

**Bibliothèque
et Archives
nationales**

Québec



Le présent fichier est une publication en ligne reçue en dépôt légal, convertie en format PDF et archivée par Bibliothèque et Archives nationales du Québec. L'information contenue dans le fichier peut donc être périmée et certains liens externes peuvent être inactifs.

Version visionnée sur le site Internet d'origine le 5 novembre 2008.

Section du dépôt légal



Allocution

[Partenariat et développement de marchés à l'étranger](#)

Allocution prononcée par la présidente-directrice générale du Conseil des arts et des lettres du Québec, Mme Marie Lavigne, lors du Forum Cinars, le 26 mars 1998.

[Faits saillants](#)

-

[Texte intégral](#)

-

-

Faits saillants

Des pans importants de l'activité artistique sont devenus des activités d'exportation. Cette situation implique le développement d'alliances et une redéfinition de l'action des pouvoirs publics et des subventionneurs dans une perspective de partenariat. Comment l'État peut-il créer un contexte facilitant des alliances multipartites et abolissant les embûches à la réalisation de projets internationaux? Voici quelques pistes.

D'abord, par le support direct. Le gouvernement du Québec n'a pas diminué son soutien aux activités artistiques internationales. Aujourd'hui, la contribution du Conseil des arts et des lettres du Québec à la circulation de spectacles hors Québec dépasse le million de dollars. À ce montant s'ajoutent des crédits supplémentaires du ministère de la Culture et des Communications de l'ordre d'un demi-million de dollars affectés aux tournées internationales. En 1997-1998, le Québec a versé aux tournées le double du montant d'il y a trois ans. Les entreprises privées s'associant aux compagnies faisant de la tournée peuvent être rassurées : leur soutien ne remplace pas celui de l'État. Il s'inscrit dans un contexte de développement et de nouvelles pistes de partenariat.

En second lieu, par la réciprocité. Nos partenaires doivent être informés du contexte territorial difficile dans lequel ils peuvent tourner au Québec mais ils doivent aussi savoir que nos grands festivals sont des lieux privilégiés d'accueil (près de 40 % des productions présentées proviennent de l'étranger), que les diffuseurs offrent des structures intéressantes et que le Québec est la seule province à se doter d'un réseau de diffuseurs subventionnés qui sont agents artistiques dans leur milieu ainsi que d'un nouveau programme portant sur l'accueil de spectacles étrangers en saison régulière qui aura permis d'accueillir une quinzaine de spectacles cette année. Il importe donc que nos partenaires sachent que nous sommes fort sensibles à la question de la réciprocité.

L'État québécois est aussi actif dans le développement de marchés par le biais de stratégies de rayonnement et de mise en valeur de son image à l'étranger. Les accords de coopération, le travail des délégations ou des ambassades, les missions diplomatiques ou commerciales peuvent créer un terrain facilitant le développement de marchés internationaux et l'élaboration d'entente avec une entreprise privée visant le même marché. Cela permet aussi aux gens d'affaires de découvrir qu'ils ont tout avantage à devenir des partenaires des artistes. Il est essentiel d'utiliser les services offerts par les ministères à vocation internationale pour construire des nouveaux partenariats et s'en servir comme leviers. Le défi pour les milieux artistiques et culturels est de tirer parti le mieux possible de structures qui, si on sait bien les utiliser, peuvent ouvrir de nouvelles portes et de nouveaux marchés.

Enfin, il faut être sensible à l'émergence de nouveaux modèles de gestion et de financement des activités internationales. Certains modèles de partenariat bien connus des milieux économiques et de certaines industries culturelles sont plutôt nouveaux pour les organismes artistiques. Là aussi, il faudrait faire preuve d'ouverture et de souplesse et tant les artistes que les organismes subventionneurs auront à évaluer l'intérêt de ces nouvelles formules. On peut enfin imaginer que l'État pourrait offrir des incitatifs particuliers pour le développement du financement privé pour des projets de tournées ou de résidences à l'international. Dans l'avenir, il faudra élargir l'éventail d'instruments à la disposition des organismes à but non lucratif en arts de la scène : on pense ici tant à des mesures fiscales qu'à des subventions d'appariement ou encore à l'accès à des sources de financement telles le Fonds d'investissement de la culture. Un tel virage par rapport aux approches traditionnelles de la subvention directe deviendra requis à cause de la pluralité des modèles d'activités des

organismes.

Texte intégral

C'est avec un grand plaisir que j'ai répondu à l'invitation de M. Alain Paré de vous adresser la parole ce midi dans le cadre de cette 5e édition du forum cinars placé sous le thème partenariat et développement de marchés à l'étranger.

C'est devenu un lieu commun que de parler de partenariat. Tout le monde est le partenaire obligé de quelqu'un. Les plans d'affaires, les plans stratégiques de n'importe quelle organisation culturelle, entreprise commerciale ou établissement d'enseignement comportent désormais un chapitre ou une section sur le partenariat. Mot à la mode incontournable. Credo de toute organisation qui veut correctement se positionner. Mais au-delà de ce mot fourre-tout, se profilent toutefois des intentions et des pratiques variées. C'est en tant que représentante d'une société d'État, le Conseil des arts et des lettres du Québec, que je m'adresse à vous et que je traiterai du partenariat sous l'angle du financement de l'État et des alliances stratégiques favorisant l'exportation des arts de la scène. Je ferai d'abord un bref rappel historique des premières activités importantes de diffusion à l'étranger ainsi que les tendances actuelles observées au regard de la diffusion internationale. Puis je vous ferai part de diverses observations sur le partenariat en liaison avec le financement public.

RAPPEL HISTORIQUE ET TENDANCES

Au cours des deux dernières décennies, le secteur des arts de la scène au Québec a fait preuve d'un dynamisme exceptionnel au plan de la création artistique. Des créateurs de diverses disciplines souhaitant explorer, en marge de la tradition, de nouvelles formes d'expressions artistiques ont créé un nouveau langage original et audacieux. Le début des années 1980 réunissait en effet, dans un même élan créateur, plusieurs artistes de la danse, de la musique, du théâtre, des arts multidisciplinaires s'inscrivant dans une démarche axée sur la recherche et l'exploration.

Ces artistes, qui se sont constitués pour la plupart en compagnies au fil des ans, amorcent en parallèle leurs premières activités de diffusion à l'étranger.

Dans la foulée de cette période intensive de création au Québec, des festivals disciplinaires et événements culturels se sont structurés. La présence de diffuseurs de plusieurs pays invités à nos événements nationaux et internationaux a facilité, pour les artistes, une ouverture à l'international. Au Québec, un certain nombre de festivals tels le *Festival international de nouvelle danse*, le *Festival de théâtre des Amériques*, le *Festival international de théâtre jeune public*, le *Festival international de Lanaudière*, le *Carrefour international de théâtre de Québec* ont été des plaques tournantes offrant à des artistes une vitrine privilégiée menant au réseau international des festivals et permettant à des créateurs et des diffuseurs d'établir sur place des contacts privilégiés.

Au fil des contacts, des échanges, des expériences nouvelles de collaboration, les organismes artistiques et les festivals québécois ont réussi à intéresser des diffuseurs ou des producteurs étrangers, principalement en Europe, mais aussi aux États-Unis et en Asie, à investir dans la production de leurs spectacles. Cette collaboration est intéressante puisqu'elle a l'avantage de rassembler plusieurs partenaires financiers pour une production tout en favorisant des liens entre artistes et créateurs québécois et étrangers. À titre d'exemples, des organismes tels le *Théâtre Ex Machina*, le *Théâtre des Deux Mondes*, le *Carrousel*, *Carbone 14*, le *Théâtre Ubu*, *Lock Danseurs*, *O Vertigo*, *La Fondation Jean-Pierre Perreault*, le *Nouvel Ensemble Moderne* ont développé avec succès cette forme de partenariat dans la réalisation d'activités internationales.

Un nombre grandissant d'organismes artistiques, particulièrement dans les secteurs de la danse et du théâtre, circulent aujourd'hui à l'extérieur du Québec. Nous soutenons une cinquantaine d'organismes qui, sur une base ponctuelle, portent l'une de leurs productions sur les scènes internationales et à une vingtaine ceux dont la majeure partie des activités de diffusion se réalisent hors du Québec. Qu'il s'agisse de tournées ou de coproductions avec divers partenaires étrangers, production en partenariat et développement de nouveaux marchés s'imbriquent étroitement.

Ce déploiement international est souvent présenté comme preuve de notre vitalité artistique. La présence internationale fut perçue initialement par les subventionneurs dans une perspective de rayonnement et de mise en valeur de notre culture. De plus en plus, toutefois, les créateurs y ont vu l'occasion de prolonger la durée de présentation d'une oeuvre et de profiter de la rencontre avec de nouveaux publics. Au fil des ans, nous constatons que les activités internationales sont devenues, pour plusieurs, une nécessité et partie intégrante de la mission même de leur organisation artistique. En effet, à cause de l'étroitesse du marché québécois, certains créateurs artistiques destinés à un public particulier ne peuvent se contenter de se produire devant le seul public domestique. La rencontre de «son» public, même s'il se retrouve à l'extérieur du Québec ou du Canada, est devenu pour eux une condition *sine qua non* à la continuation de leurs activités et à leur développement.

Ainsi, en 1996-1997, les revenus de cachets reçus à l'étranger représentaient, pour certains organismes, entre 50 % et 75 % de leurs revenus autonomes. Pour l'ensemble des compagnies de danse subventionnées, si l'on exclut les *Grands Ballets Canadiens*, ces revenus peuvent atteindre jusqu'à 75 % des revenus autonomes annuels. C'est révélateur de l'importance du développement de marchés internationaux.

Nous devons prendre acte désormais que des pans importants de l'activité artistique sont devenus des activités d'exportation au même titre que pour plusieurs secteurs de l'économie québécoise. Dans la foulée de cette tendance, plusieurs partenaires québécois et étrangers sont dorénavant impliqués dans une activité de diffusion impliquant le nécessaire développement d'alliances ou d'associations et une redéfinition de l'action des pouvoirs publics et des subventionneurs dans une perspective de partenariat.

LE RÔLE DE L'ÉTAT

C'est dans un tel contexte que la ministre de la Culture et des Communications du Québec rendait publique en décembre 1996 sa politique de diffusion des arts de la scène. Bien que cette politique soit davantage axée sur la diffusion des arts de la scène au Québec, elle donne les grandes lignes de la vision qu'entend privilégier l'État québécois au regard de la diffusion internationale et du rôle qu'il entend jouer.

La Politique énonce que «pour faire face aux nombreux défis qu'implique aujourd'hui une action en faveur de la diffusion internationale des oeuvres et des productions québécoises», on entend s'assurer de la cohérence et de l'harmonisation et de la complémentarité des actions gouvernementales et s'assurer que l'aide gouvernementale, qu'elle provienne du CALQ, de la SODEC, du MCC, ou du MRI, soit revue pour répondre adéquatement à la réalité moderne des échanges internationaux des milieux culturels.

Conformément aux orientations énoncées par la Politique, le Conseil a révisé cette année son programme d'aide à la circulation de spectacles hors Québec. Le nouveau programme appelé «Programme de diffusion des arts de la scène hors Québec» qui sera appliqué dès le 1^{er} avril prochain, correspond à la nouvelle réalité du développement international des organismes. Je ne reprendrai pas ici le détail de ce programme, lequel a fait l'objet d'un atelier ce matin.

Qu'il me suffise de mentionner que c'est en étroite collaboration avec des organismes tourneurs et exportateurs que nous avons redéfini notre soutien. Les autres instances gouvernementales se sont inscrites dans une démarche semblable où l'on reconnaît que la diffusion internationale a sa propre dynamique et s'inscrit dans une mouvance constante où les conditions de diffusion varient d'un territoire à l'autre. C'est pourquoi nous associons étroitement les compagnies qui tournent tant à la définition de nos programmes qu'aux comités qui évaluent les demandes de subventions.

Le rôle des subventionneurs publics ne se limite toutefois pas à l'octroi de subventions directes. L'État ou ses organismes mandataires peuvent créer par leurs actions ou par certains programmes ciblés un contexte facilitant des alliances multipartites et abolissant les irritants ou les embûches à la réalisation de projets internationaux.

Comment créer un contexte favorable ? Voici quelques observations relatives :

- au support direct de l'État;
- à la réciprocité avec les partenaires;
- aux stratégies de rayonnement des États;
- à l'ouverture à de nouveaux modèles de gestion des activités internationales.

1. Le support direct de l'état

D'abord le support direct de l'État. Les organismes qui sollicitent des commandites privées se heurtent souvent à une première barrière : des entreprises privées, quoique désireuses de s'associer à des organismes artistiques, ne veulent pas faire de la suppléance ou devenir les «bouche-trous» d'un soutien gouvernemental qui aurait diminué. Elles souhaitent, et c'est bien légitime, que leur partenariat soit un «plus» et elles veulent s'associer à un défi nouveau.

Une mise au point s'impose ici. Contrairement à ce qu'on véhicule souvent, le gouvernement du Québec, bien qu'il soit encore à la recherche de l'équilibre budgétaire, n'a pas diminué son soutien aux activités artistiques internationales.

En 1994-1995, lors de la création du Conseil, le budget affecté à la circulation de spectacles hors Québec était de l'ordre de 700,0 \$. Aujourd'hui, il dépasse le million de \$. À ce montant, s'ajoutent depuis cette année des crédits supplémentaires du ministère de la Culture et des Communications de l'ordre d'un demi-million de \$ qui ont été affectés aux tournées internationales. Pour l'année 1997-1998, c'est donc 1,5 M \$ que le Québec aura versé en tournées soit le double d'il y a trois ans. Certains se souviendront toutefois que l'effort supplémentaire du gouvernement du Québec vise à combler la diminution de l'aide fédérale provenant du ministère des Affaires étrangères du Canada qui a réorienté son aide, soit vers d'autres provinces, soit vers des projets ciblant davantage l'interaction culture-diplomatie. Cette diminution du soutien fédéral, nous n'hésitons pas à le redire, est inacceptable et il

faut souhaiter que des solutions nouvelles seront explorées du côté fédéral, notamment avec le Conseil des arts du Canada. Malgré cela, le résultat net est que le support gouvernemental direct est demeuré sensiblement le même pour les tournées. Les entreprises privées ou partenaires divers s'associant aux compagnies faisant de la tournée peuvent être rassurés : leur soutien ne remplace pas celui de l'État. Il s'inscrit dans un contexte de développement et de nouvelles pistes de partenariat.

2. La réciprocité

En second lieu, la réciprocité. des organismes tourneurs se font parfois dire par nos partenaires internationaux que le Québec serait une terre peu accueillante pour les produits de l'étranger. Certains auraient même eu des difficultés à conclure des ententes de tournée à cause de cette impression. La politique de la diffusion des arts de la scène s'est penchée sur cette question. Les études font ressortir que la présence de spectacles étrangers au Québec varie grandement d'une discipline à une autre, que l'accueil des spectacles étrangers est fort imposant dans le cadre des festivals et qu'elle se concentre à 85 % à Montréal et à Québec. Toutefois, en théâtre, en saison régulière, c'est moins de 1 % de spectacles qui proviennent de l'étranger alors qu'en chanson les productions étrangères attirent 47 % du public. La politique a donc émis une orientation de réciprocité et un nouveau programme a été créé : il vise, notamment dans les domaines du théâtre et de la danse, l'accueil en saison régulière de spectacles provenant de pays accueillant les productions québécoises. Pour cette première année, le programme, encore en période de rodage, aura permis d'accueillir une quinzaine de spectacles.

Cette forme d'accueil s'ajoute à l'action de la vingtaine de festivals internationaux dans lesquels près de 40 % des productions proviennent de l'étranger (680 productions) et à celles de diffuseurs très sensibles à la nécessité de la réciprocité. Malgré cela, il faut aussi rappeler à nos partenaires étrangers que le marché québécois de la diffusion a ses contraintes et ses limites. Notre marché intérieur présente de nombreuses difficultés liées notamment à sa c population répartie sur un vaste territoire. Quand on vient de l'extérieur, on imagine difficilement les problèmes concrets d'organisation de tournées sur un territoire qui fait trois fois celui de la France, qui a une population totale de 7,4 M d'habitants, et ne comprend que deux agglomérations urbaines ayant plus de 500 000 de population, soit Montréal et Québec. Les activités de tournée au Québec sont déjà difficiles pour les organismes québécois. Elles le sont aussi sinon plus pour les compagnies étrangères.

Nos partenaires doivent être informés du contexte territorial difficile dans lequel ils peuvent tourner au Québec mais ils doivent aussi savoir que nos grands festivals artistiques sont des lieux privilégiés d'accueil, que les diffuseurs et leurs réseaux offrent des structures intéressantes, que le Québec est la seule province à se doter d'un réseau de diffuseurs subventionnés qui sont agents artistiques dans leur milieu ainsi que l'existence d'un nouveau programme portant sur l'accueil de spectacles étrangers en saison régulière. Il importe donc que nos partenaires sachent que le Québec accueille des spectacles et que nous sommes fort sensibles à la question de la réciprocité.

3. Les stratégies de rayonnement

L'État québécois est aussi actif dans le développement de marchés par le biais des stratégies de rayonnement et de mise en valeur globale de son image à l'étranger. Il en va de même pour le Canada. Qu'il s'agisse des accords de coopération, du travail terrain des délégations ou des ambassades, de missions diplomatiques ou commerciales, cela peut créer un terrain facilitant le développement de marchés internationaux. Les artistes québécois, habitués des circuits internationaux, connaissent bien le support que peuvent apporter les délégations à l'étranger. L'organisation d'événements comme le *Printemps du Québec en France*, qui aura lieu en 1999, sera une occasion de rayonnement qui pourra permettre incidemment à des artistes d'amorcer un nouveau développement de marché. L'invitation systématique d'artistes ou d'organismes à titre de participants aux grandes missions commerciales, comme la récente mission en Chine, donne non seulement un cadre privilégié de rencontres à l'étranger mais permet de connaître les gens d'affaires qui ont un intérêt pour ce marché. Cela crée un terrain propice à l'élaboration d'entente de partenariat avec une entreprise privée visant le même marché. Cela permet aussi aux gens d'affaires de découvrir qu'ils ont tout avantage à devenir des partenaires des artistes.

À l'heure où chaque instance gouvernementale se concentre sur son mandat premier, il faut de moins en moins s'attendre à ce que les activités de rayonnement du Québec ou du Canada à l'étranger soient taillées sur mesure pour répondre aux besoins directs des compagnies artistiques. Toutefois, il est essentiel d'utiliser, comme le font les autres secteurs économiques, les services offerts par les ministères à vocation internationale pour construire des nouveaux partenariats et s'en servir comme leviers.

Le défi pour les milieux artistiques et culturels est de tirer parti le mieux possible de structures qui, si on sait bien les utiliser, peuvent ouvrir de nouvelles portes et de nouveaux marchés.

4. L'ouverture à de nouveaux modèles de gestion des activités internationales

Enfin, en quatrième lieu, il faut être sensible à l'émergence de nouveaux modèles de gestion et de financement des activités internationales. Il pourrait arriver qu'une tournée se dessine en association étroite avec un partenaire privé et qu'il faille pour l'occasion identifier une approche marketing conjointe ou encore il pourrait arriver que certaines compagnies à but non lucratif songent à créer des sociétés apparentées à but lucratif pour faire tourner de façon autonome l'une ou l'autre de leur production tout en associant d'autres partenaires financiers à l'entreprise. Ce sont des modèles de partenariat bien connus des milieux économiques et de certaines industries culturelles mais qui sont plutôt nouveaux pour les organismes artistiques. Là aussi, il faudrait faire preuve d'ouverture et de souplesse et tant les artistes que les organismes subventionneurs auront à évaluer l'intérêt de ces nouvelles formules. On peut enfin imaginer que l'État pourrait développer, lorsque la situation financière le permettra, des incitatifs particuliers pour le développement du financement privé pour des projets de tournées ou de résidence à l'international. Dans l'avenir, il faudra élargir l'éventail d'instruments à la disposition des organismes à but non lucratif en arts de la scène : on pense ici tant à des mesures fiscales qu'à des subventions d'appariement ou encore à l'accès à des sources de financement telles le Fonds d'investissement de la culture. De telles approches nécessiteront, pour la plupart, un virage par rapport aux approches traditionnelles de la subvention directe, virage qui deviendra requis à cause de la pluralité des modèles d'activités des organismes.

CONCLUSION

L'accroissement de la diffusion, tant sur le marché local qu'à l'international, est devenu une réalité incontournable pour les créateurs et une nécessité pour soutenir le développement artistique.

Nous sommes arrivés à un carrefour où il faut tabler sur les acquis tels le maintien de l'aide directe et stable des subventionneurs aux tournées, aux bourses de spectacles, à des festivals internationaux et à l'accueil de spectacles étrangers. Et à cet égard, le Québec s'est résolument engagé vers non seulement le maintien mais aussi la consolidation de ces acquis.

Mais au-delà des approches traditionnelles, même renouvelées dans une optique de partenariat, nous devons envisager de nouvelles approches pour soutenir le développement accéléré de la circulation des productions artistiques, nouvelles approches où le privé, les artistes et les subventionneurs s'associeront dans un partenariat gagnant-gagnant.



[Retour à la page d'accueil](#)



Québec 

© Gouvernement du Québec, 2003