre populaire en régions dans une volonté de décentralisation.⁹ Au nombre de trente-neuf, les CDN/CDR sont l'un des dix labels et réseaux nationaux de France.

Les labels sont accordés par l'État à des établissements auxquels celui-ci confie «des missions de service public de portée nationale et internationale en matière de création et de diffusion, de ressources professionnelles ou d'enseignement.»¹⁰ Plus spécifiquement, les CDN «sont définis depuis 1972 par le décret instituant le contrat de décentralisation qui confie à un artiste dramatique, une mission de création et un outil de production et de diffusion, afin de constituer une référence pour l'art dramatique et de développer un travail

⁸ Nous utiliserons ici la terminologie adoptée dans notre texte *Le théâtre en question* (novembre 2013). *Théâtre* étant une compagnie théâtrale, producteur ou producteur/diffuseur, gestionnaire d'un lieu de représentation théâtrale et présentant des saisons théâtrales. *Compagnie* étant une compagnie théâtrale dont le mandat et l'activité est de créer, produire et diffuser les œuvres de l'artiste (ou des artistes) qui en est (en sont) le(s) directeur(s).

⁹ Sur ce plan, celui du territoire, la situation québécoise diffère grandement de celle de la France. Si la population d'Île-de-France représente 18% de la population française, c'est 48% des Québécois qui habitent la grande région montréalaise.

¹⁰ Frédéric Mitterrand, *Note circulaire à l'attention de Madame et Messieurs les Préfets de région*, 31 août 2010

artistique tant sur leur territoire d'implantation qu'au niveau national, voire international.»¹¹

Cette reconnaissance de l'État, par le label, vient donc définir et officialiser la mission de l'établissement ; elle établit un cadre précis pour le recrutement de la direction artistique, pour le type de contrat et le mode d'évaluation.

Le Cahier des missions et des charges

S'appliquant à tous les Centres dramatiques, le Cahier des missions et des charges précise les «missions des CDN [qui] s'organisent autour de la création et du rayonnement des œuvres du (de la) directeur (trice) et/ou de l'élargissement du répertoire défendu par le centre.»¹² Il vient également préciser les responsabilités artistiques et professionnelles des CDN ainsi que leurs responsabilités territoriales et envers le public.

Les responsabilités artistiques comprennent l'obligation de «réaliser un minimum de deux coproductions majoritaires par an». On peut notamment y lire que dans «un souci d'ouverture, le (la) directeur (trice) est fortement incité(e) à privilégier les coproductions aux productions propres.» Le directeur doit associer un ou plusieurs metteurs en scène dans la durée (plus d'une saison) à qui il doit confier au moins l'une des deux productions. L'accueil de spectacles coproduits ou achetés fait également partie des obligations des CDN et, plus généralement, la direction doit s'attacher «au principe de partage de l'outil (prêt de lieu de répétition, accompagnement technique, regard artistique, coproduction) au profit de projets autres que ceux du (de la) directeur (trice). Une attention particulière est portée aux compagnies émergentes.»¹³

Les responsabilités professionnelles comprennent les activités de formation (organisation de stages, les partenariats avec les écoles de théâtre, l'insertion de jeunes comédiens), le respect des accords professionnels et la politique d'accompagnement (initiatives de collaboration, réseaux).

Les responsabilités territoriales et envers le public touchent l'accueil de spectacles, la diversification des publics et l'éducation artistique qui encourage la direction à établir des partenariats avec les établissements d'éducation et à établir un dialogue avec les pratiques d'amateurs.

Par ailleurs, dans ce même Cahier des missions et des charges, l'État reconnaît que celles-ci ne peuvent être accomplies que si le CDN dispose d'infrastructures adéquates, à savoir au moins une salle de représentation en ordre de marche, une salle de répétition dédiée, des bureaux ainsi que l'accès à un atelier de construction et à un entrepôt. Il reconnaît également son besoin d'un personnel qualifié et, finalement, d'un budget conséquent.

¹¹ *ibid*

¹² Ministère de la Culture et de la Communication, Direction générale de la création artistique, *Cahier des missions et des charges des Centres dramatiques nationaux*

¹³ *ibid*

À cet égard, on s'attend à ce que les recettes propres du CDN représentent quelque 20% de ses revenus, que la part de l'État se situe entre 50 et 60% et que le reste soit principalement assumé par les collectivités locales (région, département, ville).

La direction artistique

La direction d'un CDN/CDR est obligatoirement assumée par un artiste dramatique, bien souvent par un metteur en scène, directeur d'une compagnie indépendante, dont l'importance et la qualité du travail ont été reconnues. C'est avec cette personne et avec l'établissement¹⁴ que le (la) ministre de la Culture et de la Communication signera un contrat dit de décentralisation artistique qui aura été négocié entre les parties. Ce contrat sera d'une durée de quatre ans, renouvelable deux fois par période de trois ans (4, 3, 3). Exceptionnellement, le troisième contrat pourra être prolongé pour une durée maximale de trois ans (4, 3, 6).

La signature d'un contrat de décentralisation dramatique¹⁵ est l'aboutissement d'un processus réglementé, standardisé, qui en précise toutes les étapes, du recrutement à l'engagement. À l'ouverture d'un poste, la Direction régionale des affaires culturelles (DRAC) concernée et ses partenaires locaux élaborent une *note d'orientation* qui, en accord avec le *Cahier des missions et des charges*, apporte des précisions sur le contexte particulier à ce CDN et les attentes spécifiques des partenaires publics. Un appel à candidatures est ouvert à l'issue duquel un nombre restreint de candidats sont retenus. Chacun devra alors rédiger un document d'environ quinze pages décrivant son projet pour le premier mandat (philosophie générale, actions envisagées), accompagné d'un budget. Les candidats rencontreront par la suite un jury formé de partenaires publics qui formulera une proposition au (à la) ministre qui prendra la décision.

Un contrat d'objectifs sera par la suite signé par l'ensemble des partenaires. «Le *cahier des missions et des charges*, la *note d'orientation* qui lui est annexée, ainsi que le *projet artistique et culturel* établi par la direction retenue à l'issue du processus de sélection servent de base à la rédaction du projet artistique et culturel définitif qui sera annexé ou intégré au contrat pluriannuel négocié entre les partenaires publics et la direction de l'établissement.»¹⁶

Ce contrat précisera les activités du CDN, les outils mis à sa disposition pour remplir ses missions ainsi que ses engagements traduits en indicateurs de performance quantifiables permettant une évaluation.¹⁷ «Un comité de suivi composé des représentants de l'État et des responsables de la société est chargé de suivre l'application du contrat [...]»¹⁸ Le comité de suivi se réunit deux fois par an ; l'ordre du jour de ces réunions est assuré par le CDN en consultation avec les services du ministère de la Culture.

¹⁴ Le directeur remplit sa mission par l'intermédiaire du CDN/CDR, société de droit privé, qui possède un statut juridique de société commerciale à responsabilité limitée. À la demande du directeur, la subvention est versée à la société cosignataire.

¹⁵ Jacques Toubon, *Arrêté du 23 février 1995 fixant le contrat type de décentralisation dramatique*

¹⁶ Frédéric Mitterrand, *Note circulaire à l'attention de Madame et Messieurs les Préfets de région*, 31 août 2010

¹⁷ *Contrat de performance 2006/2008 Théâtre national de Strasbourg*

¹⁸ Jacques Toubon, *Arrêté du 23 février 1995 fixant le contrat type de décentralisation dramatique*, Article 25

Enfin, l'État prévoit une mesure d'accompagnement du directeur sortant. Celui-ci a droit, en effet, à un montant de 150 000 € sur trois ans pour des projets artistiques et, possiblement, pour remettre sur pied la compagnie indépendante dont il a dû abandonner la direction au moment de son engagement.

Les compagnies dramatiques indépendantes

Les Directions régionales des affaires culturelles (DRAC), en collaboration avec la Direction générale de la création artistique, sont généralement responsables de l'aide aux compagnies indépendantes. En 2010, sur l'ensemble du territoire, 627 compagnies dont plus de 200 disposent d'un lieu d'accueil du public ont reçu une subvention de l'État pour un total de 27,1M €. ¹⁹

Les formes d'aide principales

L'aide de l'État aux compagnies indépendantes prend deux formes principales : d'une part, l'*Aide à la production dramatique* et l'*Aide à la reprise* et, d'autre part, le *Conventionnement*.

Aide à la production dramatique (APD)

Ces subventions peuvent être accordées à de jeunes artistes comme à des artistes confirmés pour leur permettre de finaliser le financement d'une production. Cette aide est complémentaire et ne peut en effet dépasser 20% du budget total. C'est donc dire qu'une compagnie indépendante doit obligatoirement, pour obtenir une APD, avoir déjà trouvé d'autres sources de financement public (région, département, ville) mais surtout l'engagement de partenaires d'établissements (CDN, CDR, Scènes nationales) sous forme de coproduction, d'accueil et d'achat. Les demandeurs doivent également garantir une diffusion de trente représentations.

Aide à la reprise

La reprise de spectacles est encouragée par un programme qui lui est consacré évitant ainsi la compétition avec l'aide à la production de nouvelles œuvres. Le spectacle doit avoir bénéficié d'une APD, avoir été présenté à au moins trente reprises et connu une interruption d'exploitation d'au moins un an. Trente autres représentations doivent être prévues dans le cadre de la reprise.

¹⁹ www.culturecommunication.gouv.fr/Politiques-ministerielles/Etudes-et-statistiques/Les-publications/Collections-d-ouvrages/Chiffres-cles-st

Le processus d'attribution de l'APD et de l'Aide à la reprise

Les demandes sont d'abord examinées par les conseillers théâtre de la DRAC, principalement sur les aspects budgétaires et de diffusion. Un comité consultatif d'experts émet un avis sur la base duquel le principe d'une subvention est arrêté. La décision d'accorder une aide et le montant de celle-ci est prise par le Directeur régional des affaires culturelles.

Le conventionnement

«L'État établit un rapport contractuel pluriannuel (3 ans) avec les compagnies dont le rayonnement national, la régularité professionnelle et les capacités de recherche, de création et de diffusion sont soulignés par le groupe de personnes reconnues pour leur expertise.»²⁰

Pour être admissible, la compagnie devra avoir bénéficié d'au moins deux aides à la production ou d'une APD et d'une autre aide de l'État au cours des cinq dernières années. Outre le critère de qualité artistique, les conventions devront notamment intégrer des objectifs quantifiables concernant le volume d'activités et la diffusion ainsi que l'emploi. La compagnie s'engagera entre autres à «proposer un projet caractérisé par une ligne artistique claire [...], entretenir un rapport au public construit à travers une démarche d'implantation, de résidence ou d'association avec une ou plusieurs institutions [...], produire un nombre déterminé de spectacles et assurer un minimum de 120 représentations sur la période du conventionnement de 3 ans [...], impliquer d'autres partenaires publics [...]»²¹

Le montant minimal d'aide pour trois ans est de 138 000 €.

Le processus de décision et de renouvellement du conventionnement

Le dossier d'une compagnie est d'abord examiné par le comité consultatif d'experts qui émet un avis. Par la suite, le Directeur régional des affaires culturelles décide de la conclusion du conventionnement et du montant de la subvention. «La convention fait [alors] l'objet d'une rédaction commune entre le service théâtre et la compagnie. Elle comporte également les éléments sur lesquels portera le bilan.»²²

Avant l'échéance de trois ans, on procède à un bilan qui comprend celui de la compagnie elle-même sur ses réalisations et sur l'atteinte de ses objectifs²³, celui du Ministère qui évalue notamment son volume d'activités, son audience, la rigueur de sa gestion, ainsi que sa démarche artistique et ce, en regard de l'ensemble des compagnies conventionnées et, finalement, l'avis du groupe de personnes reconnues pour leur expertise.

²⁰ www.culturecommunication.gouv.fr/Regions/Drac-ile-de-France/AIDES-LICENCES/Theatre

²¹ *ibid*

²² *ibid*

²³ Le bilan de la compagnie est accompagné de ses projets pour les trois prochaines années.

Sur la base de ce bilan, le Directeur régional des affaires culturelles décide du renouvellement ou non de la convention. Dans le cas d'une sortie de convention, un mécanisme peut être mis en place afin de permettre à la compagnie de trouver d'autres sources de financement.

Le groupe d'experts

La Direction régionale des affaires culturelles (DRAC) est assistée d'un groupe consultatif d'experts bénévoles, qui ont la tâche de suivre l'activité théâtrale du territoire et de conseiller le Directeur dans ses décisions concernant les programmes d'aide. Ces experts sont nommés par «le Préfet de région sur proposition du Directeur régional des affaires culturelles pour une durée de 2 ans renouvelable.»²⁴

À titre d'exemple, en 2014, le groupe d'experts de la DRAC Île-de-France dont les noms sont publics, était composé de 28 personnes : comédiens, metteurs en scène, directeurs et secrétaires généraux mais également professeurs d'art dramatique, programmeurs et journalistes.

Le principe d'attribution des subventions aux compagnies indépendantes

Quoique remise à la compagnie, l'aide de l'État est accordée *intuitu personae*, c'est-à-dire en fonction de la personne même de son directeur artistique.

«L'*intuitu personae* est une caractéristique du contrat qui est réputé avoir été conclu essentiellement en raison des qualités personnelles de son cocontractant. Cette caractéristique restreint la faculté de céder le contrat à un tiers.»²⁵

Un conventionnement est donc accordé en fonction du projet et des qualités spécifiques de son directeur et, de ce fait, est intransmissible. L'application de ce principe peut cependant faire l'objet d'un examen particulier, notamment si la compagnie concernée possède un lieu de représentation.

Autres formes d'aide

D'autres subventions sont offertes aux compagnies par les DRAC, la Direction générale de la création artistique (DGCA) ou par des organismes nationaux tels le Centre national du Théâtre (CNT), l'Institut français et l'Office national de diffusion artistique (Onda) ou, encore, par les communautés locales. Mentionnons brièvement quelques initiatives intéressantes dont *le Compagnonnage* qui relève de la DGCA ou encore la *Carte M'ra* et *l'Aide aux jeunes artistes* qu'a développées le Conseil régional Rhône-Alpes.

²⁴ Catherine Trautmann, *Circulaire n°168350 du 12 mai 1999*

²⁵ Gouache . avocats ; www.gouache.fr

Le compagnonnage

Cette aide se décline sous deux formes, soit l'*Aide à la professionnalisation des artistes dans les compagnies conventionnées* et l'*Aide au compagnonnage concernant un auteur (ou un collectif d'auteurs)*. La première, dont le montant maximal est de 20 000 € par projet, a pour objectif «de permettre à des compagnies conventionnées [...], disposant d'un lieu, [...] et de moyens de travail adaptés, d'accompagner des artistes en début de parcours professionnel ou souhaitant l'enrichir, afin de leur offrir la possibilité d'appréhender concrètement l'ensemble des aspects du métier et plus particulièrement de concevoir et réaliser des spectacles, [...]»²⁶

La seconde vise à «susciter une participation plus étroite d'auteurs reconnus ou repérés à l'activité des compagnies soutenues par le ministère de la culture et de la communication. Inscrite dans la durée, cette collaboration doit nécessairement comprendre une commande [...] d'une œuvre originale et assurer la participation du (des) auteur(s) à son montage et sa présentation au public.»²⁷ Le montant maximal de la subvention est de 15 000 €, dont un minimum de 7 000 € pour l'auteur.

La carte M'ra

Initiative du Conseil régional Rhône-Alpes, M'ra est une carte à puce personnalisée remise gratuitement à tout lycéen en faisant la demande. Elle donne droit à des gratuités et des réductions de tarifs importantes notamment pour les transports, les activités sportives, les livres scolaires et pour des activités culturelles. Pour ces dernières, M'ra donne droit à 5 places de cinéma, 30 € pour des spectacles, 8 € pour des livres loisir et l'accès gratuit aux musées. Ces sommes sont débitées de la carte et remises aux organismes et commerces où les transactions ont été faites. La carte M'ra coûte annuellement à la Région Rhône-Alpes 5M € pour la culture, comprenant les livres scolaires.²⁸

Aide aux jeunes artistes

La Région Rhône-Alpes dispose également d'une mesure d'aide à l'emploi touchant directement les jeunes artistes. Il s'agit de l'*Aide aux jeunes artistes formés en Rhône-Alpes* qui vise l'engagement de jeunes artistes dans des structures reconnues. «Le jeune professionnel doit être associé aux activités de création, de diffusion et de médiation en direction des publics.»²⁹ L'engagement doit être d'au moins quatre mois et la subvention couvre 30% de la rémunération du jeune professionnel.

²⁶ www.culturecommunication.gouv.fr/Regions/Drac-ile-de-France/AIDES-LICENCES/Theatre

²⁷ *ibid*

²⁸ Pour plus de renseignements sur la carte M'ra : www.rhonealpes.fr/949-15-25-ans.htm La région Rhône-Alpes compte quelque 6,3 millions d'habitants.

²⁹ http://www.rhonealpes.fr/TPL_CODE/TPL_AIDE/PAR_TPL_IDENTIFIANT/306/18-les-aides-de-la-region-rhone-alpes.htm

En guise de conclusion.

Outre les précieux renseignements qu'ils nous ont fournis, certains de nos interlocuteurs nous ont fait part de leurs préoccupations à l'égard d'un affaissement du financement public, dont les restrictions appréhendées du programme des intermittents, du nombre sans cesse croissant de compagnies indépendantes ainsi que du faible nombre de représentations par production. Malgré ces inquiétudes, le système français de subventionnement du théâtre nous est apparu bien solide grâce notamment à la force de ses institutions à qui l'État confie des missions claires et qui demeurent au centre de l'activité professionnelle.

L'ANGLETERRE (Arts Council England)

Nous sommes bien sûr plus familiers avec le modèle britannique de subventionnement de la pratique artistique professionnelle puisqu'il repose sur des conseils des arts régis par deux principes fondamentaux: le *arm's lenght* et le jugement des pairs.

Nous verrons cependant qu'à la suite de profondes réformes, le Arts Council England (ACE) a adopté une philosophie, des orientations, des programmes, des modes d'évaluation et de suivi nouveaux qui, aujourd'hui, le différencient de façon très importante des pratiques de nos propres conseils des arts.

Les réformes

Au cours des dernières années, Arts Council England s'est vu attribuer de nouvelles responsabilités : ACE devenait en effet responsable des musées, des bibliothèques et de la protection des biens culturels. Ces nouveaux mandats ont bien sûr amené ACE à revoir ses programmes et son organisation. Toutefois, plusieurs raisons, dont l'austérité budgétaire avec laquelle il devait composer, couplée à la croissance des demandes de subventions, le développement des nouvelles technologies et leur influence sur la participation du public, l'avaient déjà incité à revoir les fondements mêmes de son action et sa relation avec les milieux artistiques. Cette réflexion n'était pas non plus étrangère à sa volonté de développer un discours et des pratiques qui encouragent le gouvernement et les milieux d'affaires à investir davantage dans les arts et la culture.

Deux documents sont particulièrement éclairants sur les orientations et les pratiques actuelles de Arts Council England sur lesquelles nous allons maintenant nous attarder. Il s'agit de *Great Art and Culture for everyone, Strategic framework 2010-2020, Second Edition Revised, 2013* et *The relationship between the Arts Council and funded organisations*.³⁰

Les orientations de Arts Council England (ACE)

Le Plan stratégique 2010-2020 de ACE donne une idée claire et précise des objectifs de l'organisme pour cette décennie et de la façon dont il compte les atteindre avec la participation des artistes, des organisations artistiques, l'appui du gouvernement, des administrations locales, des donateurs et de la population.

ACE s'est donné cinq objectifs (*five strategic goals*) qui serviront notamment de base à l'évaluation des demandes de subvention. Il ne s'agit donc pas ici de simples critères de sélection qui servent à réagir aux demandes des milieux artistiques mais d'objectifs que ACE lui-même se donne et auxquels les organismes artistiques doivent répondre pour obtenir son aide.

³⁰ En 2009, ACE a dû procéder à d'importantes coupures qui ne résultaient pas d'une véritable stratégie. Or, l'adoption d'un plan stratégique 2010-2020 a permis d'éclairer les milieux artistiques et culturels, le gouvernement et les pouvoirs locaux ainsi que ses *sponsors* sur ses objectifs et sa gouvernance.

Cette approche proactive (et non pas seulement réactive) se reflètera concrètement dans le processus de décision, le suivi et, plus généralement, dans la relation que ACE entretient avec les organismes qu'il subventionne.

«These goals set out what we will do between now and 2020. They provide the rationale for our investment in arts and culture and will inform our future funding decisions. They bring clarity and focus to our work. We hope they help those who work with us to understand our aims and our funding decisions.»³¹

Ces objectifs sont :

1. «Excellence is thriving and celebrated in the arts, museums and libraries.
2. Everyone has the opportunity to experience and to be inspired by the arts, museums and libraries.
3. The arts, museums and libraries are resilient and environmentally sustainable.
4. The leadership and workforce in the arts, museums and libraries are diverse and appropriately skilled.
5. Every child and young person has the opportunity to experience the richness of the arts, museums and libraries.»³²

Ces objectifs se déclinent par la suite en sous-objectifs (*What will success look like*) et en actions (*What will we do*).

De plus, le point de vue adopté par ACE est celui d'un investisseur de fonds publics dans le domaine des arts et de la culture. Cette vision, très clairement exprimée, transparaît non seulement dans la terminologie utilisée mais oriente tout le processus de décision, d'évaluation et, plus généralement, la relation que ACE entretient avec les artistes et les organismes artistiques subventionnés, particulièrement ceux faisant partie des *National Portfolio Organisations*.

³¹ Arts Council England, *Great art and culture for everyone*, 10-year Strategic Framework, 2010-2020, Second Edition, Revised 2013, page 41
(www.artscouncil.org.uk/media/uploads/Great_art_and_culture_for_everyone.pdf)

³² *ibid*, page 39

Notre traduction :

1. Le milieu des arts, les musées et les bibliothèques : des lieux où se développe et se célèbre l'excellence.
2. Tout le monde doit avoir l'occasion d'être exposé aux arts, aux musées et aux bibliothèques et en être inspiré.
3. Les arts, les musées et les bibliothèques sont résilients et contribuent au développement durable.
4. Les dirigeants et le personnel oeuvrant dans les arts, les musées et les bibliothèques sont d'horizons divers et sont hautement qualifiés.
5. Tout enfant, adolescent ou jeune adulte doit avoir la possibilité de faire l'expérience de la richesse des arts, des musées et des bibliothèques.

Les principaux programmes de subvention

Les programmes de subvention sont regroupés en trois grandes catégories s'adressant à l'ensemble des disciplines et secteurs culturels dont ACE a la charge. Ce sont : *Open funding programmes*, *Closed funding programmes* (incluant le *National Portfolio Funding Programme*) et *Other sources of funding*. Certains de ces programmes sont ouverts aux individus et d'autres strictement aux organismes. En théâtre, ACE n'établit pas de distinctions entre les compagnies de sorte que les programmes s'adressent autant aux *building-based companies*, aux *touring companies* qu'aux *art venues and other types of organisations*.

Les Open funding programmes

Parmi les *Open funding programmes*, le plus important est le *Grants for the arts* dont le budget annuel est de £ 70M.

Grants for the arts est un programme ouvert tant aux individus qu'aux organismes de toutes disciplines. Les demandes peuvent être présentées en tout temps (*rolling deadlines*). Les subventions varient de £ 1,000 à £ 100,000 et peuvent financer jusqu'à 90% du coût des projets³³ dont la durée maximale est de trois ans. Une grande variété de projets sont admissibles: événements et festivals, résidences, productions, recherche et développement, achat d'équipements, développement professionnel, etc.

«Grants for the arts are for activities carried out over a set period and which engage people of England in arts activities, and help artists and arts organisations in England carry out their work.»³⁴

Le processus de décision

Les demandes se subdivisent en deux catégories : moins de £ 15,000 et £ 15,000 et plus. Les réponses viendront dans un délai de six semaines pour les premières et de douze semaines pour les secondes. Quoique les exigences soient plus élevées pour les demandes de £ 15,000 et plus, toutes les demandes suivent sensiblement le même processus d'évaluation.

Dans une première étape, ACE vérifie l'admissibilité de la demande (*eligibility check*) du demandeur comme du projet. Les refus sont signifiés en dix jours. Les projets retenus sont par la suite évalués selon le risque (*risk check*). *High risk* signifie que l'on a de sérieux doutes sur la réussite du projet en raison de son organisation et/ou de son budget; la demande est alors refusée. *Medium risk* sont les projets pour lesquels il y a un questionnement sur certains aspects ; ces projets sont retenus mais font l'objet de

³³ Exceptionnellement, la subvention peut dépasser £ 100,000 et financer 100% du coût de certains projets. Dans les faits, les subventions accordées dans ce programme représentent environ 50% du coût des projets.

³⁴ www.artscouncil.org.uk

demandes d'informations additionnelles (par exemple, une confirmation de tournée). Les projets évalués *low risk* passent immédiatement à l'étape suivante.

Cette troisième étape consiste à évaluer en tout premier lieu la qualité artistique du projet ainsi que l'importance de la participation du public et/ou de l'assistance (selon la nature du projet), l'organisation et la gouvernance (partenaires, plan de travail, auto-évaluation, etc.) et, enfin, le budget. Les projets de £ 15,000 et plus sont classés au mérite comme suit: *Outstanding, Strong, Potential, Not met*. Les projets des trois premiers classements feront l'objet d'une recommandation de subvention.

Enfin, dans une dernière étape, les décisions sont prises sur une base comparative en considérant l'ensemble des projets selon les types d'activités, les disciplines artistiques et leur répartition géographique.

Closed funding programmes

Faisant partie des *Closed funding programmes*, le *National portfolio funding programme* est le plus important de tous les programmes de subvention de ACE. Il s'adresse aux organismes de toutes les disciplines et offre des subventions pluriannuelles. Pour les trois prochaines années (2015-2018), 670 organismes constitueront le *National Portfolio Organisations (NPO)* dont le budget 2015-2016 est de £ 339,5M.³⁵

«The organisations in our portfolios represent the backbone of the arts and culture in this country and we want them to lead the way in terms of achievement, accountability and performance.»³⁶

Le processus d'évaluation et de décision

L'admission d'une compagnie dans le *National Portfolio* ou sa reconduction se fait en deux étapes : la première consiste à évaluer la demande elle-même et la seconde à considérer cette demande dans l'ensemble du *portfolio*.

Première étape

«The first stage looked at individual applications on their own merits and assessed them against the three stated criteria: contributing to our goals and priorities, governance, leadership and management and financial sustainability.»³⁷

Cette première évaluation, à l'issue de laquelle une demande passera à l'étape suivante ou sera refusée, est effectuée par un employé de ACE sur la base d'un large éventail

³⁵ À l'occasion de la dernière inscription, 46 nouvelles organisations ont été acceptées dans le Portfolio tandis que 58 en étaient exclues.

³⁶ Arts Council England, *The relationship between the Arts Council and funded organisations, How the Arts Council works with National portfolio organisations and Major partner museums*, April 2012, page 3

³⁷ www.artscouncil.org.uk/funding/our-investment/funding-programmes/national-portfolio-funding-programme/how-we-made-our-decision/

d'informations et d'opinions dont des évaluations artistiques. La demande est approuvée par la direction régionale concernée.³⁸

Seconde étape

«The second stage made a judgement about how well an organisation would fit into a balanced portfolio of funded organisations. This looked at a range of areas where we needed to find a balance across our investment in the arts: goals and priorities, diversity, range of artforms, size and type and geographical spread.»³⁹

Cette seconde étape est prise en charge par le personnel local, régional et national de ACE qui formule une recommandation au conseil d'administration de ACE régional pour les subventions de moins de £ 800,000 ou au conseil d'administration de ACE national pour celles au-delà de £ 800,000.

Soulignons de nouveau que l'octroi des subventions repose sur l'atteinte par les organismes demandeurs des cinq objectifs stratégiques fixés par ACE, que nous avons décrits plus haut.

Le rôle des pairs dans le processus d'évaluation

Les demandes de subvention pour le *National portfolio funding programme*, le plus important programme de ACE, sont évaluées par le personnel et les directions régionales et nationale sans recours à des comités de pairs. ACE utilise cependant des évaluateurs externes dans le cadre d'un processus constant d'évaluation.

«Assessors are recruited by open application and served fixed terms. Their assessments feed into our ongoing artistic evaluation of the portfolio and in doing so, inform our funding decisions.»⁴⁰

Ces évaluateurs, dont les noms sont publics, sont des artistes, des gestionnaires, des journalistes, des enseignants, etc.

«The assessor's role is to experience the artistic work of our funded organisations [...] and each time to write a report for the Arts Council assessing the artistic quality. Artistic assessments are shared with the arts organisations and may provide a useful context for their own conversations about artistic quality.»⁴¹

Le rôle des pairs est donc circonscrit à l'évaluation de la qualité artistique. Ces évaluations sont discutées sur une base régulière avec les directions des organismes.

³⁸ Arts Council England est constituée d'une direction nationale et de cinq directions régionales : London, South-East, South-West, Midlands et North. Une région peut avoir des bureaux dans différentes villes (*areas*).

³⁹ *ibid*

⁴⁰ Arts Council England, *The relationship between the Arts Council and funded organisations*, page 10

⁴¹ www.artscouncil.org.uk/funding/apply-funding/funding-programmes/national-portfolio-funding-programme/artistic-assessment/

L'entente (funding agreement)

À la suite du processus de décision, ACE enverra à chaque compagnie acceptée dans le *National Portfolio* une offre de subvention (*grant offer letter*)⁴² en vue de la signature d'une entente (*funding agreement*) qui fait état des actions planifiées par l'organisme et en quoi celles-ci rejoignent les objectifs et priorités de ACE. Ce document comportera cinq indicateurs de performance dans trois domaines-clés : excellence, engagement, résilience et sera accompagné d'un plan d'activités (*agreed programme*) et de budgets pour la première année ainsi qu'un plan d'affaires pour les années subséquentes.

Le suivi (ongoing monitoring)

ACE insiste sur le fait que sa relation avec les organismes inclus dans le *National Portfolio* est caractérisée par un dialogue constant.

«Instead of annual meetings, we'll be focusing on ongoing dialogue, enabling us to provide timely feedback and to prioritise organisations that most need our support.»⁴³

Ce suivi sera spécifique à chaque organisation ; son importance et sa fréquence seront fonction de l'évaluation faite par ACE du niveau de risque (*the degree of risk*) que représente chacune d'elle. L'évaluation du risque, déjà présente lors de l'examen des demandes, se poursuit sur une base trimestrielle pendant toute la durée de l'entente et détermine l'intervention de ACE.

«We record these risks on a quarterly basis and prioritise our Relationship Manager time in monitoring organisations we consider to be higher risk. We expect the majority of organisations to be low risk and we use then risk level to determine whether any change in our relationship for further intervention is required (...). High risk : Immediate feedback, intervention as necessary ; Medium risk : Feedback as necessary, increased monitoring ; Low risk : Annual feedback, quarterly monitoring.»⁴⁴

Le Relationship Manager

Chaque compagnie admise dans le *National Portfolio* se voit attribuer un *Relationship Manager* qui est son lien privilégié avec ACE. Celui-ci joue un rôle fondamental dans la relation qu'entretiennent ACE et l'organisme subventionné.

«As well as contact and communication, their role is to lead our monitoring of organisations and to make judgements that contribute to our funding decisions.

⁴² *Grant offer letter*, Sunbeam Theatre, March 2012

⁴³ Arts Council England, *The relationship between the Arts Council and funded organisations*, Introduction par Alan Davey, page 3

⁴⁴ *ibid*, page 13

Relationship Managers can be valuable ‘critical friend’ by providing feedback on the performance of the organisation and suggesting other sources of advice and support.»

Le *Relationship Manager* doit, au minimum, établir un contact par trimestre avec tous les organismes qui lui sont assignés. Ce suivi peut être plus fréquent selon l'évaluation du risque. Il peut prendre la forme d'une conversation téléphonique, d'une rencontre, d'une présence aux activités de l'organisme ou d'une participation à une réunion de son conseil d'administration.

«As part of our monitoring role we will occasionally attend meetings of Board as an observer. This enables us to gain a deeper insight into the issues and development of an organisation, and to see how decision making works and the way in which business is conducted. We will not interfere in Board's decision making.»⁴⁵

ACE peut également être impliqué dans le processus de sélection des principaux directeurs d'une compagnie subventionnée.

«The Arts Council may also be involved in making senior appointments within funded organisations. We will contribute information and comments for organisations to consider in decision making, but not take part in the decision itself. Organisations should inform us of their proposed process for appointing the Chair of the Board (or equivalent), Chief Executive (or equivalent), Artistic Director or other similar posts, and our role will vary from commenting on job descriptions through to taking part in interview panels.

The reason we ask to have a role in appointment is to help provide transparency to appointments, and by helping to ensure strong recruitment processes for senior leaders we fulfil our obligation to safeguard public funds.»⁴⁶

Rapport annuel et rétroaction (feedback)

Chaque organisation doit soumettre un rapport annuel faisant état des activités de la saison précédente ainsi qu'un rapport statistique. Elle doit également mesurer les actions accomplies au regard des indicateurs de performance établis dans le cadre de son entente.

L'examen de ces documents permettra à ACE de poser un diagnostic sur l'organisation et de lui attribuer un code d'évaluation (rouge, jaune, vert) afin de déterminer l'importance du suivi que fera le *Relationship Manager*.

ACE enverra par la suite une lettre (*feedback letter*) à la compagnie pour lui faire part de son appréciation ou, le cas échéant, de ses préoccupations.

⁴⁵ *ibid*, page 10

⁴⁶ *ibid*, page 10

En guise de conclusion.

L'étude du modèle de subventionnement de Arts Council England et nos rencontres avec son personnel de direction révèle que:

- ACE fonde ses décisions de subventions sur des objectifs clairement établis.
- Le rôle des pairs consiste à évaluer la qualité artistique des spectacles à titre d'évaluateurs externes. Les noms des évaluateurs sont publics.
- Le personnel et la direction de ACE jouent un rôle primordial dans l'évaluation des organismes et des demandes de subvention.
- ACE exerce un suivi régulier des compagnies subventionnées fondé sur une évaluation du risque.
- ACE joue un rôle actif auprès des directions et des conseils d'administration des compagnies subventionnées.

L'ÉCOSSE (Creative Scotland)

Les arts et la culture en Écosse sont entièrement de juridiction écossaise.⁴⁷

Jusqu'en 2009, c'est le Scottish Arts Council, un organisme établi selon le modèle britannique des conseils des arts, qui administrait la plupart des programmes de subventions aux arts et à la culture.⁴⁸

En 2010, le parlement écossais adoptait le *Public Service Reform Bill* et fondait Creative Scotland une institution qui a fusionné sous une même entité, le Scottish Arts Council (les arts), le Scottish Screen (le cinéma) et, bien que de nature commerciale et indépendante, le Scottish Enterprise (les industries créatives).

La première réforme des programmes : 2011-2012

Peu après sa création, Creative Scotland procédait à d'importantes réformes de ses programmes de subventions aux arts. Un des objectifs poursuivis était de mieux répartir les fonds disponibles entre les compagnies établies et un nombre croissant de nouvelles compagnies issues de nouvelles générations de créateurs. L'approche dite verticale par discipline est alors modifiée au profit d'une approche horizontale par fonds dédiés aux divers types de besoins des pratiques artistiques de toute discipline: fonds de soutien aux organismes ; fonds de création (projets) ; fonds pour les reprises et la tournée ; fonds pour les arts numériques. De plus, les conditions relatives à l'octroi des subventions de même que le processus d'évaluation des demandes sont également modifiés, s'inspirant largement de ceux mis en place par Arts Council England (ACE), décrits plus haut.

Cette approche amorcée trop rapidement a connu de nombreux ratés et a reçu un accueil mitigé de la part des milieux artistiques qui ont réclamé une consultation approfondie sur l'ensemble de ces changements.⁴⁹

La deuxième réforme des programmes : 2013-2014

Creative Scotland donne suite aux revendications des milieux artistiques.

Dès 2013, l'organisme nomme une nouvelle présidente et chef de la direction et amorce une vaste consultation auprès du milieu des arts qui résulte (avril 2014) en la publication d'un plan stratégique de dix ans⁵⁰ énonçant les grands principes, les orientations et les priorités qui sous-tendront ses interventions dans le milieu des arts, du cinéma et des industries créatives au cours de la prochaine décennie.

⁴⁷ Les fonds publics proviennent du Department of Culture, Media and Sports du gouvernement écossais et de la Loterie nationale.

⁴⁸ Le Department of Culture, Media and Sports octroie directement les fonds destinés à cinq institutions nationales des arts de la scène (orchestre, théâtre, ballet et danse) et aux musées nationaux.

⁴⁹ Selon Jon Morgan, directeur du Federation of Scottish Theatres, les artistes considéraient que les réformes, par trop calquées sur celles de ACE, se réduisaient à un modèle économique.

⁵⁰ *Creative Scotland 10 Year Plan : Unlocking Potential – Embracing Ambition* « sets out a shared vision for the arts, screen and creative industries in Scotland (...) Our ambition for the next ten years (are) underpinned by the priorities that will frame our work for the next three years »

Source : www.creativescotland.com/funding/funding-overview

Ce plan inclut une refonte complète des programmes de subvention pour les trois premières années (2015-2018) comme le mentionne le nouveau guide de demande de subventions : «Creative Scotland is simplifying its funding model for individuals and organisations. During 2014/2015 we will be introducing three new routes to funding. These will replace most of the funding scheme previously operated by Creative Scotland. »

Les programmes

L'approche retenue consiste à établir trois grands champs de programmes⁵¹ fondés sur la nature et la durée des projets pour l'ensemble des disciplines, destinés autant aux organismes qu'aux artistes professionnels.

Regular funding

Ce programme est destiné aux activités de fonctionnement des organismes et regroupements d'artistes établis (consortium). Il consiste en un engagement triennal dont la subvention annuelle minimale est de £ 150,000.⁵²

Open project funding

Ce programme flexible, sans date de tombée spécifique, destiné aux organismes, aux collectifs d'artistes ou aux créateurs individuels vise à soutenir une variété de projets (création, production, recherche, expérimentation en vue d'une création, formation ou perfectionnement, résidence d'artistes à l'étranger, accueil d'artistes en résidence, écriture ou publication d'une pièce, commande d'une œuvre nouvelle, développement de nouveaux publics, frais de voyage dans le cas de projet de recherche ou de résidence). Les subventions sont attribuées annuellement pour des projets dont la durée n'excède pas deux ans. Selon l'envergure des projets, les subventions octroyées peuvent varier : subventions de £ 15,000 ou moins ; subventions entre 15,000 et £ 100,000.⁵³

Targeted funding

Ce programme soutient des activités spécifiques, des projets spécialisés, des besoins sectoriels ou régionaux déterminés, non admissibles dans les deux autres catégories de subvention.

⁵¹ Une 4^e catégorie *Funds delivered by Partners* consiste en un transfert de fonds de Creative Scotland à des organismes partenaires qui, en raison des liens privilégiés qu'ils ont avec une clientèle spécifique, gèrent en son nom certains programmes de bourses ou de formation. Par exemple, la Federation of Scottish Theatre administre au nom de CS un programme de bourses de perfectionnement pour artistes de théâtre.

⁵² Le montant de la subvention pour la seconde et troisième année n'est garanti qu'à la condition que Creative Scotland reçoive du gouvernement les fonds nécessaires pour rencontrer ses obligations.

⁵³ Exceptionnellement, sur recommandation d'un comité formé du personnel de CS, la direction peut octroyer une subvention pouvant atteindre £ 150,000.

Les processus d'évaluation

Regular Funding

L'évaluation des demandes de subvention s'effectue en deux étapes :

Étape 1 : évaluation de la valeur artistique des demandes (*Merit of Individual applications*)

Un comité consultatif formé de spécialistes étudie les demandes⁵⁴ au regard des principaux critères d'évaluation énoncés dans le plan stratégique de Creative Scotland :

1. La qualité et le mérite artistique ;
2. Accessibilité du projet artistique auprès des publics et partenariat avec d'autres artistes ou organismes artistiques ;
3. Stabilité financière et capacité de recueillir des fonds d'autres sources ;
4. Gestion et gouvernance efficaces.

Étape 2 : sélection de projets à subventionner fondée sur l'équilibre et la diversité dans une même discipline (*Balancing the portfolio*⁵⁵).

Les recommandations des évaluateurs sont revues par un comité du personnel de direction de Creative Scotland qui détermine l'ensemble des projets à subventionner (*portfolio*) en tenant compte d'une juste répartition des fonds.

Open project funding

L'évaluation des demandes est faite par un comité formé d'agents de Creative Scotland qui s'appuient sur des critères similaires (créativité du projet, qualité artistique, accessibilité, gestion rigoureuse) à ceux de la catégorie *Regular Funding*.

⁵⁴ Dans le cas d'une demande de subvention *Regular Funding*, l'organisme doit fournir un plan stratégique triennal décrivant, la programmation et les objectifs à atteindre ainsi que des indicateurs de performance qui permettront de mesurer les résultats.

⁵⁵ La notion de « portfolio » n'est pas sans rappeler l'approche de Arts Council England (ACE) qui considère métaphoriquement la subvention comme un investissement dans un portefeuille équilibré constitué par la diversité des caractéristiques propres à une discipline (compagnies de production avec ou sans lieu de diffusion, taille et envergure des compagnies, type de programmation (répertoire – création), diversité des pratiques, compagnies de tournées, centres de diffusion, représentation régionale et diversité des expressions culturelles propres à l'Écosse).

Pour les subventions de la catégorie *Regular Funding* les recommandations de la direction sont revues et approuvées par le conseil d'administration de Creative Scotland.⁵⁶

Toute subvention accordée fait l'objet d'une entente spécifique de financement avec l'organisme récipiendaire. L'entente contient notamment les indicateurs de performance à partir desquels Creative Scotland déterminera la portée et l'étendue du suivi de l'évaluation qu'il effectuera auprès de l'organisme. Cette évaluation variera selon le niveau de risque⁵⁷ des projets subventionnés.

En guise de conclusion.

Nous retenons de l'expérience écossaise la nécessité de consulter les milieux culturels dans le développement et l'élaboration d'un plan stratégique de soutien aux arts et dans l'énoncé d'objectifs précis que l'organisme subventionnaire - Creative Scotland – et les milieux artistiques doivent mutuellement atteindre au regard des conditions de subventionnement et de l'utilisation des fonds publics.

⁵⁶ Dans le cas des subventions de la catégorie *Open project funding*, la décision du comité des agents experts de CS est finale.

⁵⁷ Tout comme Arts Council England (ACE), Creative Scotland évalue le niveau de risque des organismes subventionnés. « In some cases where an organisation has been successful in applying for funding but where a high level of risk in an aspect of their application has been identified (e.g. because of the innovative nature of the proposed programme or work, the need to secure matching finance, the availability of appropriate managerial or artistic skills etc.), we will use the Funding Agreement to define how we will work with that organisation to mitigate or remove the identified risk. (source : Creative Scotland, Regular Funding application Guide

LES PAYS-BAS

Le mode de subventionnement des arts aux Pays-Bas a subi d'importants changements depuis 2009. Jusqu'à cette date, c'est le ministère de la Culture qui octroyait les subventions à quelque 500 organismes artistiques dont 100 théâtres de toutes tailles et de toutes catégories.

Depuis 2009, le ministère de l'Éducation, de la Culture et des Sciences n'octroie de subventions qu'aux seules grandes institutions nationales par le biais du RAAD voor Cultuur.

En 2010, le gouvernement néerlandais annonçait des coupures de près de 30% des fonds consacrés à la culture. Ces coupures qui seront progressives entre 2013 et 2016 ont un impact majeur sur les organismes chargés d'administrer ces fonds, le RAAD voor Cultuur et le Fonds Podiumkunsten.

Le RAAD voor Cultuur

Le gouvernement néerlandais a créé le RAAD voor Cultuur (The Council for Culture) – un organisme indépendant établi sur le modèle des conseils des arts – qui formule au ministère de l'Éducation, de la Culture et des Sciences des recommandations sur les politiques culturelles néerlandaises pour les arts, la culture et les médias. Le RAAD est également chargé de gérer les programmes de subvention destinés aux institutions nationales protégées⁵⁸, de les évaluer et de recommander les subventions à leur octroyer.

Le Fonds Podiumkunsten

Le Fonds Podiumkunsten est une fondation créée par le gouvernement néerlandais. Tout comme le RAAD voor Cultuur, il est un organisme autonome à qui l'État confie la gestion de fonds publics destinés à subventionner tous les organismes artistiques autres que les institutions nationales protégées ainsi que les projets de création et de production pour toutes les disciplines.

La pression exercée autant sur le RAAD voor Cultuur que sur le Fonds Podiumkunsten résultant des coupures annoncées par le gouvernement en 2010 a contraint les institutions subventionnaires à opérer des choix dans le nombre d'organismes soutenus et à resserrer les conditions rattachées à l'octroi des subventions.

⁵⁸ Les institutions nationales protégées, les *Basic Institutions (BI)* reçoivent des subventions - *Basic Institution Subsidies- (BIS)* qui leur sont octroyées sous forme d'engagement quadriennal.

Parmi ces institutions nationales on compte neuf théâtres aux mandats variés (répertoire, création) et huit compagnies de théâtre pour l'enfance et la jeunesse. Ces institutions nationales reçoivent des subventions annuelles variant entre 1,5 million € à 2,5 millions €.

En raison de la nature pérenne de ces institutions, les conseils d'administration chargés de nommer la direction artistique doivent établir et maintenir un plan de succession à cette fonction, lequel fait partie intégrante des conditions d'octroi d'une subvention.

Les processus d'évaluation

Le RAAD voor Cultuur fait appel à des comités consultatifs de pairs. Nommés pour une période de quatre ans, ils évaluent les demandes de subvention des *Basic Institutions (BI)* et participent au processus de suivi et de contrôle de ces institutions durant l'engagement quadriennal de subvention. Ils assistent également aux spectacles de ces organismes. Les avis des comités consultatifs sont étudiés par le conseil d'administration de RAAD voor Cultuur. Composé de sept membres nommés pour leur connaissance générale du milieu culturel, le conseil soumet ses recommandations au ministère de l'Éducation, de la Culture et des Sciences qui décide de l'octroi des subventions.

Le Fonds Podiumkunsten fait aussi appel à des comités consultatifs de pairs sélectionnés pour chaque discipline parmi une liste de personnes ayant soumis leur candidature. En 2014, la Fondation subventionne 37 compagnies de théâtres qui reçoivent des subventions sous forme d'engagement quadriennal.⁵⁹

La Fondation administre également trois concours annuels pour les demandes de projets.

En guise de conclusion.

Les organismes subventionnaires des arts et de la culture néerlandais subissent en ce moment d'énormes pressions en raison des coupures majeures décidées par le gouvernement des Pays-Bas. À l'instar de tous les conseils arts qui jouent un rôle indispensable dans la défense et la promotion des arts, le RAAD voor Cultuur et le Fonds Podiumkunsten maintiennent avec l'État un dialogue constant et déploient tous les efforts dans le but d'atténuer les effets des réductions budgétaires qui affectent considérablement le milieu des arts et de la culture.

⁵⁹ En raison de la restriction des fonds, le Fonds Podiumkunsten est contraint de modifier les engagements quadriennaux en engagements de deux ans renouvelables pour une seconde période de deux ans.

PRÉAMBULE AUX PISTES DE RÉFLEXIONS

Face à la crise évidente que connaît le théâtre au Québec, autant les conseils des arts que le milieu théâtral professionnel doivent concevoir et prendre des mesures significatives afin que cet art demeure à la hauteur de l'originalité, de la qualité et de la notoriété qu'il a connues depuis des dizaines d'années.

À la lumière des informations que nous avons recueillies au cours de cette mission de recherche et des discussions que nous avons eues avec nos interlocuteurs européens, nous soumettons à l'attention des conseils des arts et du milieu théâtral des pistes de réflexion. Mais d'abord quelques idées générales.

La nécessité d'un plan stratégique

L'établissement par les conseils des arts d'un plan stratégique pour les dix prochaines années qui définit clairement les priorités de financement du théâtre est, à notre avis, une mesure incontournable et même urgente. Réagir aux demandes de subvention à partir de seuls critères de sélection sans avoir défini au préalable une stratégie adéquate ne peut constituer une réponse efficace à la situation actuelle.

La nécessité de revoir nos pratiques

Après des décennies de développement, le milieu du théâtre doit maintenant accepter de revoir ses pratiques de production et de diffusion, et les conseils des arts leurs méthodes d'évaluation et de subventionnement.

La nécessité de la cohérence

Dans les circonstances, il est indispensable que se développe une plus grande collaboration, voire même une unité de vue et des orientations partagées entre les diverses instances subventionnaires fédérales, provinciales et municipales, ainsi qu'entre les diverses instances d'un même niveau gouvernemental.

Nous croyons inefficace voire même dommageable que sur une seule et même pratique artistique l'on intervienne trop souvent de façon inconséquente ou contradictoire. Or, sans pour autant chercher à atteindre la cohésion du système français, dans le contexte actuel où les fonds publics sont si restreints, il nous faut viser une plus grande cohérence dans nos actions.

La nécessité d'une vision d'ensemble

Nous devons considérer le théâtre québécois comme un écosystème dans lequel tous les secteurs sont interdépendants. Or, au cours des dernières années, la défense des intérêts sectoriels, corporatifs et individuels a pris le pas sur la défense de l'art lui-même et a créé l'illusion qu'une partie pouvait se développer indépendamment des autres.

La nécessité de la collaboration et de la mutualisation

L'avenir est au contraire à la collaboration et au partage des ressources. Nous devons encourager toutes les initiatives qui vont dans ce sens : coproductions, co-diffusions, résidences, création de bureaux de production, collaboration accrue entre les Écoles de formation, les Théâtres et les Compagnies.

PISTES DE RÉFLEXION

L'élaboration d'un plan stratégique pour le théâtre par les conseils des arts devrait prendre en considération les pistes de réflexion suivantes :

La création de Théâtres nationaux

Le Québec a besoin d'institutions théâtrales fortes. La création de Théâtres nationaux permettrait d'établir des références artistiques incontournables dans notre paysage théâtral.

L'octroi par l'État d'un statut de Théâtre national entraînerait tant pour ces Théâtres que pour l'État des responsabilités accrues. Les Théâtres nationaux s'engageraient envers l'État, le milieu théâtral et le public à remplir d'importantes responsabilités artistiques et à être imputable envers eux de sa mission et de ses actions. Pour sa part, l'État renforcerait envers ces Théâtres nationaux les conditions d'octroi de son appui financier de même que ses mécanismes et ses méthodes d'évaluation.

Les responsabilités des Théâtres nationaux seraient clairement énoncées dans des cahiers de charges, ce qui aurait pour effet notamment de solutionner l'antinomie qui subsiste depuis de nombreuses années entre le caractère exclusivement privé de tous nos Théâtres et leur nécessaire imputabilité envers le milieu théâtral, le public et les bailleurs de fonds.

Nous croyons en effet souhaitable, à cette étape-ci de l'évolution de notre pratique, que des Théâtres qui en feraient la demande, soient reconnus Théâtres nationaux auxquels des missions leur seraient confiées en regard du développement de l'art dramatique (clarté de l'orientation artistique, excellence, coproductions, accueils,...), du développement professionnel (compagnonnage, intégration de la relève, partenariat avec les écoles de théâtre,...), de la diffusion (tournée nationale et internationale) et du public (politiques et actions envers l'élargissement des publics, de la diversité et des secteurs défavorisés,...). Nous estimons que la création de Théâtres nationaux aura un effet structurant sur l'ensemble de la profession et constituera un levier important pour le développement du public.

Tout en reconnaissant leur statut d'organisme privé à but non-lucratif, les subventionnaires devraient désigner des représentants au sein des conseils d'administration des Théâtres nationaux. Par ailleurs, les directeurs artistiques devraient être nommés pour une durée déterminée à la suite d'un processus de sélection uniforme et transparent. Le mandat précis et un cahier des charges, assorti d'un budget conséquent, seraient négociés et agréés entre le Théâtre national et les organismes subventionnaires.

Tout en tenant compte des différences importantes entre le contexte français et québécois, nous pensons que le modèle français des Centres dramatiques nationaux peut, sous plusieurs aspects, être une source d'inspiration pour la création de Théâtres nationaux au Québec.

Les Théâtres

Nous encourageons les conseils des arts à repenser leurs liens avec les Théâtres et à établir avec eux une relation fondée sur la transparence, la reddition de comptes et le dialogue constant plutôt que sur des évaluations périodiques, secrètes et exercées anonymement. Il faut rompre avec l'esprit de récompenses et de punitions ponctuelles qui caractérise trop souvent notre système d'attribution des subventions.

Les attentes des conseils des arts à l'égard de chaque Théâtre doivent être précisées, notamment à l'égard des mandats de chacun, et les ententes de subventionnement doivent inclure des objectifs clairs, assortis d'indicateurs de performance. Dans cette perspective, l'évaluation devrait être faite par le personnel des conseils des arts, le jugement des pairs, toujours essentiel dans le processus d'évaluation, ne s'exerçant de manière consultative que sur les programmations et la qualité artistique des œuvres présentées.

À cet égard, nous encourageons le lecteur à lire les documents de Arts Council England (ACE), particulièrement ceux décrivant la relation entre ACE et les National Portfolio Organisations.

La Compagnie - le créateur - la subvention "intuitu personae"

La Compagnie est une structure de création, de production et de diffusion efficace. Cependant, le fait d'accorder une subvention à cette entité légale plutôt qu'au créateur, alors que les critères d'évaluation portent principalement sur le travail artistique de celui-ci, est ambigu et la source d'une grande confusion. Cette pratique tend à favoriser le poids historique de la compagnie au détriment du mérite artistique du créateur et des besoins spécifiques que commande son projet.

L'attribution d'une subvention «intuitu personae» qui est, comme nous l'avons définie plus haut, une aide accordée en fonction de la personne en raison de ses qualités professionnelles dissiperait toute confusion.

Le versement de cette subvention ferait l'objet d'une entente tripartite entre le créateur, le subventionnaire et l'entité légale choisie par le créateur. La subvention pourrait être versée à la compagnie dont il est le directeur, à un Bureau de production ou, encore, à un Théâtre dans le cadre d'une entente de coproduction.

Cette subvention rattachée au créateur offrirait l'avantage de restreindre le nombre de nouvelles compagnies et de distinguer dans le processus d'évaluation les responsabilités du créateur de celles de l'entité légale qui gère la subvention.

Elle offrirait également l'avantage de résoudre le problème de la succession à la direction d'une Compagnie. Ainsi la nomination d'un nouveau directeur d'une compagnie existante serait évaluée par les subventionnaires en fonction de ses réalisations et de son projet artistique.

Cette évaluation pourrait entraîner une reconduction, une réduction ou le retrait de la subvention accordée auparavant. Dans ce dernier cas, une aide financière transitoire pourrait être accordée afin de faciliter la dissolution de la compagnie.

Les Bureaux de production

La création de Bureaux de production comme il en existe un grand nombre en Europe, notamment en Belgique et en France, est une mesure qui permet à des créateurs qui ne désirent ni fonder ni diriger leur propre compagnie d'avoir accès à des services de production, de communication et d'administration pour réaliser leurs projets. La création de ces Bureaux permettrait de ralentir la croissance du nombre de compagnies et favoriserait des économies d'échelle.

Nous croyons qu'il est souhaitable d'encourager les initiatives visant à mettre en place de tels Bureaux.

Autres considérations

Aide à la production et diffusion

On a vu qu'en France on ne peut obtenir de l'État une aide à la production sans avoir fait la démonstration que l'on a déjà des engagements de diffusion et qu'on a conclu des ententes de coproduction.

Il serait difficile, dans notre contexte, de lier aussi étroitement subventions à la production et à la diffusion compte tenu que, de façon générale, les diffuseurs multidisciplinaires ne s'engagent que très rarement avant d'avoir vu la production et qu'il n'existe pas sur notre territoire un réseau de producteurs-diffuseurs comme le constituent en France les Centres dramatiques. Nous croyons cependant que nous gagnerions en cohérence en mettant fin à la double évaluation - celle des directions artistiques et celle des comités de pairs - de productions déjà sélectionnées dans la saison d'un diffuseur spécialisé. Ces projets de production sélectionnés devraient être soutenus par les conseils des arts sans devoir être évalués par des comités de pairs.

La coproduction

Par ailleurs, au Québec, même si elle est de plus en plus fréquente, la coproduction est souvent perçue négativement ou du moins artistiquement suspecte, comme s'il y avait renonciation de la personnalité artistique de chaque partenaire. Or, dans un contexte de resserrement des fonds publics, la coproduction est non seulement inévitable mais constitue une démarche de collaboration essentielle à la réalisation de projets artistiques tout en favorisant une diffusion plus importante. La coproduction doit non seulement être acceptée mais encore encouragée par les conseils des arts. Nous devrions donc favoriser la coproduction dans l'attribution des subventions à la production.

Aide à la reprise

Plusieurs de nos interlocuteurs européens ont déploré le nombre trop peu élevé de représentations par production. Ce constat nous est familier. La reprise de spectacles qui ont connu du succès est, bien, sûr, une façon de prolonger leur durée de vie. Or, les reprises sont bien souvent défavorisées au profit de la création de nouvelles œuvres, les comités de pairs ayant tendance à privilégier ces dernières. Nous pensons qu'il serait souhaitable d'inciter véritablement à la reprise de spectacles, soit en créant un programme spécifique dédié à la reprise, soit en réservant des sommes pour le reprise de spectacles dans les programmes de soutien aux projets.

Compagnonnage

En France, l'obligation des Centres dramatiques nationaux d'établir des partenariats avec les institutions d'enseignement théâtral de leur région nous incite à suggérer que des liens plus étroits devraient se nouer entre nos Théâtres, nos Compagnies et nos Écoles de théâtre. Pourquoi ne pas inscrire dans les programmes de formation professionnelle la participation d'étudiants finissants en mise en scène, en scénographie, en production et même en interprétation à des productions professionnelles ?

LE RÔLE STRATÉGIQUE DES CONSEILS DES ARTS

Nous avons affirmé, plus haut, que le milieu du théâtre professionnel a un rôle important à jouer dans la résolution de la crise qu'il traverse. Il l'a d'ailleurs assidûment rempli, au cours des dernières années, lors de débats publics sur les enjeux qui le confrontent et dans la publication de textes de réflexion sur l'état et les conditions actuelles de sa pratique. Mais il ne peut, à lui seul, résoudre une crise qui ne saurait, par ailleurs, se dénouer d'elle-même.

Nous sommes d'avis que ce sont les conseils des arts qui ont un rôle prépondérant à jouer dans le dénouement de cette crise en raison de la place importante qu'ils occupent dans le développement, le soutien, la consolidation et l'évaluation artistique des établissements de théâtre qu'ils subventionnent. Il y a donc lieu d'analyser le modèle de subventionnement qu'ont adopté les conseils des arts depuis leur création, il y a près de 60 ans.⁶⁰

Issues du modèle britannique⁶¹, ces institutions publiques ont pour mandat d'encourager et de promouvoir la création et la production d'œuvres d'art. L'octroi de subventions aux artistes et aux organismes artistiques professionnels s'appuie pour une large part sur un processus d'évaluation par les pairs, fondé sur des valeurs d'excellence, de saine gestion des fonds publics et d'accessibilité de la production artistique par un large public.

La qualité, l'originalité et le foisonnement de la création théâtrale au Québec au cours du dernier demi-siècle et la notoriété acquise par ses productions auprès des publics d'ici et sur la scène internationale, témoignent du rôle indispensable qu'ont joué les conseils des arts. L'histoire du théâtre au Québec en est une de succès.

Mais le modèle de subventionnement qui a permis ce foisonnement auquel l'ensemble de la communauté théâtrale professionnelle est redevable ne saurait pour autant dédouaner ni les conseils des arts ni le milieu de le mettre à l'épreuve et d'en analyser l'efficacité au regard de la situation actuelle.

En effet, le modèle de subventionnement au Québec et au Canada n'est essentiellement que **réactif**. Il consiste à « soutenir » « encourager » « favoriser », « accompagner », « contribuer » et « répondre » aux activités de création, de production et de diffusion du théâtre. Nos conseils des arts qui appliquent ce modèle s'empêchent ainsi de réguler dans un plan défini l'écosystème qu'ils contribuent à développer. Il en résulte une croissance ininterrompue du nombre de compagnies de théâtre et de créateurs subventionnés aux perspectives d'avenir incertaines alors que les orientations et les actions prospectives qui animent les conseils des arts se limitent pour l'instant aux objets premiers de leur lois constitutives et aux seules finalités de leur propre mission.

⁶⁰ Le Conseil des arts et des lettres du Québec (CALQ), créé en 1994, poursuit la gestion des programmes de subvention du ministère des Affaires culturelles, créé en 1960.

⁶¹ Le Arts Council of Great Britain a été fondé en 1946.

Or, au cours des vingt dernières années, une profonde mutation s'est opérée dans le théâtre au Québec. Elle s'est traduite par une croissance pléthorique du nombre d'artistes et d'organismes théâtraux et, partant, du nombre de productions de spectacles pendant que les fonds publics, dont les conseils des arts sont dépositaires, n'ont pas suivi une courbe de croissance similaire.

Dès lors, la gestion des programmes d'aide au théâtre est, aujourd'hui, beaucoup plus complexe qu'elle ne l'a jamais été auparavant. En effet, le modèle **réactif** de subventionnement contraint les conseils des arts à mener des actions discordantes de consolidation des acquis auprès des Théâtres et des Compagnies théâtrales en place et de soutien envers une relève de créateurs sans toutefois disposer des moyens financiers pour soutenir adéquatement ni les uns ni les autres.

Il nous semble, dès lors, nécessaire, dans le contexte actuel qui prévaut dans le milieu du théâtre au Québec que les conseils des arts assortissent à leur approche **réactive** une approche **proactive** du subventionnement des arts, alliée à une vision prospective et stratégique du développement du théâtre.

Au delà du plan stratégique qu'ils élaborent pour valider leurs propres orientations et pour les guider dans leurs actions de subventionnement, les conseils des arts devraient corollairement concevoir un plan stratégique visant à réguler la discipline artistique théâtre qu'ils contribuent à développer et à soutenir. Ce plan stratégique énoncerait une vision du développement du théâtre pour la prochaine décennie, des objectifs précis à atteindre, des actions à mettre en œuvre, des mesures de performance et un processus d'évaluation continu à appliquer pour tous les établissements de théâtre subventionnés. Cette approche **proactive** entraînerait nécessairement une refonte du modèle actuel de subventionnement afin de l'adapter aux nouvelles réalités du milieu favorisant ainsi la complémentarité des missions créatrices des organismes théâtraux et l'établissement de règles équitables de partage des subventions.

Nous sommes toutefois conscients qu'une refonte d'un modèle de subventionnement des arts ne se fait pas sans difficultés ni sans risques. Nous ne saurions, dès lors, trop insister sur la nécessité pour les conseils des arts d'associer le milieu professionnel du théâtre à l'élaboration d'un tel plan stratégique. Ce plan, qui devrait s'étendre sur une période de dix ans, serait largement diffusé dans le milieu du théâtre de manière à ce que les critères et conditions relatives au subventionnement du théâtre soient connues par tous les créateurs et artisans concernés.

Les conseils des arts, acteurs privilégiés du développement du théâtre, les créateurs et artisans professionnels du théâtre, agents des mutations de leur propre pratique, devront ensemble élaborer une vision d'avenir et instituer des mécanismes d'octroi de subventions souples et adaptés aux problématiques actuelles du théâtre afin d'atténuer la crise qui sévit présentement et assurer l'avenir de cet art au Québec.

En raison de multiples facteurs économiques, sociologiques, démographiques et culturels, le paysage théâtral québécois est appelé à se transformer de façon significative aux cours des prochaines années. Le processus est d'ailleurs bien amorcé comme en font foi les débats qui animent actuellement le milieu théâtral professionnel. La question du théâtre est donc de savoir s'il profitera de la situation actuelle pour franchir une nouvelle phase de son développement, pour redéployer sa créativité et accentuer son ancrage social.

Robert Spickler

robertspickler@gmail.com

Jacques Vézina

jacquesvezina17@gmail.com

ANNEXE

Liste des personnes rencontrées

FRANCE

1.

Monsieur Marc Drouin
Premier conseiller, Affaires culturelles
Délégation générale du Québec à Paris

Madame Mireille Lacroix
Attachée Arts de la scène, lettres et édition
Délégation générale du Québec à Paris

2.

Monsieur Stéphane Fiévet
Directeur
Centre National du Théâtre

3.

Madame Madeleine Louarn
Présidente
Monsieur Cyril Seassau
Directeur
SYNDEAC

4.

Monsieur Laurent Dréano
Conseiller en charge du spectacle vivant
Cabinet de la Ministre de la Culture et de la Communication

Monsieur Jean-Baptiste Cuzin
Chef du bureau des affaires internationales et multilatérales
Secrétariat général
Ministère de la culture et de la Communication

5.

Monsieur André Mondy
Inspecteur-Coordinateur du collège
Monsieur Michel Fournier
Inspecteur
Monsieur Alain Neddiam
Inspecteur
Direction générale de la création artistique
Ministère de la Culture et de la Communication

6.

Monsieur Frédéric Hocquard
Directeur
ARCADI

7.

Monsieur Philippe Henry
Chercheur en sociologie économique du spectacle vivant
Auteur de *Un nouveau référentiel pour la culture*, Éditions de l'attribut, 2014

8.

Monsieur Michel Orier
Directeur général de la création artistique
Ministère de la Culture et de la Communication

Madame Inès Da Silva
Chef du bureau de l'action européenne et internationale
Direction générale de la création artistique

Madame Julie Abalain
Chargée de mission
Bureau de l'action européenne et internationale
Direction générale de la création artistique

Madame Frédérique Sarre
Chargée de mission
Délégation au théâtre
Direction générale de la création artistique

Madame Catherine Lephay-Merlin
Chef du bureau de l'observation, de la performance
et du contrôle de gestion
Direction générale de la création artistique

9.

Monsieur Jean-François Marguerin
Directeur régional des affaires culturelles de Rhône-Alpes
Ministère de la Culture et de la Communication

Monsieur Michel Bligny
Conseiller Europe, Contrôleur de gestion
Direction régionale des affaires culturelles de Rhône-Alpes

10.
Madame Isabelle Chardonner
Directrice de la culture
Conseil régional Rhône-Alpes

ANGLETERRE

11.
Mr Julian Bird
Chief Executive, UK Theatre

12.
Madame Maude Laflamme
Directrice – Culture
Délégation générale du Québec à Londres

13.
Mr Simon Mellor
Executive Director, Arts
Arts Council England

Mr Nick McDowell
Director, International
Arts Council England

Ms Liz Littlewood
Theatre relationship manager
Arts Council England

14.
Mr Stephen Freeman
Theatre Relationship Manager
Arts Council England / Manchester

15.
Ms Jane Tarr
Director, Organisationnal Resilience and Environnement Sustainability
Arts Council England / Newcastle

Mr Bill Vince
Senior Relationship Manager
Arts Council England / Newcastle

ÉCOSSE

16.

Mr Jon Morgan
Director
Federation of Scottish Theatre

17.

Ms Laura MacKenzie Stuart
Portfolio Manager
Creative Scotland

PAYS-BAS

18.

Ms Yolande Melsert
Director
Nederlandse Associatie Voor Podiumkunsten

19.

Mr Pieter Bots
Secretaris Podiumkunsten
RAAD vor Cultuur

20.

Ms Henriëtte Post
General Director
Fonds Podiumkunsten

Ms Laurien Saraber
Senior Officer General Policy
Fonds Podiumkunsten

DOCUMENTS