

## Direction artistique et conseil d'administration Guerre et paix

Michel Vaïs

Number 96 (3), 2000

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/25923ac>

[See table of contents](#)

### Publisher(s)

Cahiers de théâtre Jeu inc.

### ISSN

0382-0335 (print)

1923-2578 (digital)

[Explore this journal](#)

### Cite this article

Vaïs, M. (2000). Direction artistique et conseil d'administration : guerre et paix. *Jeu*, (96), 94–105.

## Les Entrées libres de *Jeu*

# Direction artistique et conseil d'administration : guerre et paix

L'Entrée libre du 28 février 2000, au Théâtre d'Aujourd'hui, a tourné autour des relations entre la direction des théâtres publics et les conseils d'administration<sup>1</sup>. À quoi sert un CA, à part trouver des sous ? Qui engage et congédie qui ? Qui détermine la durée des mandats de chacun, comment se font les nominations et les renouvellements ? Quel est le pouvoir de chacun ? Qui détermine la politique des théâtres, le choix des pièces, la répartition de l'argent ? Quel est le poids des directions artistiques dans les décisions administratives ? Quelle est l'importance des personnalités en cause ? Existe-t-il des CA bidon ?

Par ailleurs, vaut-il mieux scinder direction générale et artistique ou cumuler ces deux fonctions ? Le directeur général doit-il servir de tampon (de garde-fou ?) entre la direction artistique et le CA ? On sait qu'il y a une seule tête dirigeante à l'Espace GO comme au TNM ; deux têtes à la direction des théâtres d'Aujourd'hui, Denise-Pelletier et Jean-Duceppe ; trois personnes au Rideau Vert... Peut-on s'entendre sur un modèle idéal pour diriger un théâtre ? Puisque, apparemment, aucune crise ne perturbe actuellement nos théâtres publics – mais il n'en a pas toujours été ainsi ! –, le moment semblait opportun pour réfléchir sereinement à ces questions.

### Pas obligatoire mais nécessaire

Pour ouvrir le bal, le professeur Laurent Lapierre explique d'abord à quoi sert un conseil d'administration. Est-ce obligatoire ? Il répond que non, même si, depuis une trentaine d'années, les gouvernements ont choisi de confier la responsabilité et la continuité de la mission des entreprises artistiques à des conseils d'administration. On pourrait donc dire que comme la démocratie, c'est le moins mauvais des gouvernements possibles pour une entreprise de théâtre.

1. Les invités étaient Martine Beaulne (comédienne, metteuse en scène, directrice de la maîtrise en théâtre à l'UQAM et vice-présidente du CA du Théâtre de Quat'Sous) ; Francine Bernier (directrice générale de l'Agora de la danse et qui a aussi œuvré dans plusieurs compagnies de théâtre ainsi qu'au CA des Cahiers de théâtre *Jeu*, comme présidente) ; Laurent Lapierre (professeur aux Hautes Études commerciales, ancien directeur général du Théâtre du Trident et membre de plusieurs CA) ; M<sup>r</sup> Jacques Mongeau (avocat et président du CA du Théâtre Denise-Pelletier depuis 1978 ; il vient aussi de quitter la présidence du Conseil scolaire de Montréal après vingt-sept ans de service).



Cela suppose que le CA, autorité ultime en théorie, choisit les directeurs artistique et général, qu'il approuve les programmations et les budgets ainsi que, dans ses grandes lignes, le mode de fonctionnement de l'entreprise. Subséquemment, ce même CA a le devoir d'évaluer la direction artistique et de dire si elle ne convient plus. C'est parfois assez difficile, parce que les CA des compagnies artistiques sont composés d'amateurs au sens propre du terme, qui ont été invités à y siéger pour leur bon jugement. Mais ils doivent avant tout rester fidèles à la mission à long terme de la compagnie.

Tous les théâtres au Québec ont-ils un CA ? Non, mais Laurent Lapierre pense qu'il est impossible aujourd'hui de recevoir une subvention sans avoir une structure administrative ayant à sa tête un CA. En Europe, par contre, on donne des mandats à des artistes qui, eux, peuvent s'adjoindre des conseillers – comité artistique, comité administratif ou de gestion. Appliquée au Québec, une telle formule pourrait faire en sorte que le ou la ministre de la Culture (de préférence à la direction d'un Conseil des arts) puisse donner à Robert Lepage un mandat et un budget, disons, de deux millions par année pendant cinq ans, pour lui permettre de faire du théâtre. Mais ce n'est pas la formule que l'on a adoptée au Québec. Ici, dès la création des grandes compagnies de théâtre dans les années 1950, le ministère des Affaires culturelles a imposé la création de CA et les chèques des subventions ont dès lors été libellés au nom du président du conseil. Il a fallu un certain temps pour que des artistes siègent aussi aux CA. À une époque, on trouvait que ceux-ci devenaient juges et parties, car ils pouvaient



Michel Vais entouré par les participants à l'Entrée libre sur « Direction artistique et CA », qui s'est tenue au Théâtre d'Aujourd'hui le 28 février 2000 : côté jardin, M<sup>e</sup> Jacques Mongeau et Martine Beaulne, côté cour, Laurent Lapierre et Francine Bernier. Photo : Alexandre Lazaridès.

à la fois voter sur une programmation et sur leur propre engagement, voire décider de leur cachet ! Par la suite, avec l'apparition de l'autogestion, on a vu des conseils composés exclusivement d'artistes travaillant dans la compagnie.

### Une question d'équilibre

Qu'en est-il à l'heure actuelle ? Existe-t-il généralement dans les CA un équilibre entre les artistes et les personnes de l'extérieur, et est-ce que cette question constitue un enjeu ? Martine Beaulne répond qu'au Théâtre de Quat'Sous le conseil est composé de quatre administrateurs issus de la pratique théâtrale et cinq venant d'autres professions, et amateurs de théâtre. Les mandats sont de deux ans ; Pierre Bernard, le directeur général et artistique démissionnaire, reste président à la demande du conseil. Il était important, poursuit-elle, de maintenir l'équilibre entre artistes et gens venant d'autres milieux. Elle estime que faire partie d'un CA est un geste de soutien et de responsabilité. Comme Laurent Lapierre, elle juge qu'il fut un temps où les praticiens étaient réfractaires à l'imposition par le gouvernement de la formule des CA, mais maintenant, même s'il faut encore s'approprier de part et d'autre, elle trouve très stimulant de réunir dans un groupe de travail différentes expertises autour des mêmes objectifs artistiques. Après cinq ans au Quat'Sous, entourée de plusieurs administrateurs qui ont comme elle une certaine ancienneté, elle est heureuse de faire partie d'une équipe assez dynamique, exprimant plusieurs points de vue.

Quelle est la situation au Théâtre Denise-Pelletier (TDP) ? Comment s'établit l'équilibre, quelle est la durée des mandats et quelle chimie existe-t-il entre les artistes et les autres ? M<sup>e</sup> Jacques Mongeau rappelle d'abord que, contrairement aux propos de Laurent Lapierre, le conseil du TDP (auparavant : Nouvelle Compagnie Théâtrale ou NCT) était au départ composé presque exclusivement d'artistes. Quand Gilles Pelletier, le fondateur de la compagnie, a formé son conseil d'administration, celui-ci comprenait Lorraine Pintal, Jean-Luc Bastien, Yvan Canuel, Claude Fortin, etc., si bien qu'il était pratiquement le seul qui ne venait pas de ce milieu. On l'avait choisi parce qu'il était avocat : on voulait qu'il tienne les minutes des procès-verbaux. Au fil des ans, les artistes sont partis et, comme il fallait trouver des fonds importants et que les subventions devenaient plus difficiles à obtenir, on a estimé utile d'intégrer au conseil des gens vraiment capables d'y arriver. Cela dit, il y a toujours eu aussi une représentation du monde artistique. Présentement, il y a cinq artistes sur quatorze membres.

Personnellement, s'il est demeuré si longtemps au CA, c'est surtout à cause de son rôle au Conseil scolaire de Montréal. La mission de la compagnie étant de jouer principalement pour des élèves et des étudiants, le CA a toujours aussi compté en son sein des représentants du milieu de l'éducation. Mongeau rappelle que les directeurs artistiques de la compagnie ont été successivement Gilles Pelletier, Jean-Luc Bastien, Guy Nadon, Brigitte Haentjens et Pierre Rousseau. Sans vouloir nommer personne, il note que souvent les directeurs artistiques ne tiennent pas nécessairement à voir beaucoup d'artistes au CA. On sait bien pourquoi : ce sont les directeurs artistiques qui établissent les programmations de la compagnie et ils tiennent à garder leur autonomie à cet égard. Au TDP, il se souvient qu'à un moment donné la direction artistique avait trouvé que cinq artistes sur quatorze membres, cela suffisait !

Francine Bernier prend la parole pour nuancer certains propos. Jusqu'à présent, on a parlé de conseils d'administration liés à des lieux. Là, effectivement, les membres viennent majoritairement du monde des affaires ; les CA se sont transformés après le départ des fondateurs. Mais il existe aussi des compagnies liées avant tout à un créateur, comme le sont le Théâtre UBU ou Carbone 14. Elle voit mal, par exemple, le conseil d'administration d'UBU, comme Laurent Lapierre le suggère, congédier son directeur, dans la mesure où la compagnie, c'est lui ! C'est le cas aussi de toutes les compagnies de théâtre jeunes publics. La situation est très différente dans les grandes institutions, où le CA engage vraiment la direction artistique et garantit le maintien de la mission fondamentale. Personnellement, elle a déjà été engagée dans un théâtre dont le président lui a remis la clef, et qu'elle n'a revu que deux mois et demi plus tard, lorsqu'elle l'a convoqué à une réunion du CA.

### **Au service d'une direction ou d'une vision ?**

À une certaine époque, le président du Théâtre d'Aujourd'hui, François Colbert, disait que le CA était « au service » de la directrice artistique. Est-ce le cas encore aujourd'hui au TDP, dont M<sup>e</sup> Mongeau a dit plus tôt qu'il avait fait partie du « CA de Gilles Pelletier » ? M<sup>e</sup> Mongeau n'aime pas l'expression « au service ». Le TDP n'est pas un théâtre comme les autres à cause de sa mission, dit-il. Cela fait partie de sa charte : « Présenter aux étudiants les chefs-d'œuvre de la dramaturgie universelle. » Cela est exigeant. Plusieurs artistes, qui auraient voulu prendre la relève au TDP, étaient plus ou moins d'accord avec cette mission. Pourtant, après plusieurs discussions, nous l'avons toujours maintenue, affirme-t-il. Dès lors, on ne peut pas dire que le CA soit au service de la direction artistique. Nous ne sommes au service de personne, conclut-il, mais de la mission du théâtre, purement et simplement.

Martine Beaulne est d'accord : le CA soutient une vision artistique, une tradition. Ce qui séduit quiconque se joint à un CA est la possibilité de soutenir les objectifs artistiques du directeur fondateur. Quand on lui a offert un siège au Quat'Sous, elle a accepté pour Paul Buissonneau, ainsi que pour Pierre Bernard et toute son équipe, en se disant qu'elle pourrait amener quelques idées personnelles dans le développement de la compagnie. Cela dit, elle n'éprouve aucun malaise, en tant qu'artiste, à travailler ou non au Quat'Sous. Il en est de même pour M<sup>é</sup>rédith Caron, qui représente la scénographie au même CA et qui contribue par sa présence à la variété des points de vue.



La façade du Granada, qui devient le Théâtre Denise-Pelletier en 1977 pour accueillir la Nouvelle Compagnie Théâtrale. Son conseil d'administration est le garant de la mission de la compagnie, maintenue depuis sa fondation, qui est de présenter aux élèves les grandes œuvres du répertoire.

Qui décide de la programmation et de l'engagement des metteurs en scène, des scénographes et des interprètes ? Martine Beaulne dit que c'est la direction artistique et que c'est tout à fait normal. Ces choix sont-ils soumis au conseil ? Ils lui sont *présentés*, et le CA peut poser des questions. Il peut y avoir discussion en cas de désaccord, mais il faut respecter les coups de cœur de la direction artistique. Même si ces choix peuvent représenter des risques, le CA doit les soutenir. Cela est plus important que de finir l'année sans déficit.

Il faut quand même préciser que le Quat'Sous représentait jusqu'à tout récemment un cas particulier, puisque

Pierre Bernard en était à la fois le président, et le directeur général et artistique. Il était alors facile de s'entendre avec soi-même. Martine Beaulne conclut qu'il était bien convaincant !

Laurent Lapière ajoute une précision à ce qui vient d'être dit. Quand un CA, après avoir engagé un directeur artistique – et donc, accepté son parcours artistique –, discute chacune des pièces qu'il propose, c'est que le mariage est sur le point d'échouer. Il doit exister un minimum de confiance ; ce qui ne veut pas dire que l'on ne discute pas, qu'on ne pose pas de questions ou qu'on ne demande pas au directeur artistique d'évaluer le risque avec le directeur général.

### Se choisir mutuellement

Par ailleurs, Lapière revient sur le choix des personnes. Les fondateurs des compagnies de théâtre ont eu, dans une certaine mesure, à se choisir des patrons en construisant un CA. Mais il n'est pas sûr qu'ils ont toujours été bien conscients de ce qu'ils faisaient. Un artiste fonde sa propre compagnie, puis il nomme un conseil en pensant que ses membres vont l'écouter, mais dans les faits, légalement, ces gens évaluent son travail et pourront décider cinq ou dix ans plus tard qu'il ne fait plus l'affaire ! L'artiste a heureusement toujours son mot à dire sur le choix des administrateurs. Il est important qu'il y ait un minimum de connivence, d'accord et de confiance entre des gens qui se choisissent mutuellement.

Le CA doit prendre tout le temps de réflexion nécessaire pour bien choisir un directeur artistique, car s'il fait le mauvais choix, le CA ne peut pas faire son travail. En ce qui concerne le choix des administrateurs, Lapière rappelle qu'il y a eu tout un mouvement en Amérique du Nord, selon lequel les CA avaient pour responsabilité d'aller chercher de l'argent. Cela a donné une expression courante aux États-Unis : « *Get money or get out !* » Dans beaucoup de conseils d'administration américains, on n'entre pas sans argent. C'est même le cas à l'Orchestre symphonique de Montréal

où, pour faire partie du CA, il faut être abonné et faire don d'un montant minimum chaque année. Cette mentalité propre aux villes américaines, où existent beaucoup de sièges sociaux et de richesse, est cependant très loin de la nôtre, précise Lapierre.

Il faut donc choisir des administrateurs en fonction du double rôle qui leur incombe : aller chercher de l'argent (tâche rendue nécessaire en raison du laisser-faire du gouvernement) et aussi faire preuve de jugement quant à l'ensemble des activités de la compagnie. Voilà pourquoi, dans certaines compagnies, on a cru important que des artistes fassent aussi partie des CA, car il fallait évaluer les activités d'un point de vue artistique autant qu'administratif. Et tous les administrateurs, en tant qu'amateurs de théâtre ordinaires ou artistes néophytes en matière d'administration, avaient à se prononcer au meilleur de leur jugement. Si, par contre, on veut uniquement des administrateurs pour aller chercher des fonds, on n'a qu'à créer, parallèlement au conseil, un comité de financement ou une fondation.

### **Les habits du pouvoir**

Enfin, note Lapierre, les artistes ont longtemps renoncé au pouvoir et à investir dans l'administration. Ils considéraient cela comme vil et un peu obscène. Il se souvient avoir souvent dit à des artistes que, en tant que directeurs artistiques, ils ne pouvaient pas se désintéresser de l'administration en déléguant cet aspect à un directeur général et en renonçant à une place au CA. Sinon, d'autres prendraient les décisions à leur place. Quand on dirige un théâtre, on est un gestionnaire ; on peut avoir à livrer une lutte de pouvoir avec son CA parce qu'on a une vision, des rêves à réaliser, mais si on y tient, on ne peut pas déléguer les décisions à un directeur administratif. La direction artistique fait partie de la direction générale et son titulaire a le devoir de ne pas être naïf face au pouvoir que représente son patron, le CA. Le directeur artistique doit maintenir la vision artistique de l'entreprise et être aussi fin politiquement que les membres de son CA.

Lapierre poursuit en rappelant les nombreuses fois où ce sont les artistes qui se sont révélés capables d'aller chercher plus d'argent auprès de l'entreprise privée que les autres membres d'un CA. Car, très souvent, les gens d'affaires sont plus intéressés à traiter avec des artistes qu'avec des présidents d'entreprise comme eux, des avocats ou des ingénieurs. Bref, conclut-il, si un artiste décide de devenir directeur, il doit s'habiller en conséquence...

Vaut-il mieux qu'un théâtre soit dirigé par une seule tête ou par deux, voire trois comme c'est le cas au Rideau Vert actuellement ? Martine Beaulne estime qu'idéalement il vaut mieux confier les directions artistique et générale à la même personne. Car ainsi celle-ci se sensibilise à tous les points de vue et, quand elle prend des risques avec une programmation, elle en voit les conséquences. Comme dans une mise en scène, la forme s'accorde avec le contenu, ce qui est très sain. Cela lui fait mal au cœur chaque fois qu'elle pense à une dissociation entre ces deux fonctions.

C'est pourtant le cas au Quat'Sous, depuis le départ de Pierre Bernard... Oui, admet Martine Beaulne, mais c'est temporaire ; il fallait tenir compte de la nécessité pour Wajdi Mouawad de se mettre au courant. Le CA veut qu'il devienne directeur général

un jour. Qu'en est-il au Théâtre Denise-Pelletier, où l'on a connu les deux cas de figure dans le passé ? Jacques Mongeau rappelle que Gilles Pelletier, Jean-Luc Bastien et Guy Nadon étaient à la fois responsables de la direction générale et artistique. Par la suite, les circonstances ont fait que l'on a changé la formule. Pour lui, il n'existe pas de recette miracle. Quand Guy Nadon a décidé de quitter la compagnie, les membres du CA ont voulu avant tout engager un directeur général, Jacques Vézina, qui puisse redresser une situation financière assez pénible. C'est après cela que le CA a engagé une directrice artistique, Brigitte Haentjens.

Selon Mongeau, il faut absolument que les deux personnes constituent une équipe. Même quand il n'y a qu'une seule personne, celle-ci a généralement besoin d'un adjoint davantage porté sur les aspects financiers qu'artistiques, et les deux doivent bien s'entendre. C'est actuellement le cas au TDP, où Pierre Rousseau et Rémi Brosseau font un merveilleux travail. Ils siègent tous deux au CA et se soutiennent l'un l'autre ; les deux ont été engagés par le conseil, et aucun n'est le patron de l'autre.

Qu'en est-il de la durée des mandats ? Ceux des directeurs du TDP sont habituellement de trois ans ; leur longueur résulte d'une entente entre les parties. Quant aux membres du CA de cette compagnie, leur mandat n'a pas de durée déterminée. Au Quat'Sous, les mandats au CA sont de deux ans ; ils sont d'un an à l'Agora de la danse. Francine Bernier note que la règle générale dans les CA des compagnies artistiques est actuellement de fixer les mandats – renouvelables – à un an. Par ailleurs, elle tient à établir une distinction entre la direction d'un théâtre doté d'une salle de huit cents places et une compagnie pourvue d'une petite salle, qu'il est plus facile de gérer. Le personnel n'est pas le même, d'ailleurs. Pour une grande salle, elle croit davantage au tandem<sup>2</sup>. Elle précise que ce ne sont pas tous les artistes qui peuvent remplir un mandat de gestion. De toute façon, c'est « l'artistique » qui a toujours le premier et le dernier mot.

Laurent Lapierre précise que même au TNM, où existe un cumul des fonctions, l'adjointe administrative a son mot à dire. Souvent, dans les entreprises où l'on transforme les structures pour éviter de discuter des vrais enjeux, on se rend compte que ce n'était pas là que résidait le problème. Dans la direction d'un théâtre, il y a normalement un conflit, une tension inévitable, entre les dimensions artistique et administrative ou commerciale. Que cette tension se produise à l'intérieur d'une même personne ou entre deux individus ne change pas grand-chose. Car, à une personne qui pense pouvoir tout décider, d'autres employés, chargés du contrôle financier ou de la commercialisation, rappellent sans cesse les risques encourus par tel ou tel projet de programmation sur les revenus prévus au guichet.

Lapierre connaît des entreprises dont le directeur général ne prend pas vraiment de décisions. Elles sont plutôt prises par d'autres personnes influentes de la maison. Par contre, ailleurs, on voit des structures bicéphales ou tricéphales, avec une tension

---

2. Rappelons tout de même que Louise Duceppe et Michel Dumont se partagent la direction de la Compagnie Jean-Duceppe, tandis que, de l'autre côté de la rue Sainte-Catherine, Lorraine Pintal dirige seule le TNM, qui est doté d'une salle aussi grande.

aussi civilisée que si elle était le fait d'un arbitre. Il y a aussi des conseils d'administration où l'on aime bien qu'existe un conflit – pourvu qu'il reste gérable et civilisé – entre l'artistique et le commercial. Aucune structure n'est meilleure que l'autre. Bien sûr, si une personne est en situation d'autorité, c'est elle qui devra trancher. Mais, dans certains cas, on préfère que la décision ne revienne pas à une seule personne.

### Le cas de l'artiste solo

Martine Beaulne a fait partie de CA d'artistes solos, comme ceux des compagnies d'Omer Veilleux et de Jocelyne Montpetit, où elle siège toujours. Pourtant, elle n'est pas sûre que ces artistes aient besoin d'un CA. Il leur faut des conseillers, du soutien, mais il est difficile d'ajuster l'image d'un conseil d'administration traditionnel à ce genre de cheminement artistique. Comme les gouvernements leur demandent un CA,

cela impose une démarche qui ne répond pas aux besoins internes de la compagnie. Au Quat'Sous, en revanche, elle voit autrement le bénéfice du CA et elle trouve cela stimulant pour le développement de la compagnie.

Laurent Lapiere ne comprend pas pourquoi un gouvernement ne donnerait pas d'argent directement à quelqu'un comme Robert Lepage, Denis Marleau ou Gilles Maheu, par exemple. Peut-être serait-ce plus inquiétant pour eux ? Et puis après ? Lepage sera toujours Lepage ; UBU sera-t-il encore UBU sans Marleau ? Il faut accepter que certaines entreprises soient tout à fait liées à un artiste et que celui-ci puisse s'entourer de qui il veut !

Selon Francine Bernier, c'est là que l'on voit parfois des CA bidon : ils n'ont pas la même fonction. Depuis vingt-cinq ans qu'elle œuvre dans le milieu du théâtre et de la danse, et qu'elle a vu différents types de CA, c'est la première fois, à

l'Agora, qu'elle se sent appuyée à titre de gestionnaire. Une trésorière vraiment engagée, curieuse de tout savoir, travaille avec elle ; elle a une présidente que l'avenir de l'Agora préoccupe totalement. Et ça, ce n'est pas courant. Si elle quittait l'Agora pour une autre compagnie, elle s'informerait d'abord sur le type de fonctionnement du CA. Cela n'avait jamais été une de ses préoccupations auparavant. Dans toutes les autres compagnies, on lui donnait les clefs et elle se débrouillait. Se sentir aussi épaulée lui enlève un grand poids.

Dans la salle, Jean Cléo Godin demande si l'on peut imaginer qu'un critique fasse partie du CA d'un théâtre. Laurent Lapiere rappelle que c'est un critique qui a fondé le Festival de Stratford, en Ontario. Francine Bernier note aussi qu'une critique fait partie du CA d'une compagnie de danse<sup>3</sup>, mais qu'elle s'abstient d'écrire sur celle-ci. Par ailleurs, des critiques font parfois partie de comités de lecture, comme c'était le cas au Quat'Sous jusqu'à récemment<sup>4</sup>.

3. Andrée Martin est membre du CA de la compagnie de Pierre-Paul Savoie.

4. Solange Lévesque et André Ducharme y ont déjà siégé.



Si, au sein de nos théâtres, la paix semble régner entre CA et directions artistiques, il n'en a pas toujours été ainsi... Peinture murale illustrant un combat du temps de la royauté à Rome, début du III<sup>e</sup> siècle av. J.-C., Villa Torlonia, Rome.

Y a-t-il un lien entre ce que Francine Bernier nomme des CA bidon, et les CA un peu particuliers des artistes solos qu'évoquait Martine Beaulne ? Cette dernière réfute l'expression péjorative de CA bidon ; les artistes solos ont besoin de soutien, d'être entourés de conseillers, et comme les subventionneurs imposent un CA, c'est cette structure qui est mise en place, mais en fonction d'une dynamique différente de ce qu'elle est dans les compagnies traditionnelles. Francine Bernier affirme avoir fortement appuyé la direction du Théâtre de Quartier lorsqu'elle faisait partie de son CA ; c'est quand on siège à un CA pour son CV, parce que c'est chic, sans être préoccupé par ce qui arrive à la compagnie, qu'on peut parler de CA bidon. On a connu des gens qui étaient surtout intéressés à se payer une petite sortie tous les trois mois...

### Un CA imposé

Laurent Lapierre remet les choses en perspective : au Québec, on ne trouve pas des CA seulement dans le domaine artistique. Nous avons une longue tradition de CA dans les commissions scolaires aussi bien que dans le domaine des affaires sociales. Le gouvernement du Québec a adopté une loi imposant des CA dans les CLSC<sup>5</sup> et les centres hospitaliers. Là, c'est vraiment bidon : on a du mal à trouver des candidats, la population ne participe pas aux élections, si bien que, malgré la bonne intention du gouvernement de faire en sorte que les décisions soient prises par les usagers, les directions générales gèrent sans que les administrateurs sachent véritablement ce qui se passe. Au fond, dans tous les domaines, si le CA ne prend pas ses responsabilités, on n'arrive à rien.

Martine Beaulne estime qu'il revient aux administrateurs de s'informer sur la tradition de la compagnie pour être plus efficaces dans un CA.

Il est tout de même étonnant de voir le professeur des HEC dire que l'on n'a pas besoin de CA dans certains cas. Laurent Lapierre répond qu'un CA n'est qu'une structure qui devrait rendre service de la façon la plus efficace possible. À court terme, si l'on a affaire à un artiste génial, qui a un peu le sens des affaires, on n'a pas besoin de CA. Il en est de même pour gouverner les pays : si toute la population est d'accord, à court terme, la dictature est plus efficace que la démocratie avec ses groupes de pression et ses élections tous les quatre ans. Mais pour se prémunir contre les tentations totalitaires, on a inventé pour les compagnies artistiques un modèle de direction collégiale, une structure composée de huit ou neuf personnes. (L'Orchestre symphonique de Montréal, à une époque, comptait un CA de quatre-vingts personnes, ce qui était aberrant !) Il faut à une compagnie une structure qui lui



Quand CA et direction artistique s'opposent, la bataille prend souvent des allures de querelle entre anciens et modernes. *La Bataille d'Hernani*, tableau de Besnard, tirée de Victor Hugo, Neuilly-sur-Seine, Dargaud éditeur, coll. « Les grands de tous les temps », 1968, p. 25.

5. Centres locaux de services communautaires.

permette d'assurer une continuité artistique avec suffisamment de soutiens financiers. Parfois, donc, il vaut mieux avoir un CA que rien du tout. Mais pour soutenir un artiste précis dans un projet s'étendant sur cinq ou dix ans, pourquoi ne pas tout simplement lui donner un budget, comme le gouvernement le fait avec des consultants à qui il demande un rapport après leur travail ? Ce serait même de la saine gestion que de ne pas avoir de CA dans certains cas. Si le CA du Festival de théâtre des Amériques n'était pas utile, Marie-Hélène Falcon pourrait très bien recevoir directement et personnellement ses fonds du gouvernement, conclut Lapierre.

Dans la salle, Louise Vigeant pose une question : les CA ont-ils donc été mis sur pied pour surveiller les artistes incapables de compter ? Laurent Lapierre est d'avis que pour un fonctionnaire et pour un ministre, il est plus simple de confier à une équipe la surveillance d'un artiste. Car un artiste dans la société, c'est un peu suspect... Il faut savoir cependant que les fonctionnaires et les ministres ne font pas plus confiance aux médecins ou aux professeurs : les hôpitaux ont aussi leurs CA, tout comme les écoles.

Francine Bernier précise qu'un CA donne beaucoup de travail à une direction générale, car il faut l'animer. Elle met plusieurs jours, avec sa présidente, à préparer une réunion de trois heures. Compte tenu du manque de personnel, il faut donc que cette structure soit efficace et qu'elle rapporte à la compagnie.

Laurent Lapierre soutient qu'une crise financière, dans une compagnie, dénote presque inmanquablement une crise artistique. Et il faut plus qu'une saine gestion pour résoudre un problème de direction artistique. Si, dans les circonstances, on gère et on coupe avec un œil sur le budget, on risque d'empêcher la direction artistique de s'éclater. Selon lui, quand une entreprise est en difficulté, la solution est toujours artistique. Voilà pourquoi les directeurs artistiques comme les CA doivent comprendre qu'il vaut mieux avoir une compagnie avec une orientation artistique correcte et une gestion administrative incorrecte qu'une orientation un peu floue sur le plan artistique accompagnée par une bonne gestion. Car cela serait de l'aberration. Or souvent, dans les CA, on trouve des solutions administratives à des problèmes artistiques, ce qui ne marche jamais.

Les salles sont pleines au Cirque du Soleil et il n'y a pas de problème de produit, ajoute Lapierre ; mais pensez-vous que la gestion interne correspond à ce qu'on enseigne aux HEC ? Sûrement pas ! Probablement qu'un gestionnaire trouverait l'entreprise terriblement mal gérée. On voit cela aujourd'hui même dans le secteur industriel, alors pourquoi cela ne serait-il pas le cas dans une entreprise artistique ?

Dans la salle, Anne-Marie Panneton revient sur l'idée des CA bidon. Il lui semble qu'il pourrait se révéler menaçant pour un directeur artistique de devoir recruter, pour son CA, des gens qui risqueraient de jouer dans ses plates-bandes. N'aurait-il pas tendance, dans les circonstances, à choisir des gens qui s'abstiendraient d'intervenir dans sa façon de fonctionner ? C'est là, à son avis, que l'on pourrait parler de CA bidon.

Laurent Lapierre explique qu'historiquement, lorsque les artistes fondateurs ont été obligés de mettre sur pied des CA, ils se sont sentis menacés, et avec raison. Ils sont

donc allés chercher des amis. Il faut les comprendre ! L'exemple typique est celui de Fernand Lindsay, qui a créé le Festival de Lanaudière. Quand le ministre Marcel Masse lui a imposé la création d'un CA pour attribuer d'importantes subventions au Festival, le premier travail de ce CA a été de décider qui allait être engagé comme directeur artistique ! Heureusement, on l'a choisi... Les artistes ont donc raison de s'entourer d'amis.

Jean Cléo Godin revient au micro pour dire que lorsqu'un directeur est engagé pour un mandat précis, de durée variable, on lui pose certainement des questions sur la programmation qu'il entend mettre en œuvre. Lui demande-t-on quels sont ses projets pour les trois années de son mandat ou se limite-t-on à la première saison ? Il revient alors sur l'idée d'un critique membre du CA, en demandant si, rompu à l'analyse, celui-ci ne pourrait pas poser des questions quant à la cohérence globale d'une programmation en fonction des objectifs de la compagnie.

Martine Beaulne répond qu'au Quat'Sous on s'est intéressé davantage aux objectifs artistiques du futur directeur, à ses idées sur le théâtre et aux moyens qu'il entendait utiliser, qu'aux détails de la programmation projetée. M<sup>e</sup> Jacques Mongeau dit qu'au TDP aussi on a interrogé les candidats sur leur vision artistique et sur leur accord avec la mission de la compagnie. Il est toujours possible qu'un candidat cite des pièces qu'il voudrait produire, mais on n'exige pas de plan triennal. Martine Beaulne rappelle que, de toute manière, la première saison d'un directeur a généralement été programmée par son prédécesseur. C'est bien, car cela donne le temps au nouveau directeur de se familiariser avec le quotidien du théâtre.

Laurent Lapierre note qu'il lui est arrivé de faire partie de comités de sélection pour choisir un directeur artistique. Plusieurs artistes connus comme acteurs ou metteurs en scène seraient réfractaires à l'idée de divulguer une programmation pour plusieurs années à venir. Souvent, le comité leur demande tout simplement de « parler de ce qu'ils veulent faire », à quoi le candidat répond ce qu'il veut bien dire. Les membres du comité savent ce qu'ils recherchent, selon le théâtre en cause. Par le passé, les gouvernements sont allés jusqu'à demander des plans quinquennaux et des programmations longtemps d'avance aux compagnies de théâtre, jusqu'à ce qu'on se rende compte que les renseignements figurant dans les demandes de subvention pouvaient circuler d'une compagnie à l'autre...

### **Mission ou tradition ?**

Hélène Beauchamp intervient dans la salle pour dire que le mot « mission » l'intrigue. On a commencé la discussion en disant que le CA était là pour défendre la vision de la compagnie, du théâtre ou des fondateurs. Est-ce que les missions des théâtres se retrouvent dans leurs chartes ? Pour avoir consulté quelques chartes, elle estime que si mission il y a, elle est toujours décrite de façon assez vague. Le TDP, lui, s'est donné – comme la Maison Théâtre – une mission par rapport à des spectateurs. Mais en dehors de ces cas précis, de quoi le CA est-il le gardien, et comment peut-on juger qu'un candidat à la direction artistique répond ou non à cette mission ? On suppose qu'en parlant de mission, on cherche à différencier les lieux les uns par rapport aux autres, donc, en fonction d'un public potentiel puisqu'on veut remplir les salles et que

**[...] de quoi le CA est-il le gardien, et comment peut-on juger qu'un candidat à la direction artistique répond ou non à cette mission ?**

---

le succès d'une direction artistique est mesuré par l'augmentation ou non des abonnements et du public en général. Le mot « mission », conclut Hélène Beauchamp, contient des relents de catholicisme ou de mysticisme.

Le Quat'Sous a-t-il une mission ? Martine Beaulne rectifie : il y a une *tradition*. Des idées de risque, de renouvellement, d'ouverture à différentes activités artistiques comme le chant. La plupart des directions ont pris ce genre d'initiatives en rapport avec les grands objectifs de la compagnie. Il y a aussi une tradition du savoir-faire au Quat'Sous. En quoi Wajdi Mouawad s'inscrit-il dans la tradition de Paul Buissonneau ? Martine Beaulne répond qu'il est un gars de changement, qui bouscule les idées ; c'est un poète comme Buissonneau. Il a aussi une ouverture d'esprit, comme en témoigne le type de théâtre qu'il a proposé avant son engagement.

Le CA est-il donc le garant de la tradition instaurée par le fondateur ? Autrement dit, tant que le fondateur reste dans sa compagnie, il est le maître et il pourra partir quand il le décidera ; après son départ, le CA prendra la relève pour engager quiconque assurera de maintenir vivante la tradition... ou pour le congédier librement.

Martine Beaulne précise : le CA du Quat'Sous veut conserver les grandes lignes directrices qui présidaient à la fondation de la compagnie. Ce qui n'écarte pas la possibilité d'un renouvellement. Si l'on veut changer complètement les objectifs, il faut fonder une autre compagnie.

Laurent Lapierre note qu'il faut distinguer entre la ligne directrice d'une compagnie et la façon de faire ou de voir – termes qu'il préfère à « vision » – de la direction artistique, laquelle peut toujours changer. Cela dit, les idées d'un fondateur peuvent ne plus convenir à une nouvelle réalité. Ainsi, Gilles Pelletier dirigeait la NCT à une époque où les enfants, plutôt sages à l'école, allaient au théâtre l'après-midi ; aujourd'hui, on se rend compte qu'il vaut mieux les faire venir le soir et les mêler à des adultes, car s'ils viennent tous ensemble, le spectacle est autant dans la salle que sur la scène<sup>6</sup> !

C'est à Laurent Lapierre qu'il revient de conclure, sur une note positive. À son avis, si le directeur artistique a le devoir de s'intéresser à l'administration, le directeur général peut parallèlement trouver un grand plaisir à animer un CA, c'est-à-dire à travailler avec des bénévoles généreux, qui viennent par intérêt personnel. Lorsqu'on entend parler des conseils d'administration, c'est parce qu'il y a un problème, mais, dans la majorité des cas, les membres des CA donnent un sérieux coup de main aux compagnies artistiques. **■**

---

6. M<sup>e</sup> Mongeau réagit : cela n'est pas toujours vrai. Au départ, venaient à la NCT les élèves des collèges classiques et de la section classique de la CÉCM, tandis qu'aujourd'hui le public arrive de la grande région de Montréal, de Saint-Jean ou de Saint-Jérôme. Par ailleurs, le théâtre propose un cahier pédagogique pour bien préparer les élèves et organise avec les enseignants et les élèves des rencontres préalables à la représentation. Quand cela se fait bien, il n'y a pas de problème. Cela dépend aussi de la période de l'année. Juste avant la semaine de relâche, les jeunes sont plus turbulents.