

# Le temps de l'art et le coût de l'art

## Le financement des théâtres institutionnels au Québec

François Colbert, Gilbert David et Denis Lagueux

Numéro 53, 1989

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/26727ac>

[Aller au sommaire du numéro](#)

### Éditeur(s)

Cahiers de théâtre Jeu inc.

### ISSN

0382-0335 (imprimé)  
1923-2578 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

### Citer cet article

Colbert, F., David, G. & Lagueux, D. (1989). Le temps de l'art et le coût de l'art : le financement des théâtres institutionnels au Québec. *Jeu*, (53), 21–26.

# le temps de l'art et le coût de l'art

## le financement des théâtres institutionnels au québec

Dans les théâtres institutionnels du Québec, le temps de l'art et le coût de l'art sont deux dimensions qui, de l'avis de ceux qui en ont la charge, ont subi des compressions qui menacent sérieusement la qualité de leur production artistique. Une étude réalisée par le Groupe de recherche et de formation en gestion des arts de l'École des Hautes Études Commerciales de Montréal<sup>1</sup> donne en grande partie raison aux propos alarmistes des directeurs artistiques de ces institutions.

Depuis plusieurs années, l'État est pris à partie pour son désengagement à l'égard du théâtre. On se plaint de la réduction des subventions, d'être obligé de faire mieux avec moins, de ne pas disposer de fonds suffisants pour bien rémunérer les artistes; en résumé, les conditions de création se détériorent. Le mandat confié au Groupe de recherche visait à cerner de façon exacte les doléances des directions artistiques des compagnies membres de Théâtres Associés Inc. (T.A.I.) ainsi que de celles des artisans appelés à travailler sur leurs productions; il visait de plus, le cas échéant, à appuyer ces revendications par des données factuelles objectives.

Le présent article rend compte de quelques-uns des résultats de cette étude.

### **la méthodologie utilisée**

Les travaux de recherche sur *Les effets des contraintes financières sur les projets artistiques des compagnies membres de T.A.I.* ont été menés à partir de l'hypothèse suivante : le niveau des subventions que reçoivent les membres de Théâtres Associés Inc. ainsi que le niveau de l'ensemble de leurs revenus ont entraîné, au cours des années, des modifications sensibles tant dans le choix que dans la réalisation de leurs projets artistiques.

Pour confirmer ou infirmer cette hypothèse, l'équipe de chercheurs a procédé à la cueillette et à l'analyse de données d'ordre qualitatif et d'ordre quantitatif. La période considérée dans l'étude portait sur les années 1976-1977 à 1986-1987. C'est donc à partir des perceptions et des données relatives à ces onze années de production que l'analyse et la synthèse de l'évolution des coûts et des

1. François Colbert, Gilbert David et Denis Lagueux. *Les effets des contraintes financières sur les projets artistiques des compagnies membres de Théâtres Associés (T. A. I.) Inc.*, Groupe de recherche et de formation en gestion des arts, École des Hautes Études Commerciales de Montréal, décembre 1988, 94 p.

revenus ainsi que celles de l'organisation du travail artistique ont été réalisées.

La cueillette des données qualitatives s'est faite à partir d'une série de dix-huit entrevues semi-dirigées réalisées auprès de la direction artistique actuelle ou avec le titulaire précédent au sein des compagnies concernées, ainsi que de metteurs en scène, concepteurs de costumes, scénographes, interprètes et auteurs dramatiques ayant oeuvré dans ces institutions. Quant aux données quantitatives, elles ont été obtenues par le biais des formulaires de demandes de subventions adressées au Conseil des Arts du Canada et/ou à même les états financiers vérifiés. Cette cueillette de données s'est effectuée à partir d'un échantillonnage pour la période qui couvre les saisons d'activité entre 1976 et 1987, à raison d'une prise de données tous les deux ans pour chacune des compagnies.

Théâtres Associés Inc. est un regroupement qui compte onze compagnies. Ce sont : la Compagnie de Quat'Sous, la Compagnie Jean-Duceppe, la Corporation du Centre national des Arts — Théâtre Français, la Nouvelle Compagnie Théâtrale, la Société de la Place des Arts (le Café de la Place), le Théâtre d'Aujourd'hui, le Théâtre du Bois de Coulonge, le Théâtre du Nouveau Monde, le Théâtre du Rideau Vert, le Théâtre du Trident, le Théâtre Populaire du Québec. Toutes ces compagnies ont été prises en compte dans l'étude, à l'exception du Théâtre Français du Centre national des Arts, et du Théâtre du Café de la Place des Arts, qui ont un mode de financement spécifique, différent des autres membres de T.A.I., ce qui rend leur situation, sur le plan des résultats financiers, difficilement comparable à celle des autres compagnies.

### les résultats de l'étude

Déjà en 1977 et 1978, Mme Mme Palomino et M. Jean-Louis Roux exprimaient, de façon séparée, leurs craintes quant au sous-sous-ventonnement du Théâtre du Rideau Vert et du Théâtre du Nouveau Monde et quant à la précarité budgétaire qui en résultait.

«Dans quelque discipline que ce soit, l'Art pour évoluer doit s'exprimer librement. En ce qui nous concerne, nous le maintenons dans un état d'étouffement qui freine dangereusement son épanouissement.» (Mercedes Palomino, 21 janvier 1977)

«S'il arrivait que les seuls critères du choix du répertoire ne soient plus, à l'avenir, que des critères d'ordre budgétaire, il est évident que l'importance de la direction artistique ira s'amenuisant et que les spectacles, loin de représenter un état d'esprit et de pensée, ne seront plus que le reflet d'une société de profits.» (Jean-Louis Roux, 11 avril 1978)

Dans leur lettre respective au Conseil des Arts du Canada, ces deux directeurs artistiques faisaient



Illustration :  
Jean-François Bélisle.



état de leur inquiétude et de leurs difficultés à faire vivre leur théâtre, compte tenu des appuis financiers reçus des gouvernements. Notre étude nous a permis de constater que le discours n'a pas changé depuis cette époque, et que la situation s'est, objectivement, détériorée.

### **les moyens manquent de plus en plus**

Dix ans plus tard, on fait le constat qu'il faut faire plus avec moins et que les sommes disponibles vont en diminuant. On constate un net sentiment d'abandon de la part des gouvernements; les directions artistiques ont l'impression que l'État contribue de moins en moins financièrement à la vie (ou la survie) des institutions théâtrales québécoises. Ce constat est appuyé par l'analyse de l'évolution des revenus des compagnies au cours des années. En effet, même si ces revenus ont augmenté depuis dix ans, lorsque l'on considère l'effet inflation et que, donc, on effectue l'analyse en dollars constants, on s'aperçoit que les revenus totaux des compagnies étudiées ont subi une baisse de 10% pour la période entre 1976 et 1987 (voir le tableau); quant aux revenus en provenance des subventionneurs (tous paliers de gouvernement confondus), c'est de 16% qu'ils ont diminué.

Pour fins d'analyse, nous avons séparé les neuf institutions étudiées en deux groupes distincts, selon leur taille respective. Les quatre théâtres avec les budgets les plus petits ont été regroupés dans une catégorie appelée «groupe A»: ces compagnies généraient des revenus totaux moyens de 677 000 \$ chacun en 1986-1987 les cinq autres compagnies jouissaient de revenus totaux moyens de 1 783 000 \$ pour la même année et, comme elles se situaient dans la tranche supérieure par rapport à l'ensemble, elles ont été nommées «groupe B». Cette séparation en deux entités distinctes nous permet d'apporter des nuances intéressantes sur l'évolution financière subie par l'un ou l'autre groupe. Ainsi, les compagnies du «groupe A», soit les plus petites, ont vu leurs revenus totaux grimper de 29% pour la période étudiée, dont une hausse de 22% de leurs subventions. À l'inverse les compagnies du «groupe B», celles de plus grande taille, ont accusé une diminution de 18% de leurs revenus totaux et de 25% de la moyenne de leurs revenus de subventions<sup>2</sup>. On pourrait penser que la première catégorie a été privilégiée par rapport à la seconde, ce qui est inexact; en effet, pour des raisons qui tiennent au fait que les compagnies de ce groupe étaient naissantes ou qu'elles n'avaient qu'un financement public très bas, leur enrichissement progressif leur a permis de se consolider comme institution ayant droit à une infrastructure minimale.

### **une diminution du rythme des activités**

Face à la décroissance de leurs revenus, en particulier les subventions, les compagnies membres de T.A.I. ont dû réduire leurs activités. Cet état de fait, décrié par les directions artistiques, se reflète dans l'évolution du nombre de productions et de représentations données entre 1976 et 1987.

Au total, le nombre de productions a subi une baisse de 20% pendant la période concernée; cette diminution est surtout le fait des activités organisées en marge de la saison principale. En effet, quand les responsables de la création au sein des compagnies nous disent qu'ils ont dû sacrifier le développement des auditoires, on constate que c'est la partie appelée activités secondaires qui a encaissé les effets des contraintes budgétaires (diminution de 63% par rapport à une baisse de 9% pour la scène principale). Dans l'ensemble, le nombre moyen de productions par année est passé de 6 à 5. Par ailleurs, la diminution du nombre de productions a eu un effet direct sur le nombre de représentations qui ont dégringolé de 29% (22% sur la scène principale), passant de 1 579 à 1 128 par année en une décennie. À l'heure actuelle, on joue une production pendant en moyenne vingt-huit soirs au lieu de trente-deux. Le fait évidemment de diminuer le nombre de représentations et de productions suppose un potentiel de spectateurs moins élevé. On constate d'ailleurs que

2. Soulignons aussi pour le bénéfice du lecteur que le poids relatif du budget des compagnies du «groupe B» constitue 75% de l'ensemble des neuf institutions; une variation des chiffres de ce groupe affecte donc les résultats de l'ensemble de façon considérable, et inversement.

le nombre total d'entrées a considérablement diminué au cours des années, passant de 778 000 à 488 000 (-37%); malgré une hausse du revenu par spectateur (35% en dollars constants), les revenus du guichet ont chuté de 14%.

Remarquons par ailleurs que cette situation a affecté particulièrement les compagnies du «groupe B». En effet, on observe une hausse de 6% du nombre de productions dans le groupe A et une baisse de 26% dans l'autre groupe. Quant au nombre de représentations, il a subi une légère hausse de 7% chez les compagnies du groupe A par rapport à une baisse de 37% chez celles du groupe B. L'assertion selon laquelle les grandes compagnies ont dû réduire leurs activités repose donc sur des fondements réels.

### **les artisans ont absorbé la majeure partie du contrecoup budgétaire**

Les principaux intervenants du domaine théâtral au Québec pointent du doigt les piètres conditions d'exercice des métiers reliés à cette forme d'art. De leur côté, les directions artistiques se disent de plus en plus gênées des conditions salariales qu'elles peuvent se permettre d'offrir aux artistes et indiquent comme conséquence directe à la faible rémunération de ces artisans une détérioration du climat général dans le travail de création. On note en particulier que le fait de ne pouvoir recevoir des cachets adéquats oblige les interprètes à accepter plusieurs contrats à la fois, ce qui, en plus de compliquer les horaires de répétitions, limite le temps que ceux-ci peuvent consacrer au travail en dehors des salles de répétition; le même phénomène existe chez les metteurs en scène et les scénographes qui, obligés d'accepter plusieurs contrats simultanément, doivent créer à la chaîne, vite et bien (c'est-à-dire «être géniaux» rapidement et souvent, dans une même saison).

La rémunération des artisans d'un spectacle entre dans la catégorie des frais variables de production; en examinant le tableau, on constate une baisse de 26% en dollars constants de ce poste budgétaire. Les compagnies du «groupe B» ont souffert en particulier d'un rétrécissement de leur marge financière qui s'est traduite par une compression de 31% des frais variables de production. Les compagnies du «groupe A» n'ont connu qu'une maigre augmentation de 2%. D'ailleurs, la masse salariale pour les interprètes de sept des neuf institutions est passée de 1,5 à 1,2 million en dollars constants pour la période étudiée. En ce qui a trait au cachet moyen, il n'a presque pas varié en onze ans, de 131 \$ à 129 \$ (\$ constants); par contre ceux du «groupe A» ont diminué de 131 \$ à 93 \$ alors que ceux du «groupe B» sont passés de 121 \$ en 1976-1977 à 167 \$ en 1980-1981 et à 134 \$ en 1986-1987. En somme, les théâtres engagent moins d'acteurs (distributions plus petites) et la rémunération moyenne a diminué sensiblement en dollars constants (depuis 1980-1981 pour les institutions de plus grande taille); la gêne des directions artistiques se justifie donc, les chiffres corroborant l'impression de dégradation des conditions financières. Nous n'avons malheureusement pas pu effectuer cette vérification pour ce qui est des cachets versés aux autres artisans, les catégories du formulaire de référence n'étant pas suffisamment précises.

Par ailleurs, les directions artistiques constatent aussi une diminution du soutien à la création, notamment à cause de la disparition des postes d'assistants ou de régisseur permanent, ou des ateliers de pré-production. On note d'ailleurs à ce chapitre une diminution des frais généraux de production de 4% pour l'ensemble des compagnies et de 11% pour celles du «groupe B» (les plus grosses). Celles du «groupe A» ont dû faire un rattrapage sur le plan de leur structure d'encadrement, qui s'est traduit par une augmentation de ce poste budgétaire de 34%.

### **un rayonnement bloqué**

Les compagnies institutionnelles de théâtre ont su composer avec des budgets plus serrés sans tomber dans le piège des déficits chroniques; les dépenses ont diminué dans la même proportion que les revenus, soit 10%. Ce sont les artisans qui ont encaissé le contrecoup par une baisse de l'emploi de



23% : on est passé en effet de 11 660 contrats à 8 950, et on a connu un gel de la rémunération pour des heures plus longues. Mais c'est aussi tout le rayonnement de ces théâtres qui a été compromis par une réduction de l'activité «secondaire» des compagnies<sup>3</sup>. Dans l'ensemble, ces activités ont diminué de 63%. Il faut savoir par ailleurs que celles du «groupe A» ont complètement disparu. Les directions artistiques ont été forcées d'abandonner ce qu'elles considéraient comme du développement de marché et du développement artistique pour s'en tenir à leur activité centrale.

### **quelques remarques supplémentaires**

Les choix budgétaires des compagnies ont aussi pris la forme d'une coupure dans l'encadrement administratif puisque le niveau de ces dépenses a diminué de 32%; de même, les frais d'exploitation des lieux ont chuté de 12% chez les plus grosses compagnies alors qu'ils ont augmenté de 125% chez les autres. Trouve-t-on là l'explication à la dégradation de certains édifices?

On assiste par ailleurs, depuis une quinzaine d'années, à une prolifération de l'offre de loisirs; multiplication du nombre de festivals, de compagnies en art d'interprétation, de musées, etc. Cette concurrence accrue oblige chacun non seulement à être innovateur dans ses productions artistiques, mais aussi à occuper une place plus grande dans l'espace promotionnel médiatique. De là, peut-être, l'accroissement des budgets alloués à la commercialisation chez les compagnies membres de T.A.I.

Depuis le début des années 1980, l'État pousse les compagnies à chercher du financement dans le secteur privé. Cette incitation ne s'applique pas uniquement au domaine des arts, mais à un ensemble plus vaste qui comprend les hôpitaux, les universités et les autres organisations communautaires, humanitaires ou de loisirs. Les compagnies institutionnelles ont accru ce poste budgétaire de 82%, ce qui traduit certes un effort particulier pour répondre à un manque à gagner du côté des autres sources de financement. Il convient de signaler toutefois que ce poste, qui ne constituait en début de période que 5% de l'ensemble des revenus (le secteur privé et les autres revenus), formait en 1987 10% des recettes des compagnies.

L'étude nous a permis de dégager d'autres considérations sur le plan artistique, qu'il n'a pas été possible de documenter de façon quantitative dans le cadre de cette recherche. Mentionnons notamment l'évacuation de textes importants par le recours obligatoire à de petites distributions, le peu de possibilité de planification à long terme, le fait d'être «condamné» au franc succès, puisque la jauge pour couvrir les frais variables s'élève à 80% d'assistance, et l'obligation de faire événement à tout coup pour concurrencer les compétiteurs.

### **conclusion**

«Il y a des affaires qui ne poussent pas parce que la terre n'est pas assez riche.» (André Brassard, entrevue, 24 mai 1988)

Les résultats de notre étude ne sont pas sans nous rappeler les conclusions de ce qu'il est convenu d'appeler maintenant «la loi de Baumol», du nom de l'auteur qui, dans les années 1960, évoqua le problème structurel que rencontrent les organismes oeuvrant dans des secteurs où le gain de productivité n'est pas possible. L'inflation étant en quelque sorte une moyenne entre les secteurs de l'activité économique qui gagnent en productivité et ceux qui n'en gagnent pas, ces derniers voient leurs coûts s'accroître sans possibilité de les réduire au-delà d'un certain seuil. On a d'ailleurs constaté que les réductions de budget des compagnies ont été effectuées dans les postes plus facilement contrôlables, la rémunération du personnel, dont les artistes, et les frais directs de production (décors, costumes, etc.). Il ne semble plus possible de continuer sur cette voie sans

3. Par activité secondaire, on entend le théâtre-midi, l'animation du public, la tournée, etc.

compromettre la qualité des productions; il y a à l'heure actuelle danger de standardisation de la création artistique.

Il convient de souligner aussi que la diminution de l'aide de l'État s'est matérialisée dans un contexte où la solidarité entre les compagnies de théâtre n'existait pas. En particulier, les théâtres institutionnels ont dû faire face à une opposition des organismes dits de «jeune théâtre», en réaction contre leurs aînés, où les gains des uns étaient souvent perçus comme se faisant au détriment des autres. Il faut admettre de plus que les directions artistiques ont adopté le langage bureaucratique par nécessité, parce que les priorités de l'État allaient vers la gestion de la décroissance sans égard aux situations particulières, et que ce langage semblait le seul habilité à pouvoir convaincre les gouvernements. Comme le dit le vieil adage : Il faut hurler avec les loups. Maintenant que l'unité s'est reformée chez les compagnies de théâtre, on sent une volonté de revenir à un discours artistique qui soit le propre même de la mission dévolue à ces organismes qui sont d'abord des créateurs avant d'être des producteurs. Il faudra cependant que les théâtres précisent à quoi ils veulent affecter les sommes «nouvelles» qu'ils réclament, en référence notamment aux cachets d'artistes (interprètes et concepteurs); de donner donc la priorité aux objectifs artistiques et de chiffrer ce qu'il en coûterait pour les réaliser. Les grandes institutions devraient être les locomotives du secteur, et sur le plan artistique, et sur le plan de l'emploi. Un rattrapage s'impose donc qui, sans nécessairement permettre de revenir au nombre de productions d'il y a dix ans, influencera néanmoins, de façon positive, le leadership que l'on attend de nos grands théâtres.

francois colbert, gilbert david et denis lagueux

**Évolution des revenus et dépenses en pourcentage  
Neuf compagnies  
1976-1977 à 1986-1987**

	Total <sup>1</sup>	Groupe A	Groupe B
<b>REVENUS</b>			
Totaux	-10	+29	-18
Guichet	-14	+29	-18
Subventions	-16	+22	-25
Secteur privé	+82	+116	+76
Autres	+61	+134	+50
<b>DÉPENSES</b>			
Dépenses totales	-10	+36	-14
Frais généraux de production	-4	+34	-11
Frais variables de production	-26	+2	-31
Frais d'administration	-32	+36	-46
Frais d'exploitation du lieu	+11	+125	-12
Frais de commercialisation	+86	+136	+79

1. Soulignons le poids relatif (en termes de chiffre d'affaires) du «groupe A» face au «groupe B» (qui constitue 75 % de l'ensemble des neuf institutions étudiées).