Document generated on 05/16/2024 2:13 p.m.

Jeu
Revue de théâtre

Les compagnies au fonctionnement : Sibyllines, un cas concret
Entretien avec Brigitte Haentjens

Étienne Bourdages

Number 122 (1), 2007

Théâtre et argent

URI: https://id.erudit.org/iderudit/16395ac

See table of contents

Publisher(s)

Cahiers de théâtre Jeu inc.

ISSN

0382-0335 (print)
1923-2578 (digital)

Explore this journal

Cite this document

Bourdages, É. (2007). Les compagnies au fonctionnement : Sibyllines, un cas concret : entretien avec Brigitte Haentjens. *Jeu*, (122), 87–96.

Tous droits réservés © Cahiers de théâtre Jeu inc., 2007

This document is protected by copyright law. Use of the services of Érudit (including reproduction) is subject to its terms and conditions, which can be viewed online.

https://apropos.erudit.org/en/users/policy-on-use/

érudit

This article is disseminated and preserved by Érudit.

Érudit is a non-profit inter-university consortium of the Université de Montréal, Université Laval, and the Université du Québec à Montréal. Its mission is to promote and disseminate research.

https://www.erudit.org/en/

ÉTIENNE BOURDAGES

Les compagnies au fonctionnement : Sibyllines, un cas concret

Entretien avec Brigitte Haentjens

Expliquez-nous d'abord ce qui caractérise une « compagnie au fonctionnement » comme Sibyllines, dont vous êtes directrice artistique.

Brigitte Haentjens – La plupart des compagnies actives, ce qui comprend les théâtres institutionnels, sont des compagnies subventionnées au fonctionnement. Je pense à UBU, à Momentum, au Théâtre Il va sans dire, au PàP, aux compagnies de théâtre jeunes publics, comme le Clou et Bouches Décousues, aux théâtres à saison, comme le TNM ou le Quat'Sous, et à la plupart des compagnies hors Québec. La différence entre les compagnies au fonctionnement et les compagnies à projet est que ces dernières renouvellent leurs demandes de subventions chaque fois qu'elles montent un spectacle, tandis qu'une compagnie au fonctionnement fait cette démarche une fois par année, ou tous les trois ans. Par exemple, Sibyllines soumet cette année des demandes pour les trois prochaines saisons, ce qui est le cas de la majorité des compagnies au fonctionnement. Le « fonctionnement » garantit une certaine stabilité puisque la compagnie ne retombe pas dans l'enfer de la paperasse à chacun de ses projets et vit moins dans l'incertitude créée par l'attente des réponses des subventionneurs, ce qui peut prendre jusqu'à six mois. Souvent, les acteurs pressentis pour un projet, dans l'attente et l'incertitude, s'engagent ailleurs... Travailler par projet soulève bien des difficultés. Ça peut même devenir hyper-stressant parce que si la compagnie se retrouve avec un manque à gagner, ce sont les artistes qui finissent par sortir l'argent de leur poche. Normalement, les nouvelles compagnies sont fondées par des jeunes, et ceux-ci patientent longtemps aux subventions à projet. Cette attente de reconnaissance crée chez elles une précarité et un épuisement démobilisants. Il y en a d'ailleurs de moins en moins qui accèdent au fonctionnement. À ce titre, Sibyllines constitue un cas particulier. À cause de mon expérience en tant qu'artiste et gestionnaire, la compagnie ne se présentait pas vraiment comme issue de la « relève » au sens strict du mot. J'avais l'avantage d'être une « vieille » directrice dans une jeune compagnie. Mais nous avons tout de même travaillé pendant quatre ans à projet avant d'être admis au fonctionnement.

Être subventionné au fonctionnement prévient donc l'insécurité ?

« [...] il n'y aura jamais 15 000 personnes intéressées par un texte de Heiner Müller à Montréal. » *Médée-Matériau*, mis en scène par Brigitte Haentjens à l'Usine C (Sibyllines, 2004). Sur la photo : Émilie Laforest, Sylvie Drapeau, Annie Berthiaume et Mathilde Monnard. Photo : Lydia Pawelak.

B. H. – En ce qui me concerne, cette formule correspond davantage à mon rythme de production : je planifie toujours beaucoup à l'avance. Pour employer une métaphore culinaire, j'ai toujours deux ou trois casseroles sur le feu : pendant que je produis un spectacle, je travaille sur le suivant et je commence déjà les premières lectures de celui qui aura lieu deux années plus tard. J'ai besoin du roulement que me permet le travail au fonctionnement, sinon je n'aurais jamais les sous pour engager mes collaborateurs. Oui, le fonctionnement permet une continuité en assurant une certaine sécurité.

Aussi, avec le fonctionnement pluriannuel, le travail n'est pas constamment réévalué par des jurys, ce qui permet à la compagnie de prendre le temps de se développer. Ça peut aussi permettre à une compagnie de se remettre sur pied, sans craindre d'être trop pénalisée, si une année est plus difficile. Évidemment, un suivi de ce que nous faisons est effectué par les instances concernées ; nous restons en contact avec nos agents, nous avons des rapports financiers et des rapports d'activités à soumettre, mais le système demeure assez souple. Il n'empêche que, qu'elle soit annuelle, pluriannuelle ou présentée à chaque projet, la demande de subvention reste un boulot énorme. Personnellement, je consacre un mois, un mois et demi à la rédaction de ce texte, car je sais qu'il compte beaucoup aux yeux du jury. J'aime bien écrire ces textes, ce sont des occasions de réflexion sur le passé et l'avenir.

On l'oublie parfois, mais les jurys sont constitués de gens du milieu...

B. H. – Oui, ce sont des jurys de pairs, et ce, au fédéral comme au provincial et en partie au municipal. Il y a un agent qui chapeaute les jurés, mais aujourd'hui, au Conseil des Arts du Canada par exemple, il a beaucoup moins d'influence qu'autrefois. À l'époque, l'agent suivait les dossiers de très près et voyait tous les spectacles, son opinion avait beaucoup de poids. Maintenant, le système est très rationalisé : bien que le mérite artistique ait encore une bonne place, les décisions s'appuient aussi sur des critères fixes, des calculs de pourcentage, sur l'activité artistique, l'administration, la diffusion. Le jury ne peut pas se contenter de commenter une demande, il doit l'évaluer avec précision. Cette façon de faire protège en quelque sorte les agents et le Conseil. Cependant, quoi qu'on en dise, ce système me semble plus équitable qu'un autre qui s'appuierait par exemple sur des influences politiques. Je ne dis pas qu'il en est exempt, car le jury est consultatif et les montants sont attribués par les fonctionnaires. Mais au moins les jurys changent chaque année, ce qui garantit une certaine « aération ». Son principal inconvénient est surtout qu'il contribue un peu au silence du milieu, car tout le monde peut être appelé à y siéger…

Est-ce que les montants qui vous sont accordés fluctuent d'une année à l'autre ? Sont-ils déterminés en fonction de la pertinence de vos projets artistiques, suivent-ils la courbe ascendante ou descendante de l'évolution de la compagnie ?

B. H. – Le système fonctionne sur l'historicité. Ce qui signifie qu'une compagnie qui a commencé il y a vingt ans obtient forcément plus d'argent qu'une compagnie qui a commencé il y a dix ans. Par exemple, Sibyllines a reçu, semble-t-il, une très bonne évaluation lors du précédent pluriannuel. Donc, grosse augmentation de 10 %. Seulement, on m'accordait déjà, admettons, 30 000 $. 10 % de 30 000 $, ça ne fait qu'une augmentation de 3 000 $. Tandis qu'une autre compagnie, aussi bien cotée, et qui obtenait déjà 100 000 ou 200 000 $, verrait son budget augmenter de 10 000 ou 20 000 $. Par ailleurs, ce qui est un peu délicat, c'est que des compagnies qui sont là depuis très longtemps, mais qui ont vécu des crises ou des changements majeurs, qui ne sont plus vraiment actives ou qui souffrent de « problèmes chroniques », continuent à être appuyées longtemps. Dans ce système, on monte et on descend lentement. Cela permet bien sûr de protéger les compagnies pendant une crise passagère, mais cela crée aussi des injustices. Selon moi, il n'y a pas assez de renouvellement, car des compagnies fondées dans les années 70 occupent le terrain, alors que de jeunes compagnies attendent après un fonctionnement permanent et épuisent leurs ressources humaines. Comme l'enveloppe globale n'augmente pas, on protège les acquis plutôt que de faciliter un certain renouvellement. C'est un choix politique, je ne suis pas sûre qu'il soit pertinent pour l'avenir.

Les montants accordés une année sont toujours proportionnels à ceux qui ont été donnés auparavant ?

B. H. – En effet, Sibyllines a été créée il y a dix ans et, lentement, elle monte les barreaux de l'échelle. Si on obtient 35 000 $ une année, l'année suivante, on ne peut pas demander 50 000 $ de plus. On peut le demander, mais on ne l'obtiendra pas ! Au cours des dix dernières années, les montants accordés à Sibyllines par le CAC sont passés de 24 500 à 42 000 $. À ce montant, il faut ajouter ceux des autres

subventionneurs. Sibyllines reçoit 80 000 $ du CALQ. Je crois que, d'une façon générale, le Conseil des arts et des lettres du Québec soutient davantage les compagnies du Québec. L'année dernière, qui a été une année exceptionnelle parce que le spectacle *Tout comme elle* est allé chercher autour de 9 000 entrées et que nous tournions avec *la Cloche de verre*, notre budget total a atteint 600 000 $. Normalement, durant une année régulière, comme celle en cours, ce montant s'élève à environ 350 000 $. Ce montant comprend les frais fixes de fonctionnement, le téléphone, la papeterie, etc., et, éventuellement, les salaires, les frais de production, les comédiens et les collaborateurs, les décors, les costumes, les salles de répétition et la salle de spectacle. La saison dernière, les dépenses artistiques représentaient plus de 70 % du budget total. Les subventions de l'État représentent plus ou moins 40 % de notre budget, excepté la saison dernière où les subventions représentaient moins de 30 %. Je crois que les subventionneurs voudraient que le pourcentage de leur apport ne dépasse pas 30 % du budget global, ce qui correspond au financement par l'État du théâtre privé en France. Cependant, le financement là-bas n'est pas du tout comparable à celui d'ici. En Europe, le théâtre institutionnel (les scènes nationales) est subventionné à plus de 80 %.

En effet, de ce point de vue, l'apport de nos gouvernements paraît dérisoire...

B. H. – Au Québec, et singulièrement à Montréal, alors que le public potentiel est très restreint, la proportion de la population qui va au théâtre est plus élevée qu'ailleurs. Par rapport au maigre bassin de public, le théâtre et les arts de la scène devraient être davantage soutenus. En matière d'art, l'investissement gouvernemental est toujours accompagné de dynamisme et de créativité. On pourrait dire que l'investissement est toujours rentable, quel que soit le pays. Il est évident qu'ici, avec si peu de moyens, on ne peut pas faire autant de recherche et de création, le manque d'argent finit par atteindre la forme même d'un spectacle, car tout devient standardisé afin d'économiser, que ce soit dans les petites compagnies ou dans les grosses. Pour ne donner qu'un exemple de l'écart qui nous sépare, entre autres, des Européens, soulignons que le budget alloué au décor du dernier spectacle de Sasha Walz à Berlin, produit par la Schaubühne – scène prestigieuse et très soutenue par l'État – était d'un million d'euros ! Ici, le manque d'argent rend la création difficile, la constante prise de risque peut s'avérer dangereuse. Les aventures artistiques ont besoin d'un minimum de filet financier.

Le reste de vos revenus provient de commandites ?

B. H. – Oui, et de la billetterie, des ventes de spectacle en tournée, des coproductions, etc. Ces ventes représentent entre 30 et 50 % des revenus de la compagnie. En 2004-2005, ce chiffre atteignait 53 %. La même année, nous avons réussi à obtenir 45 000 $ en commandites et dons, ce qui est énorme pour une petite compagnie comme la nôtre. Je ne suis vraiment pas certaine d'être en mesure d'obtenir à nouveau de telles sommes. Comme je le soulignais plus tôt, c'était une année exceptionnelle parce que *Tout comme elle* réunissait cinquante actrices, c'était donc plus facile d'attirer des gens de tous les milieux à une soirée-bénéfice, notamment parce que les actrices elles-mêmes ont beaucoup contribué à la recherche de commanditaires ! Il n'empêche que

coordonner ce genre d'événement est un travail exigeant qui demande autant d'énergie et de temps que de monter un spectacle. Même si nous engageons quelqu'un qui supervise et coordonne le travail de recherche de fonds, je m'occupe personnellement en grande partie des relations publiques, de rencontrer les membres du comité d'honneur, d'organiser la soirée, le menu, les fleurs, etc. Il faut dire que nous avions été très encouragés par un fameux programme gouvernemental du Conseil des arts et des lettres du Québec, qui promettait de doubler l'argent amassé. Or, finalement, l'argent fut attribué chronologiquement, j'imagine, aux compagnies qui avaient déjà un certain roulement de financement privé. Ainsi en va-t-il de ces programmes largement publicisés qui ne profitent qu'à quelques-uns. Actuellement, au Québec, en matière culturelle, le gouvernement essaie de s'écarter le plus possible du système du Conseil des Arts, donc du système de jugement par les pairs, essentiellement basé sur le mérite artistique. Il attribue beaucoup de montants de manière « discrétionnaire ». L'argent est donné aux meilleurs lobbyistes.

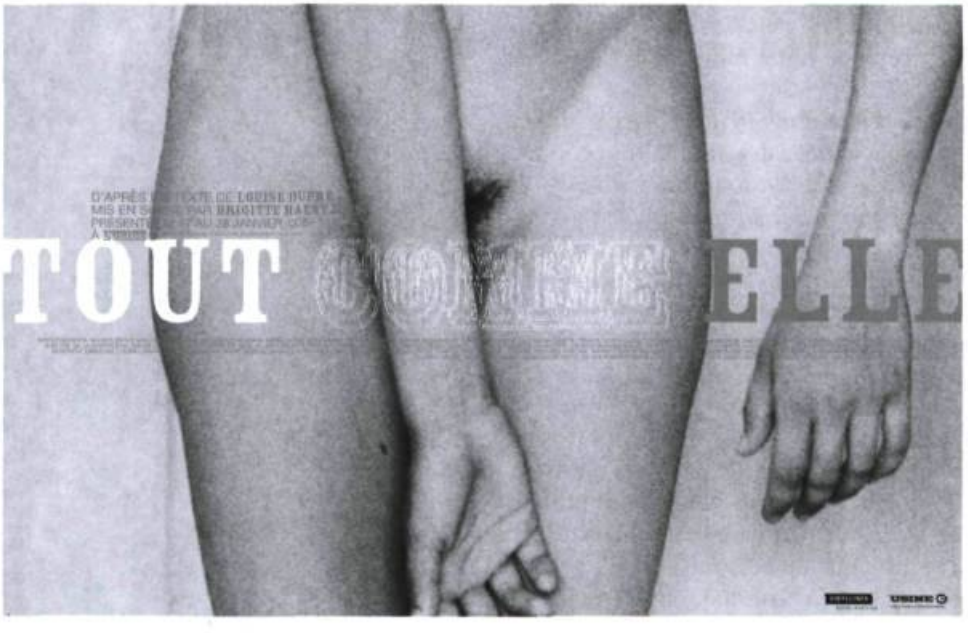

Photo : Angelo Barsetti. « Il y a peut-être des logos que nous ne souhaitons pas voir sur nos affiches, et il y a des produits auxquels nous ne voulons pas forcément être associés. »

On peut voir le financement privé comme une tentative d'élargissement du public, et considérer les donateurs comme des alliés... Le type de théâtre que Sibyllines privilégie – une parole exigeante, des formes inusitées – peut compter à Montréal sur un bassin d'environ 3 000 spectateurs. Il y a donc environ 3 000 personnes qui sont spontanément intéressées à la parole de Heiner Müller, par exemple. C'est très peu ! Mais, sur le plan financier, à court terme, la recherche de fonds privés n'est pas une opération rentable : si notre première campagne nous a permis d'aller chercher 40 000 $, c'est aussi à peu près ce que cela nous a coûté pour l'organiser. Le financement privé est plutôt bénéfique à long terme, mais demande des énergies et un travail constants. Par exemple, après une quinzaine d'années d'efforts, l'Espace GO, dont les soirées-bénéfice sont très réussies et très courues, reçoit par année, je crois, presque autant de fonds privés que de subventions. Le problème avec les commandites est

qu'au Québec, la tradition de *sponsoring* n'est pas très ancrée dans le milieu des affaires francophones, et ce sont toujours les mêmes qui sont sollicités par tous. Au théâtre, par exemple, on revoit souvent les mêmes noms : Georges et Shérif Laoun, Billy Kun, la SAQ, Imperial Tobacco, la Banque Nationale, Hydro-Québec, etc. Sibyllines ne peut pas se présenter chez un gros commanditaire comme Hydro-Québec pour demander de l'argent : la compagnie n'a pas de lieu fixe et n'a pas l'envergure nécessaire pour que la visibilité qu'elle donne à l'entreprise commanditaire soit significative. Aussi, il faut prendre en considération ce qui vient avec des fonds donnés par des entreprises. Il y a peut-être des logos que nous ne souhaitons pas voir sur nos affiches, et il y a des produits auxquels nous ne voulons pas forcément être associés. *Tout comme elle* présenté sur une scène commanditée par une marque de bière ne me semblerait pas particulièrement approprié. C'est pourquoi, quand nous avons organisé la campagne de financement autour de ce spectacle, nous avons davantage approché des individus. Les gens ont été très généreux, y compris ceux de notre milieu.

Vous venez d'avoir deux succès publics consécutifs, la Cloche de verre *et* Tout comme elle, *est-ce que les subventionneurs s'attendent à ce que vous poursuiviez sur cette lancée ?*

B. H. – C'est une bonne question. Je ne sais pas si les subventionneurs s'attendent à des succès comparables dans l'avenir, mais ce ne sera pas forcément le cas avec ce que je prépare présentement : *Vivre*, un portrait impressionniste et psychique de Virginia Woolf. Nous ne nous attendions absolument pas à rejoindre autant de monde ces dernières années, en particulier avec *la Cloche de verre*, un monologue de deux heures autour de la maladie mentale d'une auteure relativement peu connue ! Évidemment, on peut rationaliser les éléments d'un succès après coup. L'attachement des Québécois pour ses artistes, pour ses acteurs est indéniable. Sibyllines a construit avec les années un lien solide avec une partie du public. Dans le cas de *la Cloche de verre*, malgré l'aridité du sujet, l'interprétation éblouissante de Céline Bonnier, actrice chérie, a attiré sûrement beaucoup de monde. Pour ce qui est de *Tout comme elle*, il y avait bien sûr le côté « événementiel » du spectacle, mais il s'agissait tout de même d'une parole poétique et d'un contenu qui n'étaient pas *a priori* divertissant. Dans les deux cas, les spectacles ont fonctionné de

façon cathartique. Par contre, il faut bien reconnaître qu'il y a relativement peu d'ouverture à Montréal pour, notamment, des paroles contemporaines européennes. Il y a des éléments très forts de la culture européenne – la guerre, l'Holocauste, mais aussi la colonisation, le sort du tiers-monde, l'Histoire en général – qui n'intéressent que peu de monde, même à Montréal. Le succès n'est pas programmable en théâtre, et sûrement moins en théâtre de création. Je ne travaille pas en fonction du public ou de ce que les études de marché nous disent des goûts du public. Toutefois, je suis tout à fait consciente qu'il faut travailler avec le public, j'essaie de faire en sorte qu'il vienne voir mes spectacles, et nous tentons de l'informer au maximum, de prolonger l'impact d'un spectacle pour que l'expérience ne soit pas uniquement une expérience de consommation. Durant les représentations, nous organisons beaucoup de rencontres avec le public et nous publions des cahiers dramaturgiques qui nous demandent un gros investissement (8 000 ou 9 000 $) et ne nous rapportent à peu près rien. Nous pensons qu'il est important de laisser des traces, des écrits, parce que notre art est éphémère. En Europe, il se publie énormément de textes sur le théâtre et ses praticiens, la moindre mise en scène fait l'objet d'études et d'essais. Ici, à part brièvement dans les journaux et dans *Jeu*, il ne s'écrit pas grand-chose, et la mémoire est une faculté qui oublie vite. Je crois que le théâtre est un art difficile pour le public et que nous nous devons d'en faciliter l'accès.

Il y a tout de même de plus en plus de pression des gouvernements quant à l'ampleur de l'assistance. De plus en plus, on le voit, ce qui est valorisé dans notre société est le divertissement de masse, on comptabilise le nombre d'entrées sur des sites extérieurs où les gens viennent essentiellement se divertir, ce qui est bien mais n'a rien à voir avec le fait d'être spectateur d'un travail artistique. Remplir une salle de théâtre ou de danse, même de 250 places, est toujours difficile pour tout le monde. Et il faut demeurer réaliste : il n'y aura jamais 15 000 personnes intéressées par un texte de Heiner Müller à Montréal. Est-ce une raison pour ne pas le monter ? Ce serait inquiétant qu'on se contente de présenter seulement ce qui est connu de tous…

Comment répartissez-vous votre budget ?

B. H. – Je l'adapte au montant qu'on m'accorde, en privilégiant toujours la création. À Sibyllines, les dépenses administratives représentent environ 10 % de notre budget. Je travaille à la maison, les échanges se font beaucoup par courriels. Pendant des années, j'ai absolument tout fait : administration, communications, etc. Je fais encore la comptabilité, mais Sibyllines a dû engager un adjoint à la direction générale à mi-temps, car je ne parvenais plus à faire face à toutes les tâches et responsabilités, surtout quand je suis en création ou en production. Les autres personnes qui travaillent pour nous sont engagées à contrat. En fait, je planifie le budget en fonction des subventions et des revenus potentiels. Je suis très prudente quant à l'évaluation des revenus provenant des guichets, j'ai besoin de me sentir libre en création, et nos budgets de production sont faits en fonction d'assistances modestes pour ne pas avoir à gérer d'éventuels déficits. Sans doute, ma longue expérience de gestion au Théâtre du Nouvel Ontario, entre autres, m'a-t-elle appris à jouer de prudence. Au bout du compte, mon salaire est à peu près la seule variable : s'il me reste de l'argent, je me paie comme directrice, si je n'en ai plus, je ne me paie pas.

« Nous ne nous attendions absolument pas à rejoindre autant de monde ces dernières années, en particulier avec *la Cloche de verre*, un monologue de deux heures autour de la maladie mentale d'une auteure relativement peu connue ! » *La Cloche de verre*, d'après le roman de Sylvia Plath, mis en scène par Brigitte Haentjens (Sibyllines/Théâtre de Quat'Sous, 2004). Sur la photo : Céline Bonnier. Photo : Pascal Sanchez.

En gros, le budget doit être équilibré ! À Sibyllines, une production moyenne coûte environ 200 000 $, somme qui inclut tout, de la publicité à la construction du décor. Il y a les frais fixes de fonctionnement qui comprennent la papeterie, le téléphone, les frais bancaires, les frais de vérification comptable, les assurances et totalisent six ou sept mille dollars par année, auxquels s'ajoutent les salaires ou les autres cachets fixes. Tous les projets supplémentaires, comme les tournées, doivent s'autofinancer.

Est-ce que les montants que vous recevez ont une réelle incidence sur la nature des spectacles que vous montez ?

B. H. – Je monte toujours ce qui m'est nécessaire ou essentiel à dire. Mais, évidemment, avec cette structure, je ne peux pas, normalement, créer des spectacles de plus de cinq acteurs, à moins de faire d'autres choix, en éliminant la scénographie, par exemple. Ce n'est pas un secret : dans une compagnie comme la mienne, plus il y a d'acteurs, moins leurs cachets sont élevés. *Tout comme elle* est un cas d'espèce. C'est un projet que je prévoyais depuis longtemps, j'avais accumulé des petits surplus, fait des économies, et la campagne de financement nous a aussi aidés. Nous avons mis sur pied depuis quelques années un petit fonds de création qui nous permet de faire des projets plus ambitieux. Le plus important pour moi, c'est que mes collaborateurs soient payés, et j'essaie de faire en sorte que, chaque année, les conditions monétaires des artistes s'améliorent. Quand nous organisons des laboratoires, les acteurs sont rémunérés. La recherche d'argent est un travail permanent.

Est-ce par choix ou simplement par manque d'argent que Sibyllines tourne peu ?

B. H. – Les spectacles de Sibyllines ne rentrent pas dans les cadres de ce qui tourne au Québec. Par exemple, avec *la Cloche de verre*, quand nous avons approché les diffuseurs québécois, ils nous ont affirmé avoir beaucoup aimé, mais craindre pour leur public. Quand nous avons remporté les Masques, tout à coup, ils se sont montrés plus intéressés et voulaient que nous allions jouer chez eux, mais il était trop tard. En création, ce qui tourne surtout, c'est du théâtre de type réaliste, de préférence nord-américain ou dans une traduction nord-américaine, ou encore certains spectacles de répertoire. Dans ce contexte, nous ne pouvons pas tourner avec *Médée-Matériau*. De plus, certains de nos spectacles – comme *la Nuit juste avant les forêts* au-dessus du Lion d'Or et *Hamlet-machine* à l'Union Française – avaient été conçus dans des lieux spécifiques, et c'était impossible de les présenter dans des salles « normales ». Le Théâtre français du CNA avait aménagé, pour *la Nuit juste avant les forêts*, un lieu semblable à ce que nous avions au-dessus du Lion d'Or, mais cette occasion fut tout à fait exceptionnelle !

Si la compagnie ne tourne pas beaucoup, c'est donc davantage à cause des goûts des diffuseurs que par choix. Mais aussi parce qu'avec certains spectacles, c'est compliqué sur le plan logistique : dans le cas de *Tout comme elle*, il y a une cinquantaine de comédiennes à déplacer… Heureusement que le Théâtre français du CNA nous invite régulièrement, autrement, les spectacles ne seraient vus qu'à Montréal. Nous avons joué *la Cloche de verre* à Québec en nous produisant nous-mêmes, et nous avons été invités au Carrefour international de théâtre avec *Tout comme elle*. Bien

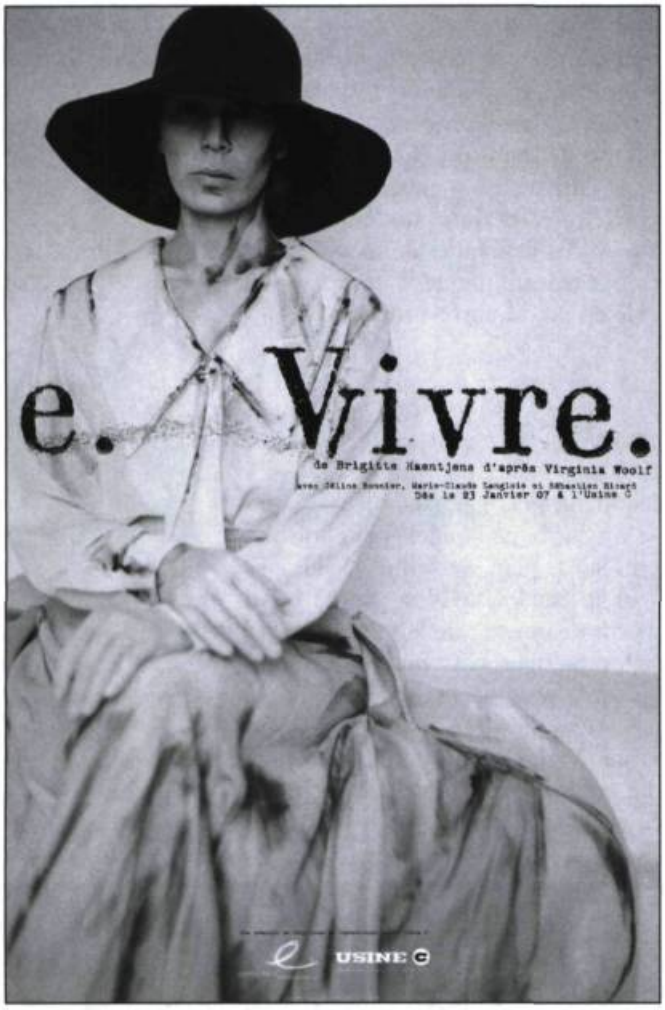

Photo : Angelo Barsetti.

sûr, il y a les tournées internationales. Mais le marché international est devenu très complexe. L'Europe, en particulier, a changé la donne : la priorité est donnée à la circulation des spectacles européens. Il est devenu très difficile de tourner du théâtre québécois pour adultes en France. Les tournées internationales peuvent coûter très cher, mais les cachets payés en euros renflouent souvent mieux les coffres que les autres modes de diffusion. La tournée est un gros travail, une organisation énorme qui demande beaucoup d'énergie… Nous avons beaucoup aimé tourner sur l'île de Montréal, dans les maisons de la culture. La relation avec le public était formidable.

Il s'agit d'un travail de tous les instants pour une seule personne…

B. H. – À elles seules, la direction artistique et la direction générale sont un travail à temps plein puisqu'elles m'occupent un minimum de six heures par jour. Même si ce n'est pas ce qui me prend le plus de temps, je fais encore moi-même la comptabilité. Je pourrais certainement gagner du temps en la déléguant, mais, d'un autre côté, ce travail me permet de faire le suivi des activités de la compagnie. Aussi, en donnant plus d'ampleur à l'organisation, je me trouverais à augmenter les frais fixes. Louer des bureaux coûte au minimum 10 000 $ par année. Ensuite, il faut engager quelqu'un qui va s'occuper de l'administration, quelqu'un pour répondre au téléphone, un autre pour la diffusion… Ces employés contribuent à l'essor d'une compagnie, mais celle-ci devient un peu prisonnière de cette bureaucratie. C'est bien beau de grossir l'administration pour faciliter le travail, mais il faut payer les salaires. C'est la grande difficulté dans la gestion des théâtres : les frais fixes (électricité, personnel syndiqué) sont incompressibles. La marge de manœuvre est très étroite. À Sibyllines, nous choisissons d'investir prioritairement dans la création et de nous donner le temps et les moyens de créer de façon satisfaisante plutôt que de financer une structure.

Je fonctionne à ma manière depuis dix ans et je ne vois pas pourquoi il faudrait que je me moule au modèle gouvernemental ou à certains modèles de gestion. Je ne veux pas avoir un directeur général qui va me dire que monter du Heiner Müller n'est pas rentable…. Je pense que les artistes sont d'excellents administrateurs. Évidemment, il y a des jours où j'en ai vraiment marre de me lever à 6 h du matin et de m'installer

tout de suite devant l'ordinateur pour répondre aux courriels et payer les factures. Si j'ai davantage de liberté dans l'immédiat, d'un autre côté, je suis limitée sur le plan du développement à long terme parce que je suis toujours dans l'urgence, en quête de chèques, de financement, de coproducteurs. Le niveau de stress est élevé. Parfois, la directrice est angoissée par ce que prépare l'artiste, et l'artiste est angoissée à l'idée de ne pouvoir remplir sa salle. Ce n'est pas tant de porter tous les chapeaux qui me pèse que d'avoir encore, après trente ans de carrière, à faire des demandes de subventions, à remplir des formulaires... En comparaison, l'aspect mécanique de la comptabilité me détend. Mais il est certain que ma qualité de vie en prend parfois un coup !

Vivez-vous bien de votre métier ?

B. H. – Ça dépend de ce que vous entendez par vivre bien : je ne suis pas à la rue, et j'ai la chance d'avoir un compagnon... à deux, c'est plus facile. J'ai toujours réussi à gagner ma vie, avec des hauts et des bas.... Évidemment, je la gagnais mieux quand j'étais directrice artistique de la NCT ! Mais c'est un choix personnel. J'ai choisi de faire du théâtre, de ne pas gagner ma vie autrement. Sur le plan artistique, je suis très fière de ce que j'ai réalisé. En dix ans, j'ai créé neuf spectacles, ce n'est pas rien. J'ai eu la chance de créer des œuvres formidablement stimulantes et de le faire avec des acteurs exceptionnels... Je travaille sur des spectacles qui n'auraient pu être créés ailleurs qu'à Sibyllines et les salles sont pleines... Jusqu'à présent, je sens que j'ai été bien soutenue dans mon développement artistique. Aussi, les défis rencontrés m'ont permis d'amener ma méthode de travail à maturité. Malgré tout, ça demeure une façon de créer extraordinaire. Je ne suis pas riche, mais je me trouve privilégiée de pouvoir faire ce que je veux. Et de faire ce métier, tout simplement. **j**

La liberté de monter un spectacle avec cinquante comédiennes : *Tout comme elle*, d'après un texte de Louise Dupré, mis en scène par Brigitte Haentjens (Sibyllines, 2006). Photo : Lydia Pawelak.