

OFF  
A32A1  
C63

Py 554  
W 500



*Encl. des Propos  
me de la...*

# **Le théâtre pour enfants: marché en turbulence**

par François Colbert

**Écoles des Hautes Études Commerciales  
de Montréal**

**Février 1983**



Bibliothèque Nationale du Québec



Le théâtre pour enfants:  
marché en turbulence

par François Colbert

École des Hautes Études Commerciales  
de Montréal

Février 1983



3624

OFF

A32A1

C63

D8403701

## Sommaire

Le lecteur doit savoir que cette étude est essentiellement de type exploratoire. En effet, la recherche en gestion des arts est un phénomène nouveau tant au Québec et au Canada qu'aux États-Unis ou en Europe et il existe donc peu de sources auxquelles on puisse puiser une information pertinente, peu d'outils méthodologiques qu'on puisse réutiliser et peu de résultats et de réflexions dont on puisse s'inspirer. Cependant, des facteurs de type structurel aussi bien que conjoncturel mettent en péril la survie de nombreuses compagnies artistiques et favorisent l'émergence de ce type de recherche.

Ce mémoire est une analyse du secteur du théâtre pour la jeunesse du niveau scolaire primaire. À partir de recoupements statistiques, d'une enquête menée auprès des écoles et de modèles traditionnels de gestion et de marketing, cette recherche décrit la structure de l'industrie, identifie les principales composantes du marché, cerne la dynamique de la concurrence et propose un certain nombre d'actions stratégiques susceptibles d'atténuer les effets de la crise anticipée. Certaines de ces recommandations s'adressent aux troupes, d'autres à l'État.

Les moyens d'action envisagés pour les troupes sont considérablement limités puisque leur taille respective interdit toute influence notable sur cette industrie fragmentée à concurrence structurelle vive



et que, tel qu'il existe actuellement, le développement de ce marché approchant la maturité ne leur est pas accessible. Par contre, une action collective des troupes subventionnées, regroupées ou non en association, peut être entreprise.

Quant à l'État, deux ministères peuvent intervenir: le Ministère de l'Éducation (M.E.Q.) et le Ministère des Affaires culturelles (M.A.C.). Le M.E.Q. peut faire en sorte de réduire considérablement la concurrence sur le marché scolaire en adoptant le principe du budget protégé et celui de l'achat minimum et en imposant une barrière à l'entrée. Quant au M.A.C., il peut contribuer à résorber l'état actuel de concurrence extrême en réduisant le nombre de compagnies subventionnées, en favorisant la croissance de la demande par des pressions sur le M.E.Q. pour obtenir des budgets protégés et définis, en suscitant l'émergence d'un réseau de salles et en encourageant les tournées par un programme spécial de subventions.

Si ces actions posent certains problèmes d'éthique que seule la concertation peut résoudre, certains problèmes de coûts qui exigeront une bonne dose de créativité et certaines questions auxquelles seules des recherches subséquentes pourront répondre, l'auteur pense que toutes ses recommandations sont faisables et réalistes et rendraient les plus grands services à toute la communauté du théâtre pour enfants au Québec.

Cette recherche a été rendue possible grâce, en partie, à l'appui financier du Ministère des affaires culturelles du Québec. L'auteur désire aussi remercier monsieur Pierre C. Lefrançois, professeur à l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales de Montréal pour ses multiples encouragements et ses conseils.







|                                                                                                    |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Les options stratégiques . . . . .                                                                 | 133 |
| Synthèse . . . . .                                                                                 | 152 |
| Chapitre VI - Conclusions . . . . .                                                                | 155 |
| Appendice A - Liste des personnes consultées . . . . .                                             | 158 |
| Appendice B - Questionnaire . . . . .                                                              | 160 |
| Appendice C - Tableaux . . . . .                                                                   | 166 |
| Appendice D - Liste des compagnies . . . . .                                                       | 201 |
| Appendice E - Carte des régions administratives du Québec . . .                                    | 205 |
| Appendice F - Analyse des réponses à la question ouverte numéro<br>sept du questionnaire . . . . . | 207 |
| Références . . . . .                                                                               | 212 |

### Liste des tableaux

|            |                                                                                                                                                                                                     |    |
|------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tableau 1  | - Taux d'assistance au théâtre selon la fréquentation pendant la jeunesse . . . . .                                                                                                                 | 11 |
| Tableau 2  | - Analyse des différences entre la population totale et l'échantillon selon trois paramètres . . . . .                                                                                              | 24 |
| Tableau 3  | - Répartition du nombre de troupes subventionnées selon leur chiffre d'affaires annuel pour la saison 1980-1981 . . . . .                                                                           | 32 |
| Tableau 4  | - Concentration des troupes subventionnées selon le revenu, le nombre de représentations et de productions 1980-1981 (total cumulatif) . . . . .                                                    | 33 |
| Tableau 5  | - Dispersion des troupes de théâtre pour la jeunesse, subventionnées et non subventionnées, ainsi que des organismes de distribution, dans les diverses régions administratives du Québec . . . . . | 38 |
| Tableau 6  | - Nombre et pourcentage de représentations de théâtre pour la jeunesse au Québec et hors Québec assignés aux divers lieux de présentation . . . . .                                                 | 49 |
| Tableau 7  | - Nombre et pourcentage de représentations de théâtre pour la jeunesse dans chacune des 10 régions administratives du Québec assignés aux divers lieux de présentation . . . . .                    | 50 |
| Tableau 8  | - Nombre et pourcentage de représentations de théâtre pour la jeunesse à chaque niveau scolaire assignés aux divers lieux de présentation . . . . .                                                 | 52 |
| Tableau 9  | - Pourcentage de représentations données aux enfants de niveau primaire dans chacun des cinq lieux possibles du réseau de distribution . . . . .                                                    | 52 |
| Tableau 10 | - Part du marché prise par les troupes non résidentes dans chaque région . . . . .                                                                                                                  | 56 |
| Tableau 11 | - Nombre et pourcentage de troupes subventionnées actives et de productions jouées dans chacune des 12 régions administratives du Québec . . . . .                                                  | 57 |
| Tableau 12 | - Relation entre la décroissance du prix moyen demandé aux écoles primaires par chaque troupe et l'importance du marché des écoles primaires comme source de revenus . . . . .                      | 60 |



|                                                                                                                                                             |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Tableau 13 - Prix moyen demandé aux écoles primaires par les troupes subventionnées de théâtre pour la jeunesse (1980-1981) . . . . .                       | 61  |
| Tableau 14 - Tableau comparatif du revenu moyen par représentation et du nombre de productions offertes aux divers niveaux scolaires en 1980-1981 . . . . . | 62  |
| Tableau 15 - Evolution de la clientèle scolaire régulière francophone du réseau public 1971-1972 à 1979-1980 . . . . .                                      | 70  |
| Tableau 16 - Evolution du nombre d'écoles . . . . .                                                                                                         | 73  |
| Tableau 17 - Evolution de la demande estimée sur le marché scolaire selon les niveaux . . . . .                                                             | 78  |
| Tableau 18 - Baisse de la demande de spectacles pour la jeunesse dans les écoles en 1981-1982 . . . . .                                                     | 81  |
| Tableau 19 - Pourcentage d'écoles de chaque type de commission scolaire organisant des activités de cueillette de revenus d'appoint 1981-1982 . . . . .     | 85  |
| Tableau 20 - Part du marché scolaire détenue par les troupes subventionnées en 1980-1981 . . . . .                                                          | 89  |
| Tableau 21 - Variation du nombre de représentations selon le lieu de diffusion des neuf troupes de l'île de Montréal entre 1980-1981 et 1981-1982 . . . . . | 130 |
| Tableau 22 - Répartition des troupes subventionnées de théâtre pour enfants selon le nombre de représentations données annuellement (1980-1981) . . . . .   | 138 |
| Tableau 23 - Répartition du budget pour une troupe hypothétique . . . . .                                                                                   | 145 |
| Tableau 24 - Liste des principales décisions stratégiques des troupes subventionnées . . . . .                                                              | 149 |
| Tableau 25 - Répartition de l'ensemble des écoles du Québec dans les niveaux primaire et secondaire comparée à celle de l'échantillon . . . . .             | 167 |
| Tableau 26 - Répartition de l'ensemble des écoles du Québec dans les diverses régions administratives comparée à celle de l'échantillon . . . . .           | 168 |
| Tableau 27 - Répartition des écoles primaires du Québec dans les diverses régions administratives comparée à celle de l'échantillon . . . . .               | 169 |



|                                                                                                                                                                                                                 |         |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|
| Tableau 28 - Répartition de l'ensemble des écoles du Québec selon leur taille comparée à celle de l'échantillon . . . . .                                                                                       | 170     |
| Tableau 29 - Répartition des écoles primaires du Québec selon leur taille comparée à celle de l'échantillon . . . . .                                                                                           | 171     |
| Tableau 30 - Subventions accordées par le Ministère des affaires culturelles (M.A.C.) et par le Conseil des Arts (C.D.A.) aux troupes de théâtre pour la jeunesse du Québec en 1981-1982 . . . . .              | 172     |
| Tableau 31 - Nombre de régions visitées (à l'exception de la région d'origine) par les troupes résidentes de la région 06 comparé au nombre de régions visitées par les troupes ne résidant pas en 06 . . . . . | 173     |
| Tableau 32 - Prix moyen demandé aux écoles primaires de la région d'origine par les 9 plus grosses troupes 1980-1981 . . . . .                                                                                  | 174     |
| Tableau 33 - Prix moyen demandé aux écoles primaires du Québec qui n'appartiennent pas à la région d'origine des neuf (9) troupes les plus importantes 1980-1981 . . . . .                                      | 175     |
| Tableau 34 - Prix moyen demandé aux écoles primaires par les neuf plus grosses troupes 1980-1981 . . . . .                                                                                                      | 176     |
| Tableau 35 - Prix moyen demandé aux écoles primaires de la région d'origine des treize (13) plus petites troupes 1980-1981 . . . . .                                                                            | 177     |
| Tableau 36 - Prix moyen demandé aux écoles primaires n'appartenant pas à la région d'origine des treize (13) plus petites troupes 1980-1981 . . . . .                                                           | 178     |
| Tableau 37 - Prix moyen demandé aux écoles primaires par l'ensemble des troupes 1980-1981 . . . . .                                                                                                             | 179     |
| Tableau 38 - Evolution de la clientèle scolaire francophone et anglophone du réseau public 1971-1972 à 1979-1980 . . . . .                                                                                      | 180     |
| Tableau 39 - Evolution des effectifs scolaires par âge-niveau, de 1981-1982 à 2001-2002 pour l'ensemble du Québec . . . . .                                                                                     | 181-182 |
| Tableau 40 - Variation (%) de la clientèle scolaire francophone entre 1971-1972 et 1979-1980 dans les diverses régions administratives du Québec . . . . .                                                      | 183     |
| Tableau 41 - Variation (%) de la clientèle scolaire francophone entre 1975-1976 et 1979-1980 dans les diverses régions administratives du Québec . . . . .                                                      | 184     |



|                                                                                                                                                                                                        |         |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|
| Tableau 42 - Répartition régionale de la clientèle scolaire francophone régulière d'après le niveau de scolarité 1979-1980 . . . . .                                                                   | 185     |
| Tableau 43 - Répartition régionale de la clientèle scolaire francophone régulière d'après le niveau de scolarité 1976-1977 . . . . .                                                                   | 186     |
| Tableau 44 - Répartition régionale de la clientèle scolaire francophone régulière d'après le niveau de scolarité 1971-1972 . . . . .                                                                   | 187     |
| Tableau 45 - Evolution de la distribution régionale de la population du Québec entre 1951 et 1986 . . . . .                                                                                            | 188     |
| Tableau 46 - Variation (%) du nombre d'écoles institutionnelles dispensant un enseignement en français selon le niveau et la région administrative scolaire 1977-1978 à 1980-1981 . . . . .            | 189     |
| Tableau 47 - Variation du nombre d'écoles institutionnelles dispensant un enseignement en français selon le niveau et la région administrative scolaire 1977-1978 à 1980-1981 . . . . .                | 190-191 |
| Tableau 48 - Comparaison des diverses commissions scolaires quant à l'échelon hiérarchique auquel est prise la décision de consacrer tel budget à l'engagement d'une troupe .                          | 192     |
| Tableau 49 - Comparaison des diverses commissions scolaires quant à l'échelon hiérarchique auquel est fait le choix final de la troupe de théâtre à engager . . . . .                                  | 193     |
| Tableau 50 - Comparaison des diverses commissions scolaires quant au choix même des intervenants qui ont à décider de l'engagement d'une troupe de théâtre . . . . .                                   | 194     |
| Tableaux 51 - Série de tableaux permettant de tracer le portrait de l'évolution des budgets consacrés au théâtre depuis 1977 dans les écoles du Québec et du prix moyen payé à chaque troupe . . . . . | 195-197 |
| Tableaux 52 - Série de tableaux dénombrant le nombre d'observations qui ont servi à compiler les résultats de chacune des cellules des tableaux 51 a) b) c) d) et f) . . . . .                         | 198-199 |
| Tableau 53 - L'engagement de troupes selon que l'école génère ou non des revenus d'appoint . . . . .                                                                                                   | 200     |



# Liste des figures

|           |                                                                                                                                                                                 |     |
|-----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Figure 1  | - Etude sectorielle . . . . .                                                                                                                                                   | 8   |
| Figure 2  | - Segmentation par le bénéfice recherché . . . . .                                                                                                                              | 13  |
| Figure 3  | - Evolution du nombre de troupes pour la jeunesse subventionnées par le M.A.C. . . . .                                                                                          | 30  |
| Figure 4  | - Répartition des troupes subventionnées selon le nombre de productions offertes en 1980-1981 . . . . .                                                                         | 35  |
| Figure 5  | - Relation entre le nombre de compagnies subventionnées et le nombre moyen d'interprètes par production . . . . .                                                               | 35  |
| Figure 6  | - Répartition des 59 productions pour enfants en 1980-1981 selon le nombre de représentations . . . . .                                                                         | 37  |
| Figure 7  | - La boucle: Trajectoire idéale d'un itinéraire de tournée . . . . .                                                                                                            | 53  |
| Figure 8  | - Nombre de régions visitées en dehors de la région d'origine par deux groupes de troupes, l'un provenant de la région 06 et l'autre ne provenant pas de la région 06 . . . . . | 55  |
| Figure 9  | - Proportion des écoles par niveau scolaire selon le nombre de spectacles achetés . . . . .                                                                                     | 79  |
| Figure 10 | - Evolution de la demande totale de spectacles de théâtre pour la jeunesse . . . . .                                                                                            | 80  |
| Figure 11 | - Forces affectant l'état de la concurrence d'un secteur d'activités . . . . .                                                                                                  | 104 |
| Figure 12 | - Le cycle de vie d'un produit . . . . .                                                                                                                                        | 112 |
| Figure 13 | - Deuxième étape du cycle de vie du produit théâtre pour enfants au Québec . . . . .                                                                                            | 119 |
| Figure 14 | - Positionnement des troupes subventionnées selon la qualité et le genre théâtral . . . . .                                                                                     | 123 |
| Figure 15 | - Positionnement des troupes subventionnées selon le type de circuit de distribution et le niveau de la clientèle . . . . .                                                     | 125 |

|                                                                                                                     |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Figure 16 - Positionnement des troupes subventionnées selon le<br>niveau de prix et la qualité du produit . . . . . | 126 |
| Figure 17 - Stratégies de croissance . . . . .                                                                      | 127 |
| Figure 18 - Actions des divers intervenants en théâtre pour<br>enfants . . . . .                                    | 135 |





## Introduction



Le théâtre pour enfants connaît un essor assez considérable depuis le début des années 1970. Sous l'influence de la télévision, toute une génération avait auparavant été initiée au monde de l'imaginaire créé par des comédiens tandis que certains théâtres offraient sporadiquement des spectacles destinés aux enfants.

Le phénomène du théâtre pour enfants prend de l'ampleur avec l'arrivée de jeunes comédiens et comédiennes désireux de faire partager aux élèves du niveau primaire l'expérience de la représentation dramatique vivante.

Puis le milieu se structure peu à peu. Sous l'égide de quelques précurseurs, la recherche sur le plan théâtral se développe et le fruit du travail de chacun est présenté annuellement sous la forme d'un festival de théâtre pour enfants tenu pendant la saison estivale. L'année 1983 marque d'ailleurs le dixième anniversaire de cette manifestation.

À l'image du théâtre pour adultes, le nombre de troupes se multiplie au cours des ans; certaines reçoivent des subsides gouvernementaux, d'autres pas. Il s'agit essentiellement d'un théâtre de tournée en milieu scolaire; les compagnies visitent les écoles et ne se produisent donc pas dans un lieu fixe.

Malheureusement les contraintes financières de l'État font que les budgets alloués par les écoles au théâtre fondent comme neige au soleil. Les troupes appréhendent, après une période de faste relatif, un durcissement des conditions du marché, durcissement tel qu'il menace la survie même d'un grand nombre d'entre elles. Or, les mécanismes qui gouvernent ce marché n'ont jamais fait l'objet d'une étude systématique.

On ne connaît à peu près rien finalement sur des éléments aussi fondamentaux que l'ampleur de la demande sur le marché scolaire, son évolution, la structure de l'industrie.

C'est pour éclairer notamment ces différentes perspectives que la présente recherche a été initiée. Il s'agit essentiellement d'une étude de type exploratoire et c'est à dessein que les appendices du présent rapport contiennent plus d'informations qu'il n'est nécessaire à la compréhension de la démarche; les différents intervenants du théâtre pourront y puiser, nous l'espérons, certains renseignements utiles.

Le présent ouvrage se divise en cinq chapitres.

Le premier traite de la problématique générale qui sous-tend l'analyse ainsi que de la méthodologie employée.

Les chapitres deuxième et troisième font état de la situation actuelle du secteur, dressent un bilan partiel de son évolution et anticipent son développement futur. Cette analyse s'effectue par l'étude de la structure de l'industrie puis par une revue des composantes de son marché.

Le chapitre quatrième explique dans un premier temps la situation concurrentielle en théâtre pour enfants, puis qualifie l'étape actuelle atteinte par le marché scolaire en faisant appel à certains modèles théoriques de la littérature économique et de celle de la gestion marketing.

Finalement, le dernier chapitre retrace les actions stratégiques employées par les firmes pour s'ajuster au marché et dégage les possibilités et les niveaux d'intervention susceptibles d'atténuer les effets de la crise anticipée.





## Chapitre premier

### Problématique et méthodologie





### La problématique

La présente étude entendra par "théâtre pour la jeunesse" celui qui est spécialement créé et destiné aux jeunes de 3 à 17 ans, soit les élèves de niveaux pré-scolaire, maternelle, primaire et secondaire.

Le théâtre pour la jeunesse se découpe traditionnellement en deux marchés distincts: les enfants du niveau primaire et les adolescents du niveau secondaire. Règle générale, les troupes spécialisent leurs activités pour l'un ou l'autre de ces groupes. L'objet principal de cette recherche porte sur le théâtre pour enfants au niveau primaire; toutefois, les données relatives au niveau secondaire sont dans certains cas considérées dans la mesure où une comparaison des résultats éclaire l'ensemble de la démarche.

Avant 1970, peu d'organismes s'étaient donnés une vocation spécifique en théâtre pour la jeunesse; la Nouvelle Compagnie Théâtrale (NCT) offrait des spectacles pour les étudiants du secondaire, le Théâtre du Rideau-Vert organisait des matinées pour enfants, la Roulotte de Paul Buissonneau visitait pendant la période estivale les parcs de la Ville de Montréal; ces trois organisations étaient probablement les plus connues à cette époque. Par ailleurs, fondé en 1967, le Théâtre des Pissenlits et l'Arabesque furent les premières compagnies à se spécialiser dans la tournée de théâtre pour la jeunesse.

Après 1970, la situation se modifie radicalement; une ou plusieurs nouvelles troupes naissant chaque année, le nombre total d'organismes



dépasse les soixante-dix (70) en 1980. La presque totalité de ces nouveaux producteurs a choisi la tournée en milieu scolaire comme mode de diffusion; plusieurs voyagent hors du Québec, certains se rendant même en Europe.

Toutefois, après cette fulgurante croissance des dix dernières années, le secteur du théâtre pour la jeunesse marque le pas. Ainsi, le nombre de troupes semble plafonner avec la nouvelle politique des gouvernements de ne plus subventionner de nouveaux groupes. Par contre, la concurrence demeure aussi forte d'autant plus que des coupures budgétaires sévères et une baisse du nombre d'enfants viennent affecter le niveau de la demande sur le principal marché des troupes, les écoles, avec comme conséquence immédiate la perspective de déficits importants et un état de pauvreté endémique pour les compagnies.

Plusieurs intervenants lancent des cris d'alarme; certains jugent qu'il y a trop de troupes pour un aussi petit marché; d'autres réclament des hausses de subventions pour régler la crise; tous constatent un problème.

Devant ces indices d'un secteur d'activités en mutation, la présente étude cherche à dégager les options stratégiques qui s'offrent au milieu du théâtre pour la jeunesse. Pour ce faire, elle étudie d'abord la structure du secteur, son évolution et ses composantes, puis analyse l'ensemble de son marché en considérant particulièrement les paramètres qui conditionnent son dynamisme.

Cette revue de la structure du secteur et de l'évolution de son marché permet ensuite de répondre à un certain nombre de questions fondamentales telles: Quelle a été ces dernières années l'évolution des

troupes sur le plan stratégique et comment se positionnent-elles actuellement les unes par rapport aux autres? Quels sont les facteurs d'ordre structurel et d'ordre marché qui pourraient expliquer l'intensité et le type de concurrence vécu dans ce secteur? Le nombre de troupes qui oeuvrent en théâtre pour enfants est-il trop élevé? Quel devrait en être le nombre? Dans les faits, le théâtre pour enfants a-t-il un avenir? Si oui, quelles sont les actions stratégiques envisageables par les compagnies de théâtre pour enfants? Quel est pour l'État la façon optimale d'intervenir? Et finalement, comment articuler dans un ensemble cohérent l'action des différents intervenants impliqués en théâtre pour enfants?

### Les approches utilisées

Pour répondre aux questions posées précédemment, il faut nécessairement obtenir une bonne connaissance du secteur étudié et pouvoir mettre en évidence les éléments-clé et leur impact stratégique. Cette démarche exige que l'on étudie d'abord la situation concurrentielle des compagnies en fonction de leur nombre, de leur taille et aussi par rapport aux variables qui les caractérisent, notamment le type de produits offerts, leur mode de distribution et les politiques de prix. L'analyse du marché en termes d'évolution de la demande, des caractéristiques des consommateurs et des variables du macro-environnement constitue ensuite le deuxième volet de la démarche (figure 1).



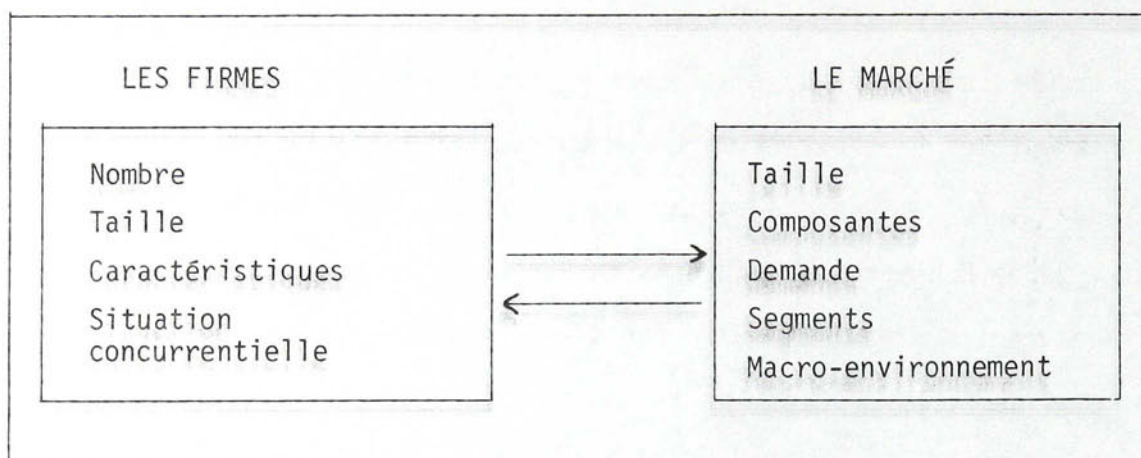


Fig. 1 - Étude sectorielle.

Fort d'une connaissance des mécanismes qui gouvernent le marché et qui régissent le secteur, il est alors possible d'identifier les éléments stratégiques importants que doivent considérer les compagnies dans leur processus de planification.

Appliquée au théâtre pour la jeunesse, cette approche exige donc une cueillette d'informations sur les compagnies qui oeuvrent dans le secteur et sur leur marché, plus particulièrement celui des écoles.

Outre le nombre et la taille des compagnies, la présente recherche s'attarde à étudier systématiquement leur situation concurrentielle, plus particulièrement en regard des circuits de distribution, de la concentration des firmes sur le territoire et de leurs réseaux de tournée.

L'analyse du marché requiert, par ailleurs, des informations sur les acheteurs qui composent le marché. Dans le cas présent, outre les données sur le nombre d'enfants au Québec et les perspectives d'évolution

démographiques pertinentes, une attention particulière est portée au marché scolaire. La majeure partie des ventes du théâtre pour la jeunesse repose en effet sur le marché institutionnel et il convient donc d'en tracer un portrait le plus complet possible.

Le volume d'achat de spectacles par les écoles et son évolution, les preneurs de décision lors du choix des compagnies et les prévisions des acheteurs quant à l'évolution de leurs budgets dans le futur sont autant d'éléments qui influencent les choix stratégiques des troupes et qui nécessitent donc une étude attentive.

### Les sources d'information

#### A - La littérature pertinente

Une revue de la littérature portant sur des applications au secteur du théâtre de l'approche par étude d'industrie se révèle décevante. Outre l'auteur lui-même (Colbert, 1982), il semble n'exister aucune publication qui aborde cette problématique. Les études recensées tentent plutôt de cerner le profil de l'amateur du théâtre (adultes). Ces ouvrages peuvent être classés en trois catégories: les sondages sur les habitudes culturelles de la population, les enquêtes sur le profil socio-économique de la clientèle des arts de spectacles et les recherches sur le comportement du consommateur culturel.



Au plan des sondages, le Secrétariat d'État, organisme fédéral, en a réalisé trois (1972, 1975, 1980), l'ancien Haut Commissariat aux Loisirs et aux Sports (1977) et le Ministère des Affaires culturelles du Québec (1979) en ont commandé un chacun. Si ces sondages ont pour effet de nous éclairer sur le taux de fréquentation aux activités culturelles, ils n'apportent rien par contre sur la connaissance du jeune spectateur.

De même, plusieurs enquêtes ont été effectuées à travers le monde afin de cerner le profil socio-économique de la clientèle des arts de la scène: Book et Globerman (1974) en Ontario, la Ford Foundation (1974) aux États-Unis, Leroy (1980) en France, Throsby et Whithers (1980) en Australie. On apprend ainsi que, dans ces divers pays, la fréquentation du théâtre amateur et professionnel se situe entre 30 et 40% de la population et que les clients des compagnies professionnelles de spectacles ont un revenu et un niveau de scolarité supérieurs à la moyenne de la population en général. Sans apporter de connaissances particulières du monde des spectacles pour la jeunesse, ces recherches éclairent tout de même deux points. Premièrement, il semble que l'assistance aux arts de scène de l'adulte soit conditionnée en grande partie par le fait d'y avoir assisté étant jeune; le tableau 1 indique en effet que 41% des adultes qui sont allés au théâtre pendant leur jeunesse y vont actuellement assez souvent contre 27% pour ceux qui n'y sont pas allés pendant leur jeunesse.

Deuxièmement, l'école et l'influence familiale constituent, à

Tableau 1

Taux d'assistance au théâtre selon la  
fréquentation pendant la jeunesse

| Fréquentation<br>pendant la jeunesse | Taux d'assistance (%)                              |                                     |                           |
|--------------------------------------|----------------------------------------------------|-------------------------------------|---------------------------|
|                                      | Vont actuelle-<br>ment au théâtre<br>assez souvent | Vont très<br>rarement<br>au théâtre | Ne vont pas<br>au théâtre |
| Y sont allés                         | 41%                                                | 44%                                 | 15%                       |
| N'y sont pas allés                   | 27%                                                | 32%                                 | 40%                       |

Source: Leroy, p. 133.

part égale, les principaux facteurs du comportement futur de l'enfant à l'égard du théâtre. En effet, selon Leroy (1980), les raisons évoquées à l'âge adulte pour expliquer le goût du théâtre sont les suivantes:

- École, lycée, initiative d'un professeur 41%
- Parents, grands-parents 41%
- Rencontre de quelqu'un qui aimait le théâtre  
et a joué le rôle de modèle 19%
- Pratique du théâtre amateur 10%
- Autres raisons 16%

Ainsi donc, le fait de jouer en milieu scolaire et pour les enfants en général contribue certainement à l'essor futur du théâtre.



Finalement, la troisième grande catégorie de recherches porte sur le comportement du consommateur culturel et plus particulièrement sur l'application aux arts du concept de segmentation de marché. C'est après la période d'études sur le profil de la clientèle des arts, vers l'année 1977, qu'apparaît une série d'articles sur la segmentation appliquée au domaine culturel: Andreason et Belk (1980), Bamossey et Semenik (1981), Nevin et al. (1981), Nielsen et al. (1977), Semenik et Young (1979), Sexton et Butney (1979). L'article de Steinberg et al. (1982) se révèle intéressant pour sa portée stratégique dans le domaine du théâtre pour enfants. Les auteurs ont en effet tenté de segmenter le marché de l'art selon les bénéfices recherchés par ceux qui fréquentent et ceux qui ne fréquentent pas les salles de spectacles. Les résultats donnent sept segments de marché reproduits à la figure 2 ainsi que le bénéfice recherché pour chacun.

À la lumière des recherches tendant à démontrer que l'amateur de théâtre se recrute parmi une clientèle aisée et possédant un niveau de scolarité élevé, il aurait pu être logique de transférer ce comportement à l'échelle du théâtre pour la jeunesse; on aurait ainsi pu croire que l'enfant amené au théâtre par ses parents est issu d'une classe sociale plutôt aisée. Or, les résultats du Steinberg et al. permettent de penser que l'action des compagnies de théâtre pour enfants peut s'exercer sur un marché beaucoup plus vaste et transcender la classe des gens qui vont traditionnellement au théâtre pour atteindre celle de ceux qui

| IDENTIFICATION DES SEGMENTS           | BÉNÉFICES RECHERCHÉS                                              |
|---------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|
| A. Ceux qui <u>fréquentent</u>        |                                                                   |
| 1. Aspiration culturelle              | Enrichissement culturel et intellectuel                           |
| 2. Divertissement temporaire          | Loisir passif - relaxation                                        |
| 3. Expérience esthétique              | Stimulation intellectuelle et émotive                             |
| B. Ceux qui <u>ne fréquentent pas</u> |                                                                   |
| 1. Recherche de la sécurité           | Relaxation et approbation par les pairs                           |
| 2. Hédonistes                         | Loisir actif, stimulant                                           |
| 3. Pragmatiques                       | Divertissement productif et stimulant                             |
| 4. Centré sur leurs enfants           | Éducation et progression de leurs enfants dans l'échelle sociale. |

Fig. 2 - Segmentation par le bénéfice recherché.

Adapté de Steinberg et al. (1982).

aspirent à la progression sociale de leurs enfants. Comme il s'agit d'une exploration théorique, les auteurs n'ont pas déterminé le poids relatif des catégories; on ne connaît donc pas la proportion de la population du segment de ceux qui ne fréquentent pas le théâtre et qui sont centrés sur leurs enfants.

Relié au comportement futur de l'adulte en matière de fréquentation théâtrale, cette recherche apporte toutefois un argument politique supplémentaire aux troupes de théâtre pour la jeunesse. Non seulement l'action des compagnies pour enfants influence le niveau de la demande du théâtre pour les adultes, mais elle semblerait aussi contribuer à



l'objectif de démocratisation du théâtre en y amenant les futurs spectateurs potentiels (les enfants) d'une catégorie de la population qui ne fréquente pas les salles de spectacles.

En définitive, la littérature sur le théâtre pour adultes contribue, quoique modestement, à mettre en évidence certains aspects susceptibles d'éclairer les options stratégiques du secteur du théâtre pour enfants. Quant à la littérature de ce dernier domaine, elle semble à toute fin pratique inexistante. Il est cependant possible d'identifier quelques ouvrages spécialisés. Ainsi, en Belgique, des chercheurs se penchent sur certains aspects reliés à la sociologie du théâtre pour jeunes publics (Deldime, 1981). Au Québec, deux documents peuvent être utiles. Un premier (Beauchamp, 1980) présente une rapide analyse du contenu des spectacles et de la démarche des troupes québécoises et en même temps donne la liste de leurs productions; le second (Gruslin, 1981) énumère dans une volumineuse annexe la liste des subventions reçues par chacune des compagnies de théâtre du Québec depuis 1957-1958 dont, bien sûr, celles oeuvrant pour la jeunesse. Les résultats de ces deux études sont notamment utilisés au chapitre deuxième.

Somme toute, même si une partie de la littérature peut servir à éclairer le secteur du théâtre pour enfants sur certains choix stratégiques ou lui apporter quelques éléments d'information, il apparaît nécessaire de bâtir une banque de données spécifique à la poursuite des objectifs de cette étude. Ainsi donc, deux banques de données distinctes ont été construites; l'une à partir des dossiers du Ministère des Affaires

culturelles du Québec, l'autre par le biais d'une enquête auprès des écoles des niveaux primaire et secondaire. Les renseignements ainsi recueillis sont par la suite analysés aux chapitres quatre et cinq en fonction d'une série de trois grilles d'analyse différentes: le modèle de Porter (1980) qui propose une catégorisation de la structure concurrentielle d'un secteur; le concept du cycle de vie d'un produit proposé par Levitt (1965) et son adaptation à la problématique d'un marché telle que décrite par Lussier (1977); finalement la grille d'Ansoff (1957) qui articule autour du couple produit-marché quatre stratégies de croissance offertes à l'entreprise.

La présente revue de littérature se restreint aux ouvrages les plus pertinents à la problématique; un complément de littérature plus spécifique au marketing est amené au chapitre portant sur les perspectives stratégiques.

## B - Les sources gouvernementales

Une étude d'industrie exige la compilation d'informations sur les firmes qui opèrent dans le secteur concerné et sur leur marché; deux sources gouvernementales collectent les données nécessaires à une recherche sur le théâtre pour la jeunesse. Il s'agit du Ministère des Affaires culturelles (M.A.C.) et du Ministère de l'Éducation (M.E.Q.) du Québec.

### 1 - Le Ministère des Affaires culturelles

Au M.A.C. se retrouvent bon nombre d'informations concernant les



troupes qui travaillent au Québec car toutes celles qui sont subventionnées par le ministère doivent faire une demande de subvention chaque année et donc remplir le formulaire approprié. C'est par une compilation et une organisation des données contenues dans les formulaires qu'il est possible d'établir une bonne description de la structure du secteur du théâtre pour la jeunesse. En effet, s'y trouvent rassemblées toutes les données relatives aux revenus et dépenses et autres informations générales des compagnies subventionnées et, surtout, chacune doit y rapporter les renseignements relatifs à son itinéraire de tournée soit, pour chaque représentation jouée, la date, la ville visitée, le lieu (école, salle, etc.), le titre du spectacle, le nombre approximatif de spectateurs et le revenu généré.

Cependant, toutes ces données sont encore à l'état brut. En effet, aucune banque organisée ou informatisée n'existe au Ministère. L'étude des itinéraires a donc impliqué la transcription et la compilation de six éléments d'information pour chacune des 1860 représentations données par l'ensemble des compagnies en 1980-1981. Pour ce qui est de l'année 1981-1982, n'étaient disponibles que les données pour les neuf compagnies de Montréal-centre, soit 757 représentations; chacune de ces 2617 représentations a été assignée à la région administrative où elle a été donnée. Il s'est agi d'un travail relativement délicat puisqu'il fallait bien souvent compléter ces itinéraires à même le dossier général de l'organisme ou en consultant d'autres sources. Les types de problèmes le plus souvent rencontrés sont les suivants: le nom du village visité se retrouve dans plusieurs régions administratives (ex: le Québec compte

trois St-Adolphe, cinq St-Gabriel, etc.); il n'était pas précisé si l'école visitée était de niveau primaire ou secondaire; n'était pas mentionné à quel groupe d'âge s'adresse le spectacle; le nombre de spectateurs ou le revenu par représentation n'était pas indiqué.

Toutes ces données manquantes ont pu être retracées. En tout, plus de 15 000 éléments d'information ont été assignés à chacune des 12 régions administratives du Québec.

Concernant la validité de l'information, il convient de préciser que l'un des paramètres, le nombre de spectateurs déclaré, était manifestement une approximation dans beaucoup de cas; on pouvait ainsi retrouver dans la colonne "nombre de spectateurs" le même chiffre pour toutes les représentations d'un spectacle, ce qui est difficilement concevable quand ce spectacle a été présenté dans des écoles différentes de municipalités différentes. Cet élément sera donc utilisé avec circonspection tout au long du présent document.

Cette compilation des itinéraires de tournées éclaire de façon intéressante la dynamique du secteur. Elle permet, par exemple, une analyse des représentations par région administrative du Québec et par type de lieux de spectacles pour ne mentionner que ces deux-là. Ce n'est toutefois que depuis la saison 1980-1981 que ces itinéraires sont exigés d'une façon systématique. Comme au moment de la cueillette de données, seuls les formulaires 1981-1982 des troupes de l'île de Montréal étaient entrés au M.A.C., l'analyse de l'industrie se fera à partir des données de l'année 1980-1981, seule année pour laquelle l'information était complète.



Quant aux troupes non subventionnées par le M.A.C., n'est disponible que la liste de celles s'étant manifestées d'une façon ou d'une autre aux agents du théâtre. Cette information partielle sera en partie complétée grâce à la connaissance du milieu qu'en ont les fonctionnaires du M.A.C. et aussi par des contacts auprès de certains organismes. Une liste des personnes contactées apparaît à l'appendice A.

## 2 - Le Ministère de l'Éducation

Par définition, le théâtre pour la jeunesse s'adresse aux enfants et aux adolescents. Or, le Ministère de l'Éducation du Québec effectue pour ses besoins internes des analyses utiles à la présente étude. Trois documents se révèlent particulièrement pertinents. Le premier, Perspectives de clientèles scolaires pour le Québec et ses régions administratives scolaires, 1981-2001 (1981), fait une prévision du nombre d'étudiants dans les écoles du Québec par niveau scolaire jusqu'en l'an 2001. Le deuxième, publié annuellement, donne les statistiques relatives au nombre d'élèves s'étant effectivement trouvé aux études pour l'année en question; Clientèle scolaire des organismes d'enseignement (1979-1980 et précédents) permet ainsi de tracer l'évolution de la clientèle dans le réseau de l'éducation. Enfin, le Répertoire des organismes et écoles (1980-1981 et précédents) reflète la compression du nombre d'institutions d'enseignement effectuée au cours des ans.

Les données contenues dans ces trois publications sont utilisées pour mesurer l'ampleur et l'évolution du marché potentiel du théâtre pour la jeunesse et particulièrement celui des écoles. Il ne semble malheureusement pas exister au M.E.Q. de document statistique permettant

de mesurer la partie de l'enveloppe budgétaire des écoles consacrée à l'achat de spectacles de théâtre. Étant donné le montant minime que représente cette activité par rapport à leur budget total, les organismes imputent à plusieurs postes différents les dépenses effectuées dans ce secteur. Pour mesurer le volume d'achats que représente l'engagement de troupes de théâtre et pour décrire le comportement des acheteurs institutionnels, il aura donc été nécessaire d'effectuer une enquête directement auprès des personnes concernées.

#### C - L'enquête auprès des écoles

L'enquête auprès des écoles poursuit un triple objectif: obtenir des informations spécifiques relativement:

- aux personnes impliquées dans le processus de décision et d'allocation budgétaire pour l'engagement de troupes de théâtre;
- au partage de l'enveloppe budgétaire des activités para-académiques;
- à la perception des intervenants scolaires quant à l'évolution de leurs budgets "théâtre" dans les trois prochaines années.

#### 1 - Questionnaire

L'enquête a été réalisée par courrier et le questionnaire, dont une copie est placée en appendice B, comprend trois parties. Une première compte quatre questions d'ordre général permettant de regrouper



les institutions selon certaines de leurs caractéristiques. La deuxième partie cherche à déterminer à quel niveau, commission scolaire versus école, se prend la décision quant au budget à affecter à l'engagement de troupes de théâtre, au choix de la troupe à engager et aux personnes impliquées dans ces décisions. La troisième et dernière partie tente de mesurer la répartition et l'évolution de l'enveloppe budgétaire consacrée aux activités de la vie étudiante; il s'agissait d'en déterminer le niveau et d'évaluer la part du socio-culturel et du théâtre. Finalement, le répondant devait indiquer le nombre de troupes engagées au cours de chacune des cinq dernières années et donner son opinion quant à l'évolution du budget de son école consacré à l'activité "engagement de troupes de théâtre" au cours des trois prochaines années.

## 2 - Pré-test

Le questionnaire a été élaboré en collaboration avec le directeur financier d'une commission scolaire locale ayant été auparavant directeur d'une petite école, puis directeur d'une commission scolaire de taille modeste. Cette procédure a permis de bâtir dès le départ un contenu et un vocabulaire correspondant à la réalité du fonctionnement d'une école et d'une commission scolaire.

Pour plus de sûreté, le questionnaire a ensuite été pré-testé auprès du directeur d'une école primaire et du directeur adjoint d'une école secondaire (responsable de la vie étudiante). Le questionnaire leur a été envoyé après entente lors d'un appel téléphonique; une entrevue a par la suite eu lieu avec chacun d'eux. Chaque rencontre a duré environ une heure et a permis de mesurer la compréhension des

questions et la somme de travail requise pour y répondre. Quelques corrections mineures ont été apportées suite à ce pré-test.

### 3 - Échantillonnage

À partir d'une liste d'adresses pré-encollées fournie par le Ministère de l'Éducation des 2 233 écoles publiques de langue française des niveaux primaire et secondaire de la province, un échantillon de 442 adresses a été tiré selon la méthode du choix systématique (une adresse toutes les cinq étiquettes).

L'enveloppe était adressée au directeur (trice) de l'école. Il n'y eut qu'un envoi (pas de rappel).

Un total de 112 questionnaires ont été complétés et retournés, pour un taux de réponses de 25,3%. Un questionnaire a été rejeté, 111 ont été traités et constituent l'échantillon final.

Par ailleurs, la sous-question 2a) de la première partie et la question 1 de la troisième partie n'ont pas été traitées. En effet, la majorité des répondants n'a pas tenu compte de la sous-question 2a) qui leur demandait si leur école faisait partie d'une commission scolaire concentrée ou déconcentrée; par ailleurs, ceux qui y ont répondu ont manifesté une certaine confusion quant à la signification de ces deux termes.

La question 1 de la troisième partie portait sur l'enveloppe budgétaire globale de l'école. Trois types différents de réponse ont été enregistrés. Certains ont donné le montant total du budget de l'école, incluant les salaires du personnel, alors que d'autres n'ont inscrit que le montant des dépenses autres que les salaires ou même une somme très



minime correspondant probablement au budget discrétionnaire du directeur. Ces deux éléments du questionnaire étant indépendants des autres questions, leur retrait n'affecte en rien le reste des résultats.

#### 4 - Fiabilité des résultats

##### a) seuil de confiance

Compte tenu du caractère exploratoire de la présente recherche et du type d'analyse à être effectuée, le degré de fiabilité des résultats pour l'échantillon global s'avère assez élevé puisque la marge d'erreur est de  $\pm 10\%$  pour un niveau de confiance supérieur à 95%; ce niveau de confiance s'avère par contre légèrement inférieur dans le cas des 61 observations du sous-échantillon des écoles primaires (90%). Quant aux résultats pour les deux autres niveaux, écoles secondaires et intégrées<sup>1</sup>, il faut les considérer avec prudence puisque la taille respective des deux cellules n'est pas statistiquement valable (respectivement 26 et 24 observations). Une analyse des données par région administrative aurait aussi été intéressante mais la taille de l'échantillon global ne permet pas d'obtenir un nombre suffisant de répondants par cellule (dix régions administratives).

Même si le degré de fiabilité des résultats s'avère assez élevé, il convient cependant de vérifier la répartition des répondants selon certains paramètres de façon à s'assurer de la représentativité de l'échantillon

---

<sup>1</sup> Une école intégrée est une école dispensant un enseignement à la fois au niveau primaire et au niveau secondaire.

global et de celle du sous-échantillon des écoles primaires.

À cet égard, le tableau 2 indique dans certains cas une différence significative entre la répartition de la population des écoles et celle retrouvée dans l'échantillon. Ainsi, la répartition de l'échantillon global entre les trois niveaux scolaires s'avère différente ( $p < 0,001$ ). de celle trouvée dans la population. Le niveau primaire est en effet sous-représenté alors que le niveau intégré est au contraire sur-représenté. Il est difficile de trouver une explication à ce phénomène; lors des analyses effectuées par niveau scolaire, le lecteur doit donc conserver à l'esprit cette possibilité de biais. Par ailleurs, la distribution selon les régions administratives et la taille des écoles apparaît adéquate ( $p > 0,05$  et  $> 0,02$ ).

Quant au sous-échantillon des écoles primaires, la représentativité est exacte pour ce qui est de la taille des écoles ( $p > 0,05$ ) mais ne l'est pas dans le cas des régions administratives ( $p < 0,001$ ).

#### b) validité des réponses

La compilation des résultats de la troisième partie du questionnaire fait apparaître deux problèmes qui affaiblissent la validité des données relatives aux années les plus antérieures. Il s'agit du cas des non-répondants et de l'effet de la mémoire sur la justesse des réponses.

Dans le premier cas, il est manifeste que de retrouver les chiffres pour une activité mineure sur une période de cinq ans représentait un assez grand effort de la part des directeurs d'école. Par ailleurs, il est aussi possible qu'une telle information ne soit tout simplement plus disponible. Ces raisons expliquent probablement la baisse substantielle



Tableau 2

Analyse des différences entre la population totale  
et l'échantillon selon trois paramètres

| Paramètres                               | d1 | $\chi^2$ | p        |
|------------------------------------------|----|----------|----------|
| Niveau scolaire<br>(ensemble des écoles) | 2  | 32,41    | $<0,001$ |
| Région administrative <sup>1</sup>       |    |          |          |
| Ensemble des écoles                      | 10 | 12,97    | $>0,05$  |
| Écoles primaires                         | 10 | 30,53    | $<0,001$ |
| Taille des écoles                        |    |          |          |
| Ensemble des écoles                      | 5  | 11,82    | $>0,02$  |
| Écoles primaires                         | 5  | 10,80    | $>0,05$  |

<sup>1</sup> La répartition de la population et de l'échantillon pour l'ensemble des écoles et pour celles du niveau primaire est reproduite à l'appendice C.

du nombre de répondants à mesure que l'on recule dans le temps. À titre d'exemple, à la question concernant le budget consacré à la vie étudiante, le nombre de répondants passe successivement de 97 à 72, 52, 41 et 38 pour les années 1981-1982 à 1977-1978.

Par ailleurs, certains ont effectivement souligné que les résultats pour les années antérieures n'existaient pas et que la réponse constituait donc une évaluation de leur part du comportement passé. Il s'agit dans ce cas d'une possibilité de biais fort réelle due à une défaillance de la mémoire. À ce chapitre ce sont les années 1977-1978 et 1978-1979 qui ont semblé apporter le plus de problèmes aux personnes impliquées.

L'année 1981-1982 apparaît comme celle susceptible de présenter la plus juste image de la situation des écoles concernant le théâtre pour enfants. Il convient alors de rester prudent pour tout ce qui touche une analyse des résultats sur cinq ans. Dans le cas du présent rapport, cette analyse se résume essentiellement à une étude de l'évolution des budgets pour en dégager des tendances et pour évaluer certains niveaux de demande. Malgré un seuil de confiance élevé, la qualité des données ne permet pas d'utiliser certains types d'outils plus sophistiqués reliés aux techniques statistiques multidimensionnelles (régression et analyse en grappes notamment). Par contre, lorsque cela s'avère nécessaire, certains tests d'hypothèses sont effectués de façon à conserver un niveau de rigueur élevé.





## Chapitre II

### Industrie, concentration et concurrence





Le chapitre deux étudie en premier lieu la structure du secteur du théâtre pour la jeunesse pour en déterminer, entre autres choses, la concentration des firmes puis, dans un deuxième temps, analyser les principaux déterminants de la concurrence de cette industrie.

### La structure du secteur du théâtre pour la jeunesse

Les caractéristiques des organisations qui composent une industrie en conditionnent bien souvent les dimensions stratégiques importantes. Il importe donc avant toute chose de bien saisir les différentes composantes du secteur du théâtre pour la jeunesse en ce qui concerne la définition, le nombre et la taille des organisations ainsi que leur localisation sur le territoire québécois. De plus, étant donné l'importance des subventions pour bon nombre de compagnies de théâtre pour la jeunesse, il faut aussi étudier les différents intervenants gouvernementaux.

#### A - Les entreprises de théâtre pour la jeunesse

Les entreprises de théâtre pour la jeunesse peuvent être divisées en deux catégories. La majorité des spectacles sont créés par une structure que l'on appelle communément troupe ou compagnie de théâtre. Il s'agit essentiellement d'un groupe d'individus (acteurs et actrices majoritairement) qui crée un produit, une pièce, et qui l'offre au public. L'objectif principal de la firme se définit en fonction du spectacle et autour d'une philosophie théâtrale commune; le groupe varie peu d'année en année. À côté de cette structure traditionnelle s'est développée au



cours de la dernière décennie une forme d'organisation que, pour les fins de cette étude, l'on nommera "organismes de distribution". Il s'agit essentiellement de firmes qui, dans certains cas, créent des spectacles, mais qui axent surtout leurs efforts sur la vente d'un éventail de produits tant en musique, danse, mime, théâtre, produits commandés à des groupes ou individus ne faisant partie d'aucune organisation. Il s'agit d'entreprises à but lucratif non subventionnées.

La plupart des compagnies qui oeuvrent dans le domaine des arts opèrent sous le statut juridique d'entreprise sans but lucratif; outre les organismes de distribution, c'est le cas de presque toutes les compagnies du secteur du théâtre pour la jeunesse. Cette situation est tout à fait compréhensible puisqu'il s'agit du premier critère d'admissibilité exigé par les organismes gouvernementaux chargés d'octroyer les subventions dans le domaine culturel. Or, presque tous les intervenants du secteur théâtre sollicitent de telles subventions quoique tous n'en reçoivent pas. Habituellement, les "subventionneurs" exigent aussi que le demandeur ait atteint le statut de troupe "professionnelle" par opposition à celui d'amateur. Il est à remarquer que la distinction entre professionnel et amateur pose un problème de définition et d'application qui déborde le cadre de cette étude. Soulignons cependant que certains contestent le statut professionnel de quelques troupes subventionnées et que, par ailleurs, le fait de ne pas recevoir de subvention ne classe pas nécessairement les troupes au rang d'amateur.

Ces considérations amènent donc trois distinctions fondamentales quant à la définition des organismes en théâtre pour la jeunesse:

- le statut juridique, à but lucratif ou non;
- le niveau, professionnel ou amateur;

- la reconnaissance par les pouvoirs publics, subventionné ou non.

La présente recherche porte plus spécifiquement sur un groupe de compagnies à but non lucratif qui étaient subventionnées par le Ministère des Affaires culturelles du Québec en 1980-1981.

#### 1 - Le nombre d'entreprises

Les intervenants en théâtre pour la jeunesse se révèlent finalement assez nombreux: soixante-huit (68) organismes recensés. Il convient de distinguer trois groupes différents pour les fins d'analyse.

En premier lieu, les troupes subventionnées par le Ministère des Affaires culturelles du Québec (M.A.C.) sont au nombre de vingt-neuf (29) en 1981-1982; il s'agit d'une diminution par rapport à la saison 1979-1980 alors que trente-cinq (35) troupes bénéficiaient de subventions; ce fut l'année où le M.A.C. octroya des subsides au plus grand nombre de compagnies. Il faut par contre souligner que six d'entre elles reçurent de l'aide pour des montants n'atteignant que 1000 \$ et 1500 \$. En 1980-1981, l'année de référence de la présente étude, un total de 29 troupes furent aidées; seulement 25 d'entre elles ont été retenues pour fins d'analyse. Sont en effet écartés: le Youtheatre, compagnie qui vise essentiellement le marché anglophone alors que la présente recherche s'intéresse au marché francophone; la Nouvelle Compagnie Théâtrale (NCT) pour des raisons qui seront mentionnées ultérieurement; enfin, les deux compagnies qui ne sont plus subventionnées en 1981-1982 et qui sont donc assimilées ici aux troupes non subventionnées.

Les deux autres catégories se composent des troupes non subventionnées



au nombre de quarante (40)<sup>1</sup> en 1980-1981 et de trois organismes de distribution. On trouvera à l'appendice D la liste des compagnies par catégorie. Soulignons que cette liste n'est peut-être pas complète et qu'il existe possiblement d'autres firmes non répertoriées dans la présente étude. De même, certaines parmi ces troupes n'opèrent peut-être plus en 1982. Il est aussi à remarquer que les troupes de type "amateur" n'ont pas été recensées puisqu'elles touchent un marché totalement différent.<sup>2</sup>

Des troupes subventionnées par le Ministère des Affaires culturelles du Québec en 1981-1982, seulement deux ont été créées avant 1970; d'après la figure 3, la période féconde de création de nouvelles compagnies se

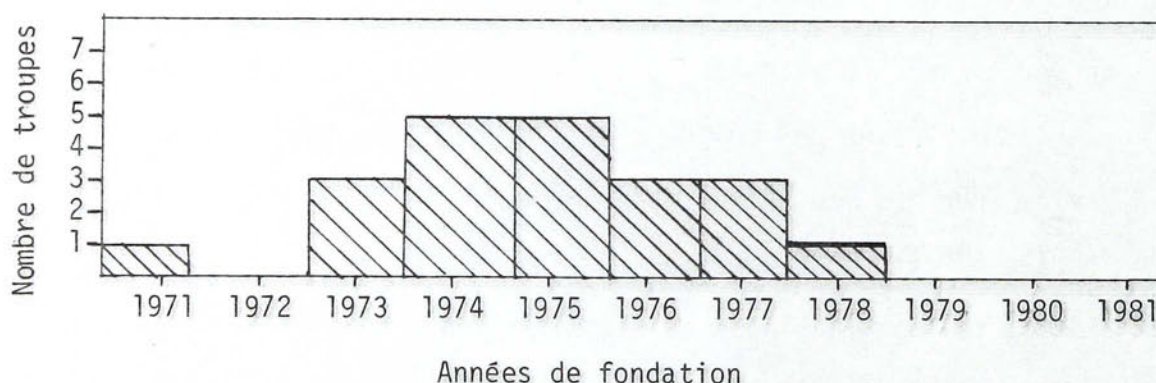


Fig. 3 - Évolution du nombre de troupes pour la jeunesse subventionnées par le M.A.C.

<sup>1</sup> Il s'agit de troupes qui se sont manifestées au M.A.C. le plus souvent par le biais d'une demande de subvention (accordée ou non).

<sup>2</sup> Précisons cependant que certaines se produisent à l'occasion dans les écoles primaires (exemple: Les Carcans à Beloeil en 1980-1981).

situe entre 1973 et 1977, période responsable de l'apparition de 84% des troupes. Cette époque coïncide en fait avec le lancement par le gouvernement fédéral en 1971 d'une série de programmes de création d'emploi, notamment Perspective-Jeunesse et Canada-Travail, programmes dont ont profité jusqu'en 1979 bon nombre de jeunes comédiens. Toutes les troupes de théâtre pour la jeunesse n'ont pas été créées de cette façon. Il importe cependant de souligner l'influence de ces fonds fédéraux qui ont permis à certains groupes non subventionnés de mettre sur pied et faire vivre des compagnies tout en faisant l'apprentissage du métier pour ensuite solliciter l'appui des organismes culturels dispensateurs de subsides. Par contre, ces programmes de création d'emploi permettent parfois une certaine forme de "dumping" dans la mesure où un nouveau groupe offre aux écoles des spectacles gratuitement ou presque, les coûts étant défrayés entièrement par le programme. Plusieurs intervenants du milieu théâtral dénoncent l'effet dévastateur de ce genre de pratique; il s'agit d'une concurrence au niveau des prix sur un marché où, semble-t-il, les acheteurs ne sont pas toujours en mesure d'évaluer la qualité du produit, d'où l'utilisation du prix comme principal critère de décision d'achat.

## 2 - La taille des organismes

En général, la taille d'un organisme se mesure par le nombre de ses employés ou par son chiffre d'affaires, l'ampleur de ses activités conditionnant ces deux variables.

La taille des troupes subventionnées de théâtre pour la jeunesse varie de petite à très petite si on en juge par leur chiffre d'affaires



et les données relatives aux interprètes employés, au nombre de productions et de spectacles donnés. Comme le démontre le tableau 3, le revenu

Tableau 3

Répartition du nombre de troupes subventionnées  
selon leur chiffre d'affaires annuel  
pour la saison 1980-1981

| Chiffre d'affaires 1980-1981 | Nombre de troupes |
|------------------------------|-------------------|
| 151 000 \$ et plus           | 1                 |
| 101 000 \$ à 150 000 \$      | 5                 |
| 51 000 \$ à 100 000 \$       | 9                 |
| Moins de 50 000 \$           | 10                |
| Chiffre d'affaires moyen     | 80 153 \$         |

de la majorité des troupes est inférieur à 100 000 \$; la compagnie la plus petite génère un chiffre d'affaires de 6 687 \$, la plus grosse de 425 906 \$, et le revenu moyen se situe à 80 153 \$. Comme l'aide gouvernementale représente 48,9% du budget des groupes subventionnés, il est logique de penser que les troupes ne bénéficiant d'aucun subside jouissent de revenus plutôt modestes, sûrement inférieurs à 100 000 \$, d'où l'appellation de "très petite" pour ces compagnies.

Par ailleurs, ces statistiques ne sont pas non plus connues pour les organismes de distribution. Il est cependant possible d'évaluer leur chiffre d'affaires puisque ces firmes donnent entre 400 et 800 représentations par année à environ 250 \$ par représentation; si on y ajoute certains frais de tournée facturés à l'acheteur (hôtels, repas,

transport), on parle probablement de ventes variant entre 150 000 \$ et 300 000 \$ par entreprise.

Le tableau 4 donne un aperçu encore plus juste de la situation.

Tableau 4

Concentration des troupes subventionnées selon le revenu,  
le nombre de représentations et de productions  
1980-1981 (total cumulatif)

| Nombre de troupes | Revenus   |        | Représentations |        | Productions |        |
|-------------------|-----------|--------|-----------------|--------|-------------|--------|
|                   | \$        | %      | Nombre          | %      | Nombre      | %      |
| 1                 | 425 906   | 19,05  | 100             | 5,60   | 2           | 3,28   |
| 4                 | 1 088 660 | 48,69  | 435             | 24,34  | 9           | 18,03  |
| 8                 | 1 492 887 | 66,77  | 768             | 42,98  | 18          | 32,79  |
| 12                | 1 782 054 | 79,70  | 1 168           | 65,36  | 32          | 55,74  |
| 16                | 1 970 361 | 88,12  | 1 434           | 80,25  | 39          | 67,21  |
| 20                | 2 119 723 | 94,80  | 1 593           | 89,14  | 46          | 78,69  |
| 25                | 2 235 911 | 100,00 | 1 787           | 100,00 | 59          | 100,00 |

Note: Pour le groupe des neuf troupes les plus actives (le plus de représentations), le résultat est le suivant:

|   |           |       |       |       |    |       |
|---|-----------|-------|-------|-------|----|-------|
| 9 | 1 436 092 | 64,23 | 1 044 | 58,42 | 23 | 37,70 |
|---|-----------|-------|-------|-------|----|-------|

Il s'agit d'un tableau de concentration des troupes subventionnées selon le revenu total, le nombre de représentations et de productions. On constate que les huit troupes les plus importantes par le chiffre d'affaires représentent 32% de l'ensemble (8/25) mais accaparent 66,77% des revenus, 42,98% des représentations et 32,79% des productions. Il faut toutefois souligner l'impact important de la première compagnie; les trois autres parmi les quatre premières ont une taille



deux fois plus modeste. Étant donné par ailleurs le secteur particulier du théâtre pour la jeunesse, notamment la part importante que représente le marché des écoles, il est plus juste de comparer les compagnies par leur niveau d'activités. C'est pourquoi nous utilisons au cours de la présente recherche le nombre de représentations comme caractéristique principale et, de ce fait, contrastons un groupe de neuf compagnies par rapport aux autres sur la base de leur niveau d'activités mesuré par le nombre de représentations données.

En 1980-1981, chaque troupe subventionnée a donné en moyenne 74,4 représentations de 2,4 productions<sup>1</sup> employant 7,2 interprètes par production (4,5 si on soustrait du nombre celle qui se distingue par un nombre particulièrement élevé d'interprètes); le nombre de productions varie d'aussi peu que un à aussi élevé que sept (figure 4); de même entre 3,0 et 22,8 interprètes par production ont été employés (figure 5). Il faut noter aussi que le nombre d'interprètes ne décrit pas totalement la situation de l'emploi dans les troupes. En effet, les comédiens engagés peuvent l'être de façon permanente ou, le plus souvent, temporaire. Par ailleurs, chaque compagnie possède en général un ou deux autres employés tels: directeur artistique, administrateur ou relationniste, ou encore technicien. En définitive, le nombre d'employés permanents des troupes (et aussi des organismes de distribution) varie entre 3 et 8 personnes auxquelles s'ajoutent les 3 à 5 comédiens ou techniciens payés à cachet pour une période plus ou moins variable.

---

<sup>1</sup> Une compilation à partir de Beauchamp (1980) donne une moyenne de 1,2 à 1,4 nouvelles créations par année par compagnie depuis 1973. En 1980-1981, 1,4 des 2,4 productions étaient des créations nouvelles.

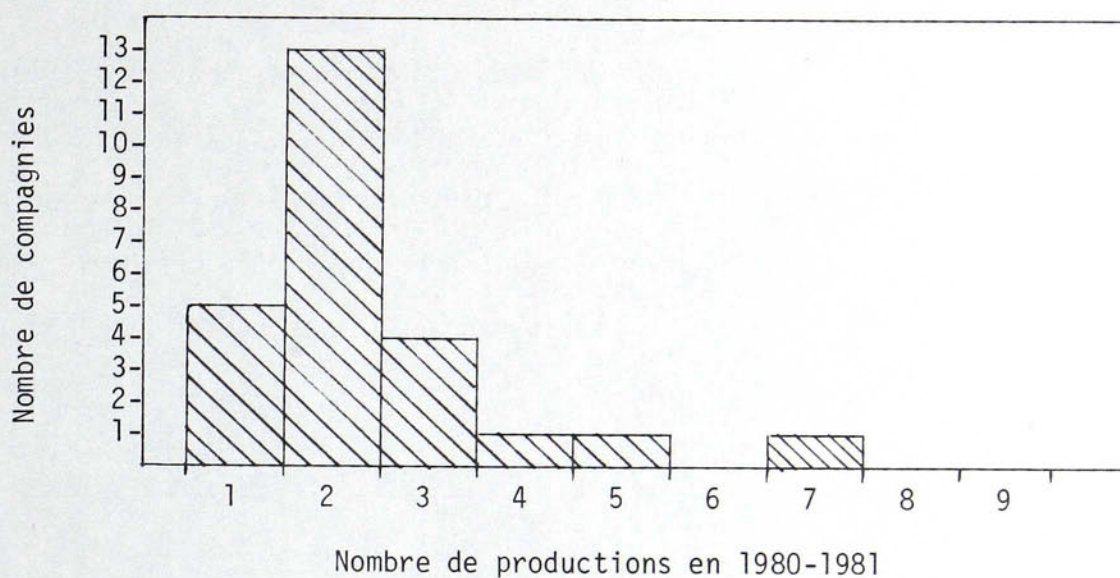


Fig. 4 - Répartition des troupes subventionnées selon le nombre de productions offertes en 1980-1981.

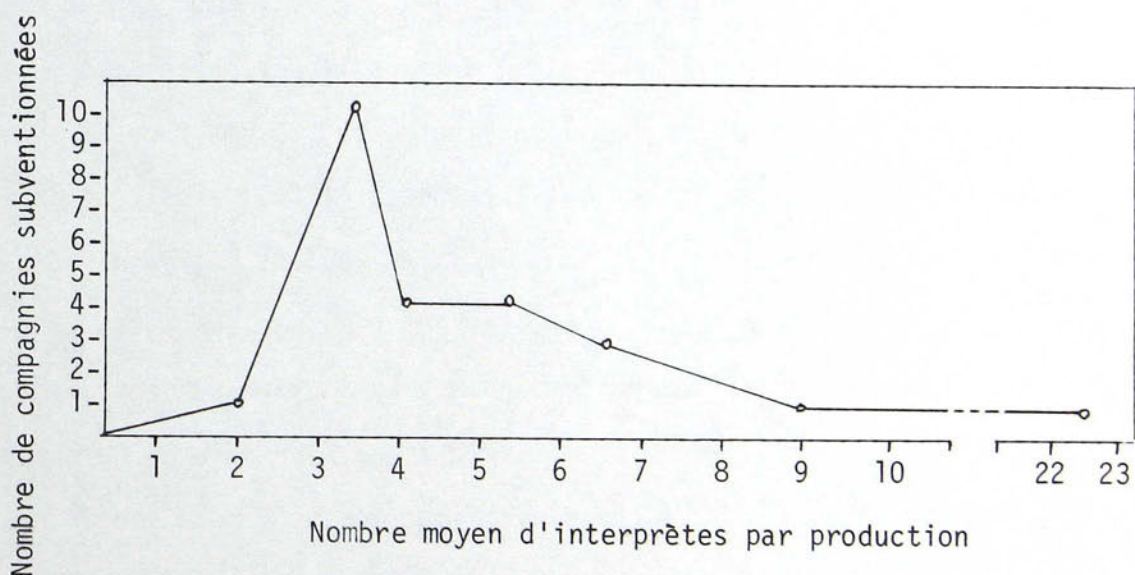


Fig. 5 - Relation entre le nombre de compagnies subventionnées et le nombre moyen d'interprètes par production.



Finalement, le nombre de représentations données par production varie beaucoup d'une production à l'autre comme l'illustre la figure 6. Il est à remarquer que les spectacles dont le nombre de représentations est le plus élevé appartiennent à des troupes du groupe des neuf. La moyenne de représentations par production est de trente-et-une (31) pour l'ensemble des compagnies.

### 3 - La localisation des organismes de théâtre pour la jeunesse sur le territoire

Une dernière caractéristique des organismes de théâtre pour la jeunesse concerne leur localisation sur le territoire québécois. Le tableau 5 permet d'identifier par région administrative la dispersion des troupes. Ainsi, c'est dans le Montréal métropolitain (région 06, centre, sud et nord) que se concentre la majorité des organismes de théâtre pour la jeunesse puisque l'on y retrouve 52% des troupes subventionnées (13/25)<sup>1</sup> et 45% non subventionnées (18/40) ainsi que la totalité des organismes de distribution. Les régions les moins favorisées sont le Nord-Ouest (08), la Côte-Nord (09) et le Nouveau-Québec (10) où l'on ne dénombre aucune compagnie. La section suivante apportera une dimension supplémentaire à cette dispersion puisque le déplacement sur le territoire des troupes subventionnées y sera étudié.

En résumé, le secteur du théâtre pour la jeunesse est constitué d'un ensemble de petits organismes situés dans la région de Montréal pour la plupart et où aucun concurrent n'occupe une position vraiment

---

<sup>1</sup> Dont huit des neuf compagnies les plus importantes.

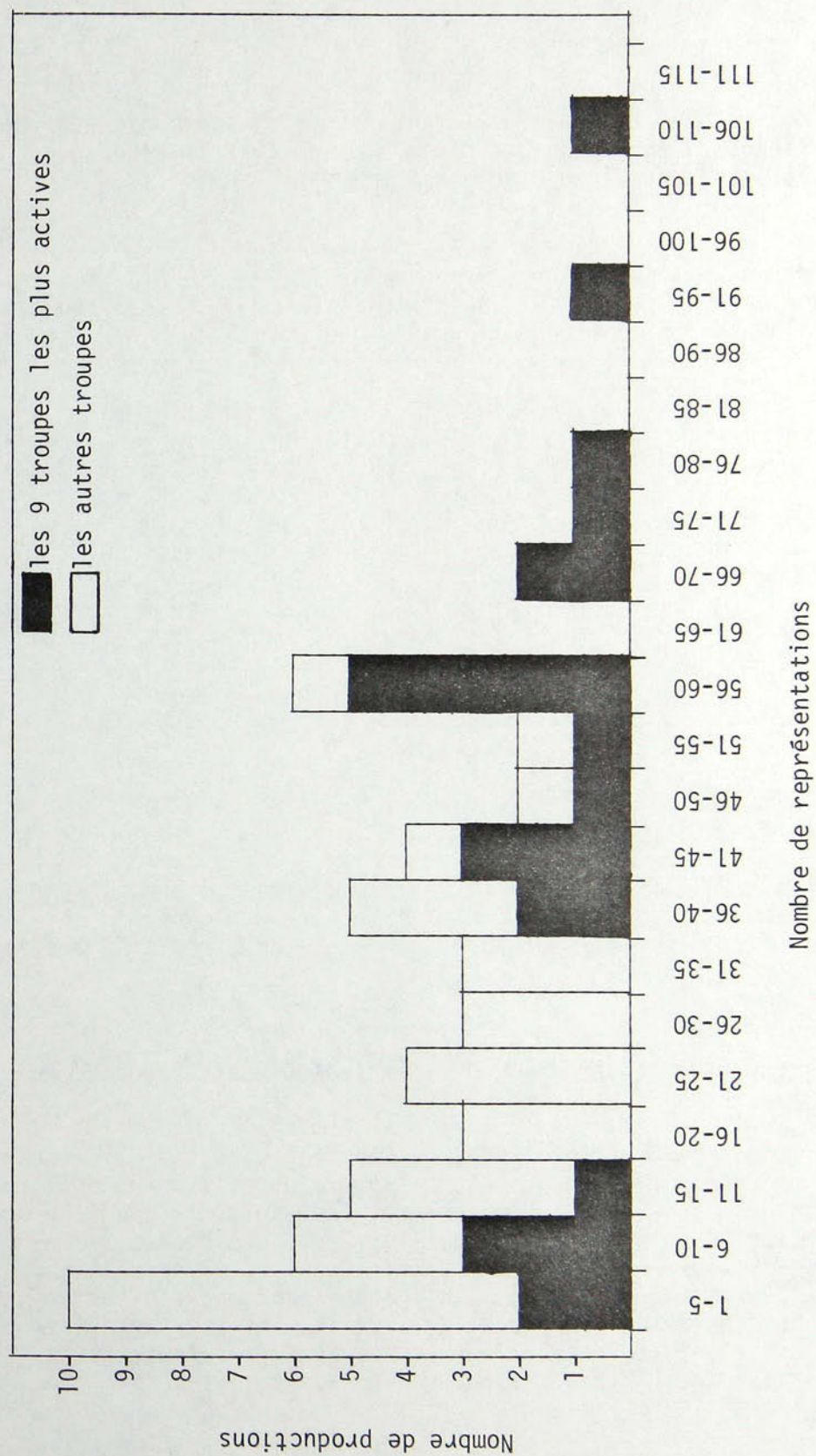


Fig. 6 - Répartition des 59 productions pour enfants en 1980-1981 selon le nombre de représentations.



Tableau 5

Dispersion des troupes de théâtre pour la jeunesse, subventionnées et non subventionnées, ainsi que des organismes de distribution, dans les diverses régions administratives du Québec

| Régions <sup>1</sup><br>adminis-<br>tratives | Troupes<br>subven-<br>tionnées | Troupes non<br>subven-<br>tionnées | Organismes<br>de distri-<br>bution | Total | %    | Population<br>du Québec<br>en % |
|----------------------------------------------|--------------------------------|------------------------------------|------------------------------------|-------|------|---------------------------------|
| 01                                           | -                              | 5                                  | -                                  | 5     | 7,4  | 3,6                             |
| 02                                           | 4                              | 3                                  | -                                  | 7     | 11,3 | 4,5                             |
| 03                                           | 3                              | 8                                  | -                                  | 11    | 16,3 | 15,3                            |
| 04                                           | 2                              | 2                                  | -                                  | 4     | 5,8  | 6,3                             |
| 05                                           | 2                              | 2                                  | -                                  | 4     | 5,8  | 3,5                             |
| 06                                           | 13                             | 18                                 | 3                                  | 34    | 50,0 | 58,7                            |
| 07                                           | 1                              | 2                                  | -                                  | 3     | 4,4  | 4,5                             |
| 08                                           | -                              | -                                  | -                                  | 0     | 0    | 2,1                             |
| 09                                           | -                              | -                                  | -                                  | 0     | 0    | 1,6                             |
| 10                                           | -                              | -                                  | -                                  | 0     | 0    | 0,2                             |
| Totaux                                       | 25                             | 40                                 | 3                                  | 68    | 100  | 100                             |

dominante par rapport aux autres<sup>2</sup>. Un chiffre d'affaires annuel supérieur à 100 000 \$, plus de 100 représentations par année et 8 employés permanents

<sup>1</sup> Le lecteur trouvera en appendice E une carte découpant le Québec en régions administratives.

<sup>2</sup> La Nouvelle Compagnie Théâtrale (NCT) de Montréal constitue l'exception de taille. En effet, avec un budget de l'ordre du million de dollars, la NCT se distingue des autres compagnies. Toutefois, il s'agit d'une salle de spectacles qui, quoique visant le marché des écoles secondaires, ouvre ses portes au public adulte. De plus, il ne s'agit pas d'une troupe à proprement parler; il n'y a pas de comédiens permanents et ceux-ci changent selon la production. Enfin, les spectacles de la NCT ne sont pas offerts en tournée. Pour ces raisons et puisque cette étude s'intéresse avant tout au théâtre de tournée au primaire, la NCT ne fait pas partie de l'analyse.

constituent les traits caractéristiques d'une "grosse" troupe de théâtre. Le plus important parmi les organismes de distribution par contre atteint probablement 300 000 \$ de ventes pour 800 représentations (dont environ la moitié en théâtre).

#### B - Les subventionneurs

Le gouvernement fédéral, par le biais de son Conseil des Arts du Canada fondé en 1957, et le Ministère des Affaires culturelles du Québec créé en 1961 représentent les deux principaux intervenants gouvernementaux qui subventionnent les compagnies de théâtre pour la jeunesse (de façon continue respectivement depuis 1973-1974 et 1974-1975). Certaines municipalités commencent à s'intéresser au secteur; leur aide reste cependant encore minime.

Les deux principaux paliers de gouvernement ont distribué respectivement 438 000 \$ et 502 700 \$ à 17 et 25 troupes différentes en 1981-1982 (Gruslin, 1982). La plus petite subvention était de 6 000 \$ au fédéral, la plus élevée 60 000 \$ pour une moyenne par compagnie de 25 765 \$; au provincial 7 000 \$ et 56 000 \$ ont été les montants minima et maxima versés pour une moyenne de 20 108 \$. Comme l'indique le tableau 30 à la page 172, les dix-sept troupes aidées par le Conseil des Arts l'étaient aussi par le Ministère des Affaires culturelles. Notons à ce propos que la moyenne des argents versés par le M.A.C. aux troupes subventionnées par le Conseil des Arts s'élève à 24 521 \$. À première vue donc, le fédéral semble verser des subventions moyennes plus élevées que le provincial; cependant la différence est minime (1 244 \$) quand on compare entre elles les compagnies aidées simultanément par les deux



paliers de gouvernement. En fait, ce sont les huit troupes restantes qui ne profitent que de très faibles subsides (moyenne = 10 730 \$). Sept des huit compagnies sont situées hors Montréal et Québec; le M.A.C. s'est donné en effet une politique de régionalisation dont on ne trouve pas l'équivalent au Conseil des Arts.

Le nombre de compagnies subventionnées par l'État semble vouloir se stabiliser autour de 17 et 25 respectivement pour les deux gouvernements. Ces subventions sont versées aux troupes pour assurer leur fonctionnement; des programmes spéciaux existent pour financer certains projets sur une base ad hoc. En général, le niveau de la subvention consentie à une troupe se maintient ou augmente au fil des ans; les producteurs doivent cependant s'assurer de rencontrer les critères établis par les organismes d'État sous peine de se voir diminuer ou carrément couper leur subvention. Chaque compagnie est annuellement jugée par un comité d'évaluation formé de spécialistes du milieu théâtral; deux types de critères interviennent dans la décision: des critères de finalité artistique et des critères de saine gestion. Les deux niveaux de gouvernement utilisent à peu de choses près les mêmes critères.

Le niveau de l'implication gouvernementale varie selon chaque troupe. Le M.A.C. accepte de subventionner une compagnie de théâtre pour la jeunesse jusqu'à concurrence de 75% de son chiffre d'affaires, toutes subventions incluses. La proportion des subventions totales sur les revenus totaux n'excède toutefois cette norme maximale que dans

deux cas comme on peut le constater au tableau 12 (en page 60).

Les troupes qui ne sont pas subventionnées par l'État ou qui ont cessé de l'être peuvent difficilement opérer de façon continue sur une longue période de temps. En général leurs membres ne se consacrent pas à la compagnie à temps complet. La reconnaissance par l'État pour fins de subvention revêt donc un caractère primordial qui peut signifier la vie ou la mort d'une compagnie de théâtre pour la jeunesse.

### Les déterminants de la concurrence

Outre les caractéristiques générales des organismes de théâtre pour la jeunesse, il convient de décrire les principaux déterminants de la concurrence de ce secteur de façon à mettre en relief certains aspects particuliers des positions stratégiques présentes. Cette section s'attarde plus particulièrement aux variables produit, distribution et prix qui constituent les éléments centraux de la présente étude. La variable promotion est ensuite présentée.

#### A - Les produits

Si on excepte les organismes de distribution, les troupes de théâtre pour la jeunesse oeuvrent dans le domaine du théâtre exclusivement, théâtre d'acteurs ou théâtre de marionnettes et, par conséquent, peuvent être définies comme des firmes à produit homogène. Au contraire, les compagnies à multi-produits que sont les organismes de distribution offrent aux éventuels acheteurs un éventail de spectacles dans tous les domaines des arts



d'interprétation (sauf l'opéra), c'est-à-dire le théâtre, la danse, le mime et surtout la musique.

Quant au produit des troupes subventionnées, il se décompose en plusieurs activités distinctes. En effet, outre l'offre moyenne de 2,4 productions différentes annuellement, les troupes mettent à la disposition des acheteurs potentiels, en particulier ceux du réseau institutionnel, un éventail d'ateliers et d'animations<sup>1</sup> qui peuvent prendre place soit au moment de la présentation du spectacle, soit d'une façon distincte. Il ne s'agit cependant que d'une faible portion des activités et revenus des compagnies (5%) tout comme c'est le cas pour les spectacles de commande<sup>2</sup>.

À ces distinctions quant au produit lui-même, il convient d'y associer celles se rapportant à la spécialisation par groupe d'âge. En effet, le marché du théâtre pour la jeunesse peut se découper en tranche spécifique correspondant au niveau de développement atteint par l'enfant. Ainsi, les compagnies choisissent habituellement de s'adresser soit aux étudiants du niveau secondaire uniquement (une compagnie), soit à ceux du niveau primaire (dix-huit), certaines couvrent les deux marchés (six troupes). De plus, ces dernières années ont vu apparaître des spectacles destinés spécifiquement aux

---

<sup>1</sup> Ces ateliers et animations peuvent prendre plusieurs formes selon la circonstance. Il peut s'agir d'un retour sur le contenu du spectacle, d'une initiation au théâtre, etc.

<sup>2</sup> Spectacle commandé à une troupe par un organisme extérieur au théâtre portant sur un thème spécifique (ex: l'importance du lait dans la nutrition, la violence dans les écoles, etc.).

enfants du niveau pré-scolaire et à ceux des premier et deuxième cycles du primaire. Il convient de souligner aussi que seulement neuf des vingt-cinq troupes subventionnées spécialisent leurs activités uniquement en théâtre pour enfants; en effet, les seize autres produisent aussi un ou des spectacles pour adultes. C'est l'un des trois facteurs qui expliquent le peu d'importance des revenus générés par les écoles primaires chez certaines des vingt-et-une troupes qui y présentent des spectacles (tableau 12 en page 60); les deux autres sont la prédominance des autres circuits de distribution et le bas niveau des prix moyens (ces deux questions sont traitées ultérieurement).

Ce qui caractérise aussi l'offre de produits en théâtre pour la jeunesse, par opposition à celle du théâtre pour adultes notamment, c'est la quasi-absence d'un répertoire de textes pour enfants. Ainsi, alors que le théâtre pour adultes peut choisir de créer une pièce d'auteur, le théâtre pour la jeunesse doit générer ses propres créations, créations émanant la plupart du temps des troupes elles-mêmes. Dès lors, chaque compagnie enrichit son répertoire personnel d'année en année, mais doit en contrepartie subir continuellement l'angoisse de présenter de nouveaux produits avec le risque qui y est associé. À ce sujet d'ailleurs, un tournant s'opère depuis quelques années. En effet, alors qu'il était coutume pour une compagnie de créer chaque année une ou plusieurs productions, abandonnées l'année suivante au profit de nouvelles, on assiste maintenant à l'exploitation des pièces sur plus d'une année; les troupes subventionnées semblent



en effet vouloir exploiter plus longtemps leurs succès qui auparavant étaient délaissés au profit de nouvelles productions alors que le marché potentiel n'était pas encore épuisé. Les compagnies conservent en moyenne une reprise sur les 2,4 productions offertes et produisent donc 1,4 créations nouvelles chaque année<sup>1</sup>.

À la lumière des discussions qui précèdent, il est possible d'identifier un certain nombre de décisions fondamentales que chaque compagnie subventionnée doit prendre relativement à la variable produit. Ces décisions constituent autant de paramètres stratégiques qui distinguent une troupe d'une autre et la positionne par rapport à ses concurrents.

On peut les regrouper sous la forme d'une séquence de sept questions spécifiques:

- 1<sup>o</sup> Quelle sera la clientèle visée en termes de groupes d'âge (ou les clientèles)?
- 2<sup>o</sup> Combien de productions différentes seront nécessaires pour toucher ces clientèles?
- 3<sup>o</sup> De ces productions, combien seront des créations et combien des reprises?
- 4<sup>o</sup> Quel sera le nombre d'acteurs optimum pour chaque création nouvelle?
- 5<sup>o</sup> Quel en sera le contenu?
- 6<sup>o</sup> Quelle en sera la qualité?
- 7<sup>o</sup> Combien d'activités périphériques (animations, ateliers, etc.) seront nécessaires et de quel ordre?

---

<sup>1</sup> Le nombre de productions total incluant à la fois celles pour adultes et pour enfants se chiffre à 3,9 en moyenne.

Les questions 1, 5 et 6 déterminent directement le positionnement d'une compagnie. Les questions 2 et 4 représentent une catégorie de coûts ayant une incidence sur la répartition des moyens financiers entre les variables stratégiques; la décision d'investir une plus grande partie du budget dans la variable produit laisse moins de fonds disponibles pour, par exemple, la variable promotion. Les questions 3 et 7 ont un impact direct sur les coûts mais peuvent aussi contribuer au positionnement de la firme.

Examinons brièvement les trois décisions les plus fondamentales pour la position concurrentielle d'une compagnie.

La question de la clientèle visée s'avère relativement facile à définir, étant donné le caractère plutôt spécifique des besoins particuliers de chaque groupe d'âge. Les distinctions les plus courantes s'établissent comme suit: enfants d'âges pré-scolaire, primaire et secondaire. À l'intérieur des catégories primaire et secondaire, une troupe peut choisir de s'adresser aux élèves du premier cycle ou du deuxième cycle.

Les décisions de contenu et de qualité sont par contre plus difficiles à caractériser compte tenu du manque de précision de la définition même des termes. En effet, les intervenants du milieu s'entendent difficilement sur une définition commune pouvant servir à identifier le contenu des différentes pratiques théâtrales; par ailleurs, étant donné le caractère particulier du produit théâtre, il est malaisé de cerner précisément les critères objectifs de mesure de qualité. Pour les fins de la présente discussion, nous utiliserons



une terminologie qui ne prétend en aucun cas définir de façon indiscutable les notions de contenu et de qualité mais qui s'avère indispensable à la poursuite de la démarche.

Dans "Le théâtre à la petite école", Beauchamp (1980) propose une caractérisation des contenus de spectacles selon quatre genres: le théâtre de divertissement où le contenu significatif est à toutes fins utiles absent au profit de la fantaisie pure; le théâtre pédagogique dont le but est d'enseigner aux enfants un ensemble de notions ou de règles précises (conservation de l'énergie, règle de grammaire, etc.); le théâtre d'expression qui "attend et suscite une participation active" de l'enfant (chanson, dessin, costumes, etc.); finalement, le théâtre-en-représentation où c'est le contenu et sa théâtralisation qui ont le plus d'importance.

Il est manifeste qu'un produit n'est pas tout l'un ou tout l'autre. Un spectacle de pur divertissement peut véhiculer un certain contenu ou chercher à enseigner un principe. De même, le théâtre-en-représentation fait appel à la fantaisie et au divertissement. Chaque production s'articule cependant à même un genre qui permet de classer ce produit théâtral par sa caractéristique dominante dans une catégorie particulière.

Il est relativement facile d'évaluer de façon objective la qualité d'un bien tangible (grille-pain, automobile, etc.); l'épaisseur du métal, le nombre de fonctions, son degré de sophistication, les normes de contrôle de la qualité sont autant de moyens mesurables. Il n'en va pas de même pour le produit théâtre puisque c'est le créateur - comédien, auteur, concepteur, metteur en scène - qui en constitue le matériau principal.

La qualité du produit final tient donc à la qualité créatrice intrinsèque des personnes en cause et non à un ensemble d'éléments matériels.

La qualité en matière de création théâtrale s'assimile à la rigueur de conception et d'exécution d'une oeuvre; rigueur au plan du contenu et de la forme, intérêt et pertinence du sujet, rigueur dans la conception et le développement du thème, etc. - dans le premier cas - rigueur dans la conception et l'exécution de la scénographie (décor, costumes, accessoires, etc.), qualité des comédiens et rigueur de leur jeu, rigueur dans la mise en scène - dans le second cas. De plus, cette qualité n'est pas liée nécessairement aux moyens financiers dont dispose la troupe puisque certaines compagnies exécutent un travail de très haute qualité malgré des moyens plus que réduits. Par ailleurs, toutes les troupes peuvent se classer forte ou faible sur une, plusieurs ou toutes les dimensions pré-citées. Certaines compagnies peuvent manifester une rigueur exceptionnelle quant au contenu et une absence de rigueur quant à la forme ou inversement. D'autres allient les deux éléments pour une grande qualité ou le contraire.

La qualité du produit fini dépend donc du choix des ressources effectué par la troupe. Si, par exemple, une compagnie travaille avec un noyau de membres fondateurs, toujours les mêmes, la qualité de l'output est fixée définitivement, à moins qu'elle ne s'associe un certain nombre de créateurs extérieurs. On peut ainsi arriver à la situation où le noyau du groupe n'affiche qu'un talent limité auquel cas la qualité du produit s'en ressent.

Il peut s'avérer difficile pour le non-initié de juger de la qualité d'une troupe. Il s'agit d'un jugement plutôt subjectif. Le Ministère des Affaires culturelles du Québec et le Conseil des Arts du Canada



emploient d'ailleurs à cette fin un panel formé d'experts du milieu lors du processus annuel d'attribution des subventions.

En résumé, une troupe peut se positionner selon trois dimensions stratégiques principales relativement à ses 2,4 produits offerts. La clientèle visée détermine un type de positionnement mais influence aussi le contenu du spectacle. Par ailleurs, ces spectacles peuvent être classés selon quatre genres et présenter un niveau de qualité différent selon le choix des ressources créatrices.

## B - La distribution

Les compagnies de théâtre pour la jeunesse rejoignent leur clientèle soit directement par le biais de représentations publiques en salles<sup>1</sup>, soit par le réseau institutionnel. Ce dernier se subdivise en trois catégories: le réseau des écoles, les municipalités et les garderies. Enfin, certains spectacles sont accessibles dans des endroits non traditionnels: Complexe Desjardins à Montréal, bibliothèque, musées, places publiques, etc. Ces endroits non traditionnels sont regroupés sous le vocable "autre" pour les fins de la présente étude.

### 1 - Selon le lieu de diffusion

Les organisations de distribution utilisent presque exclusivement le réseau des écoles alors que les troupes se servent de façon inégale de toutes les possibilités mentionnées précédemment. C'est ainsi que, pour l'année 1980-1981, les troupes subventionnées ont distribué, selon le tableau 6, leurs 1 860 représentations de la façon suivante: 58%

---

<sup>1</sup> Il s'agit d'un spectacle pour lequel l'enfant achète son billet individuellement par opposition à la situation où c'est l'institution qui engage la troupe pour un montant forfaitaire.

Tableau 6

Nombre et pourcentage de représentations de théâtre  
pour la jeunesse au Québec et hors Québec assignés  
aux divers lieux de présentation  
1980-1981

| Territoire  |        | Lieux |              |          |       |       |       |
|-------------|--------|-------|--------------|----------|-------|-------|-------|
|             |        | École | Municipalité | Garderie | Salle | Autre | Total |
| Québec      | nombre | 1006  | 64           | 35       | 356   | 253   | 1714  |
|             | %      | 58,7  | 3,7          | 2,0      | 20,8  | 14,8  | 100   |
| Hors Québec | nombre | 82    | 1            | -        | 31    | 32    | 146   |
|             | %      | 56,2  | 0,7          | -        | 21,2  | 21,9  | 100   |
| Total       | nombre | 1088  | 65           | 35       | 387   | 285   | 1860  |
|             | %      | 58,0  | 4,0          | 2,0      | 21,0  | 15,0  | 100   |

par le réseau scolaire, 21% par le système des salles, 15% dans des endroits non traditionnels (catégorie autre), 4% à travers les municipalités et 2% en garderie. Ces chiffres varient peu selon que l'on considère l'ensemble des représentations, les 1 714 données au Québec ou les 146 présentées à l'extérieur du Québec. En effet, les proportions pour le réseau scolaire sont respectivement de 58,5%, 58,7% et 56,2%. Par contre, une analyse par région administrative démontre une situation tout à fait différente. Ainsi, la proportion des spectacles donnés en salle varie considérablement d'une région à l'autre comme le démontre le tableau 7; Montréal centre (06I) avec 37,2% et Québec (03) avec 44,9% se détachent



Tableau 7

Nombre et pourcentage de représentations de théâtre pour la jeunesse  
dans chacune des 10 régions administratives du Québec assignés  
aux divers lieux de présentation

| Région<br>administrative |        | Lieux |                     |          |       |       | Total |
|--------------------------|--------|-------|---------------------|----------|-------|-------|-------|
|                          |        | École | Municipi-<br>palité | Garderie | Salle | Autre |       |
| 01                       | nombre | 108   | 9                   | -        | -     | 7     | 124   |
|                          | %      | 87,1  | 7,3                 | -        | -     | 5,6   |       |
| 02                       | nombre | 67    | 4                   | -        | 8     | 23    | 102   |
|                          | %      | 65,8  | 3,9                 | -        | 7,8   | 22,5  |       |
| 03                       | nombre | 67    | 12                  | 6        | 80    | 13    | 178   |
|                          | %      | 37,6  | 6,8                 | 3,4      | 44,9  | 7,3   |       |
| 04                       | nombre | 89    | 10                  | 2        | 1     | 3     | 105   |
|                          | %      | 84,9  | 9,5                 | 1,9      | 1,0   | 2,8   |       |
| 05                       | nombre | 50    | -                   | -        | -     | 9     | 59    |
|                          | %      | 84,7  | -                   | -        | -     | 15,3  |       |
| 06I                      | nombre | 218   | 7                   | 18       | 229   | 143   | 615   |
|                          | %      | 35,4  | 1,2                 | 2,9      | 37,2  | 23,3  |       |
| 06N                      | nombre | 119   | 3                   | 5        | -     | 20    | 147   |
|                          | %      | 81,0  | 2,0                 | 3,4      | -     | 13,6  |       |
| 06S                      | nombre | 219   | 14                  | 4        | 38    | 21    | 296   |
|                          | %      | 74,0  | 4,7                 | 1,4      | 12,8  | 7,1   |       |
| 07                       | nombre | 23    | 4                   | -        | -     | 14    | 41    |
|                          | %      | 56,1  | 9,8                 | -        | -     | 34,1  |       |
| 08                       | nombre | 6     | -                   | -        | -     | -     | 6     |
|                          | %      | 100   | -                   | -        | -     | -     |       |
| 09                       | nombre | 38    | -                   | -        | 1     | -     | 39    |
|                          | %      | 97,4  | -                   | -        | 2,6   | -     |       |
| 10                       | nombre | 2     | -                   | -        | -     | -     | 2     |
|                          | %      | 100   | -                   | -        | -     | -     |       |

nettement des autres régions du Québec; 06 sud suit avec un pourcentage appréciable (12,8%). En fait, ces régions sont favorisées en termes de salles, ce qui explique le phénomène: la Place des Arts et la salle Fred Barry à Montréal, le Grand Théâtre à Québec, le Pont-Tournant à Beloeil (Rive-Sud de Montréal). Par ailleurs, les spectacles présentés au Complexe Desjardins et au Musée des Beaux-Arts de Montréal sont responsables du 23% de la catégorie "autre" pour la région 06I. Quant aux régions non favorisées par la présence de salles de spectacles ou non touchées par la catégorie "autre", il est remarquable de constater que la presque totalité, et même la totalité des représentations dans certains cas (08 et 10), se donnent par le biais du réseau scolaire.

Afin de tracer un portrait plus complet des habitudes de distribution des compagnies, il importe de distinguer les résultats par niveau scolaire (tableau 8). Une telle analyse indique que les spectacles du niveau primaire se sont donnés à travers le réseau des écoles dans 56% des cas contre 72% au niveau secondaire, que l'ordre est inversé en ce qui a trait aux représentations en salles, soit 24% contre 5% seulement. Cependant, les résultats du niveau primaire se rapprochent sensiblement de ceux du secondaire si on soustrait des premiers les trois compagnies qui n'ont à toutes fins utiles pas joué dans les écoles mais qui ont donné leurs représentations en salles ou dans des lieux "autres" (tableau 9).

Donc, le réseau des écoles constitue le principal débouché autant des organisations de distribution que de la majorité des troupes subventionnées. Quant aux troupes non subventionnées, nous formulons l'hypothèse



Tableau 8

Nombre et pourcentage de représentations de théâtre pour la jeunesse à chaque niveau scolaire assignés aux divers lieux de présentation

| Niveau scolaire |        | Lieux |              |          |       |       | Total |
|-----------------|--------|-------|--------------|----------|-------|-------|-------|
|                 |        | École | Municipalité | Garderie | Salle | Autre |       |
| Primaire        | nombre | 877   | 52           | 35       | 372   | 230   | 1 566 |
|                 | %      | 56    | 3            | 2        | 24    | 15    | 84    |
| Secondaire      | nombre | 211   | 13           | -        | 15    | 55    | 294   |
|                 | %      | 72    | 5            | -        | 5     | 18    | 16    |

Tableau 9

Pourcentage de représentations données aux enfants de niveau primaire dans chacun des cinq lieux possibles du réseau de distribution

| Niveau   | Lieux |              |          |       |       |
|----------|-------|--------------|----------|-------|-------|
|          | École | Municipalité | Garderie | Salle | Autre |
| Primaire | 71%   | 4%           | 3%       | 11%   | 11%   |

que leur comportement se rapproche plus des troupes subventionnées que des organismes de distribution.

## 2 - Selon la région - la tournée

Les troupes de théâtre pour la jeunesse sont essentiellement des compagnies itinérantes qui jouent leurs spectacles de place en place selon une

séquence que l'on appelle communément "itinéraire de tournée". Ce terme désigne donc la liste des endroits (ou villes) visités par un spectacle en dehors de la région d'origine de la troupe. On distingue habituellement "la sortie" de "la tournée" proprement dite. Il s'agit dans le premier cas d'une représentation donnée à l'extérieur de la région dans un lieu suffisamment proche pour que le groupe soit en mesure d'effectuer un aller-retour, ce qui n'implique donc pas un coucher. Une tournée s'étend au contraire sur plusieurs jours et comprend un nombre plus ou moins grand de représentations. On essaie alors de regrouper autant que possible les représentations de façon à minimiser les distances et les jours perdus. Idéalement une tournée doit suivre une trajectoire en boucle et éviter les retours en arrière (figure 7).

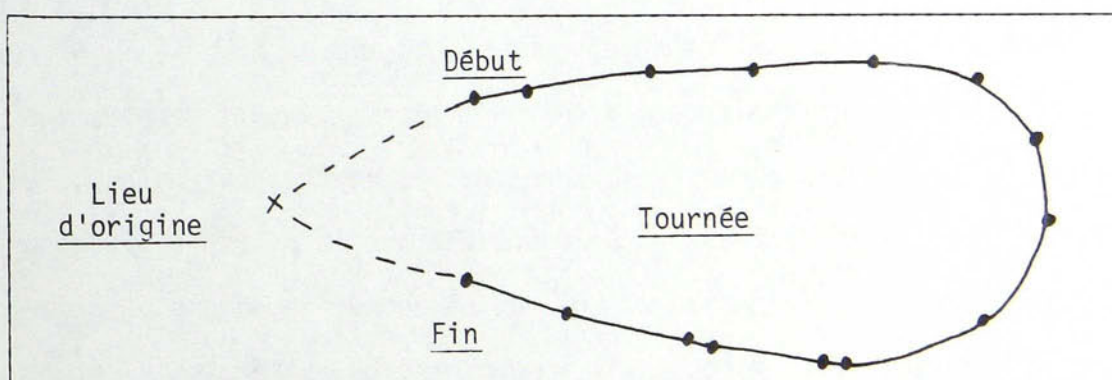


Fig. 7 - La boucle: Trajectoire idéale d'un itinéraire de tournée.

Il n'a pas été possible d'obtenir les itinéraires de tournée des organismes de distribution; une entrevue téléphonique avec un dirigeant de chacune des trois firmes indique toutefois que leurs activités s'étendent à toutes les régions du Québec.



Par contre, l'analyse de ces mêmes itinéraires pour les troupes subventionnées montre des résultats intéressants.

Il convient de souligner en premier lieu que sept des huit troupes ayant donné cent (100) représentations ou plus en 1980-1981 appartiennent à la région 06. Par ailleurs, ce sont les troupes de la région 06 (centre, sud et nord) qui donnent la plus grande proportion de leurs représentations hors de leur région d'origine (hors 06 centre, sud et nord), soit 41% contre 25% pour les troupes des autres régions. Également, les troupes qui touchent le plus de régions différentes ont leur siège social dans la région 06. Au contraire, des six troupes qui ne visitent aucune autre région, cinq sont installées ailleurs que dans 06; les autres troupes se placent à des degrés divers entre ces deux extrêmes; comme l'illustre la figure 8, les quatorze troupes de Montréal visitent en moyenne 2,6 régions autres que la leur, moyenne significativement différente ( $p < 0,01$ ) des 1,5 régions visitées par les onze groupes hors 06.

Par contre, contrairement à ce que certains peuvent penser, les troupes de la région 06 ne s'accaparent pas du marché des régions. En effet, les chiffres du tableau 10 démontrent que la pénétration des productions venant de l'extérieur d'une région donnée gagne une part de marché<sup>1</sup> d'autant plus basse que le nombre de troupes locales y est élevé. Ainsi, la région du Saguenay (02) possède quatre troupes résidentes et les compagnies venant de l'extérieur n'y donnent que 15% des représentations, alors qu'il faut parler de 100% pour la région 01 (Gaspésie) qui ne loge aucune troupe sur son territoire. La même démarche s'applique

---

<sup>1</sup> Nous entendons ici le marché constitué par les représentations données par l'ensemble des troupes subventionnées.

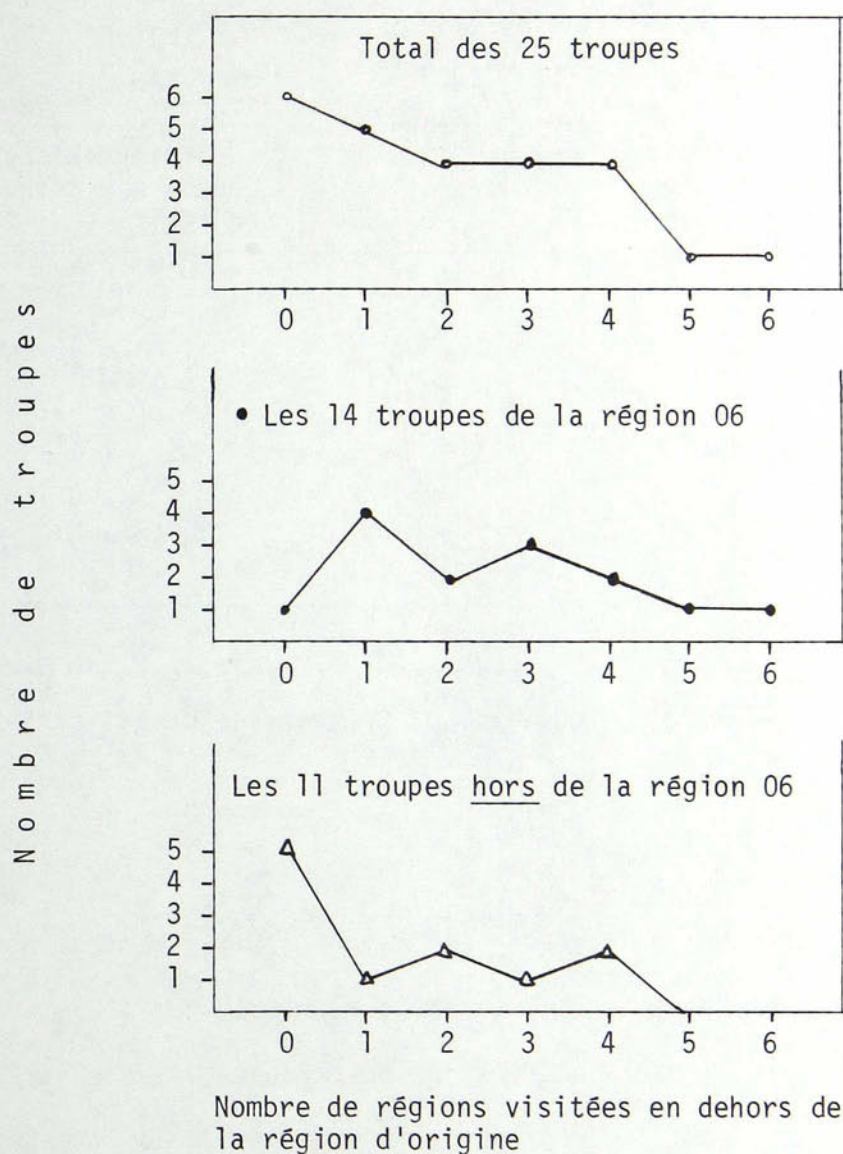


Fig. 8 - Nombre de régions visitées en dehors de la région d'origine par deux groupes de troupes, l'un provenant de la région 06 et l'autre ne provenant pas de la région 06. La figure du haut donne le total des 25 troupes réunies. L'abscisse représente le nombre de régions visitées et l'ordonnée rapporte le nombre de troupes.



Tableau 10

Part du marché prise par les troupes non  
résidentes dans chaque région

| Région<br>administrative | Nombre<br>de troupes<br>résidentes | Nombre total de<br>représentations<br>dans la région | Représentations<br>données par troupes<br>non résidentes (%)* |
|--------------------------|------------------------------------|------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|
| 01                       | 0                                  | 124                                                  | 100                                                           |
| 02                       | 4                                  | 102                                                  | 15                                                            |
| 03                       | 3                                  | 178                                                  | 26                                                            |
| 04                       | 2                                  | 105                                                  | 26                                                            |
| 05                       | 1                                  | 59                                                   | 25                                                            |
| 06                       | 14                                 | 1 058                                                | 5                                                             |
| 07                       | 1                                  | 41                                                   | 51                                                            |
| 08                       | 0                                  | 6                                                    | 100                                                           |
| 09                       | 0                                  | 39                                                   | 100                                                           |
| 10                       | 0                                  | 2                                                    | 100                                                           |
| Total                    | 25                                 | 1 714                                                | 20                                                            |

\*  $R = - 0,73804$  sur 02 à 07 en fonction des troupes résidentes versus non résidentes.

à la région métropolitaine de Montréal (06) alors que les régions n'y donnent que 5% des représentations, soit 50 sur un total de 1 058.

Finalement, malgré que la pénétration des troupes extérieures n'y soit que de 5%, ce sont les régions de Montréal et de la Rive-Sud qui reçoivent la plus grande variété de productions et de troupes. En effet, selon le tableau 11, les sous-régions 06I et 06S reçoivent la visite de 72% des troupes du Québec et respectivement 67% et 57% des productions (contrairement à 1% et 4% pour la région 10 - Nord-Ouest qui constitue l'autre extrême).

Tableau 11

Nombre et pourcentage de troupes subventionnées  
actives et de productions jouées dans chacune  
des 12 régions administratives du Québec

| Région<br>administrative | Troupes subvention-<br>nées actives (25) |    | Nombre de produc-<br>tions jouées (59) |    |
|--------------------------|------------------------------------------|----|----------------------------------------|----|
|                          | Nombre                                   | %  | Nombre                                 | %  |
| 01                       | 8                                        | 32 | 11                                     | 18 |
| 02                       | 7                                        | 28 | 14                                     | 23 |
| 03                       | 12                                       | 48 | 16                                     | 27 |
| 04                       | 13                                       | 52 | 18                                     | 30 |
| 05                       | 6                                        | 24 | 9                                      | 15 |
| 06I                      | 18                                       | 72 | 40                                     | 67 |
| 06N                      | 12                                       | 48 | 22                                     | 37 |
| 06S                      | 18                                       | 72 | 34                                     | 57 |
| 07                       | 6                                        | 24 | 9                                      | 15 |
| 08                       | 2                                        | 8  | 2                                      | 3  |
| 09                       | 4                                        | 16 | 4                                      | 6  |
| 10                       | 1                                        | 4  | 1                                      | 1  |

En résumé, les activités des troupes montréalaises sont plus importantes en termes de nombre de représentations et de territoire couvert. Par ailleurs, les régions où le nombre de troupes résidentes est élevé, la part de marché des compagnies visiteuses y est d'autant plus faible.

#### C - Les revenus et les prix

Une analyse de la structure du prix des spectacles exigé par les troupes en milieu scolaire montre une très grande dispersion dans les prix pratiqués. Les tableaux 32 à 37 de l'appendice C illustrent plus



particulièrement la moyenne des revenus générés par les ventes aux écoles primaires des vingt-deux troupes qui concentrent la totalité ou la majorité de leurs activités aux enfants de ce niveau. La distinction entre les troupes les plus importantes (9) et les autres (13) y est conservée. Il ressort de cette analyse un écart considérable entre le prix moyen le plus bas enregistré par une compagnie et celui le plus élevé; une marge de 689% sépare en effet le premier et le dernier, soit la différence entre 97 \$ et 767 \$. Le prix moyen le plus bas est pratiqué par une troupe du groupe des treize situé en province pour des représentations données à l'intérieur de sa région d'origine. À l'inverse, le prix moyen le plus élevé appartient à une compagnie du groupe des neuf de la région 06 pour des spectacles hors de cette région.

Une analyse plus poussée de cette structure de prix permet d'identifier un certain nombre de paramètres qui interviennent au moment de l'acte de vente. Ainsi, le prix qu'un acheteur institutionnel est prêt à payer pour une troupe donnée varie en fonction des caractéristiques de la troupe (T), de la distance (D) à parcourir entre le lieu d'origine de la compagnie et le lieu du spectacle, de la clientèle ou segment (S) visé, du nombre de représentations (R) jouées dans une même journée, des caractéristiques du produit (P) et du pouvoir de négociation (N) de l'acheteur.

$$P = f(T, D, S, R, P, N)$$

Si on identifie les caractéristiques d'une troupe (T) par son âge et son chiffre d'affaires, on trouve que l'âge moyen des troupes qui exigent un prix supérieur (situé dans la première demie) s'élève à 9,4 ans par rapport à 7,2 ans pour les autres (dernière demie). Par ailleurs, une distinction

établie entre les neuf troupes les plus importantes en terme de chiffre d'affaires total et les treize autres montre que le revenu moyen généré par la vente de spectacles dans les écoles primaires s'établit à 293 \$ pour les premières et 242 \$ pour les autres. On doit noter cependant qu'il existe une certaine dispersion des troupes, quelques-unes parmi les plus importantes se retrouvant avec des prix moyens très bas (tableau 12), ce qui contribue à mettre en évidence la multiplicité des facteurs qui interviennent lors de la négociation.

La distance (D) à parcourir entre le lieu d'origine du spectacle et sa présentation influence grandement le prix. Comme l'illustre le tableau 13, les troupes demandent plus cher en tournée que dans leur région d'origine.

Le phénomène se répète selon la clientèle ou le segment (S) visé par la compagnie. C'est ainsi que les prix exigés aux écoles secondaires sont plus élevés que ceux pratiqués au niveau primaire (tableau 13). On remarquera que les productions qui s'adressent spécifiquement au niveau pré-scolaire font baisser la moyenne des prix du niveau primaire lorsque les deux catégories sont jumelées (moyenne de 277,60 \$ au tableau 13 contrairement à 332,52 \$ au tableau 14).

Un nombre relativement restreint de troupes donnent plus d'une représentation (R) dans la même école; il s'agit dans presque tous les cas de deux représentations jouées la même journée. C'est un phénomène à toutes fins utiles inexistant chez les petites troupes mais très fréquent chez les grosses. Au total, on compte à peine 9% de cas où deux représentations sont offertes le même jour par des troupes subventionnées.



Tableau 12

Relation entre la décroissance du prix moyen demandé aux écoles primaires par chaque troupe<sup>1</sup> et l'importance du marché des écoles primaires comme source de revenus

| Rang | ①<br>Prix<br>moyen<br>demandé<br>à l'école<br>primaire<br>(\$) | ②<br>Nombre de<br>repré-<br>sentations à<br>l'école<br>primaire | Chiffre 2<br>d'affaires <sup>2</sup><br>(\$) | Pourcentage<br>de<br>subventions<br>totales<br>(%) | ③<br>Revenus propres |                                       | ④<br>Importance des<br>écoles pri-<br>maires dans le<br>revenu propre<br>total<br>(%) | ⑤<br>Importance des<br>écoles pri-<br>maires dans le<br>revenu propre<br>de spectacles<br>pour enfants<br>(%) |
|------|----------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|----------------------------------------------------|----------------------|---------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|      |                                                                |                                                                 |                                              |                                                    | Totaux<br>(\$)       | De spectacles<br>pour enfants<br>(\$) |                                                                                       |                                                                                                               |
| 1    | 766,67                                                         | 3                                                               | 80 246                                       | 39                                                 | 48 950               | 27 980                                | 6,0                                                                                   | 8                                                                                                             |
| 2    | 690,00                                                         | 6                                                               | 425 906                                      | 35                                                 | 276 839              | 175 698                               | 1,5                                                                                   | 2                                                                                                             |
| 3    | 424,43                                                         | 94                                                              | 144 136                                      | 45                                                 | 79 275               | 54 120                                | 50,0                                                                                  | 74                                                                                                            |
| 4    | 337,86                                                         | 22                                                              | 36 130                                       | 27                                                 | 26 375               | 10 468                                | 28,0                                                                                  | 71                                                                                                            |
| 5    | 336,96                                                         | 60                                                              | 297 632                                      | 75                                                 | 74 408               | 18 884                                | 27,0                                                                                  | 79                                                                                                            |
| 6    | 330,00                                                         | 5                                                               | 126 435                                      | 63                                                 | 46 781               | 7 934                                 | 4,0                                                                                   | 21                                                                                                            |
| 7    | 325,00                                                         | 10                                                              | 23 704                                       | 25                                                 | 17 778               | 4 650                                 | 18,0                                                                                  | 70                                                                                                            |
| 8    | 300,00                                                         | 34                                                              | 43 524                                       | 45                                                 | 23 938               | 13 130                                | 43,0                                                                                  | 78                                                                                                            |
| 9    | 300,00                                                         | 21                                                              | 39 335                                       | 77                                                 | 9 047                | 7 200                                 | 70,0                                                                                  | 88                                                                                                            |
| 10   | 299,11                                                         | 27                                                              | 76 331                                       | 49                                                 | 38 929               | 15 276                                | 21,0                                                                                  | 53                                                                                                            |
| 11   | 296,99                                                         | 78                                                              | 81 644                                       | 55                                                 | 36 740               | 35 051                                | 63,0                                                                                  | 66                                                                                                            |
| 12   | 276,02                                                         | 99                                                              | 220 986                                      | 49                                                 | 112 703              | 37 195                                | 24,0                                                                                  | 74                                                                                                            |
| 13   | 256,79                                                         | 22                                                              | 48 675                                       | 59                                                 | 19 995               | 19 995                                | 36,0                                                                                  | 36                                                                                                            |
| 14   | 254,11                                                         | 12                                                              | 27 870                                       | 60                                                 | 11 148               | 8 687                                 | 27,0                                                                                  | 35                                                                                                            |
| 15   | 241,39                                                         | 137                                                             | 52 952                                       | 12                                                 | 46 598               | 34 260                                | 71,0                                                                                  | 97                                                                                                            |
| 16   | 240,06                                                         | 52                                                              | 27 534                                       | 23                                                 | 18 995               | 18 995                                | 72,0                                                                                  | 72                                                                                                            |
| 17   | 225,00                                                         | 51                                                              | 63 892                                       | 61                                                 | 24 918               | 24 696                                | 46,0                                                                                  | 47                                                                                                            |
| 18   | 196,58                                                         | 78                                                              | 68 698                                       | 55                                                 | 30 914               | 17 502                                | 50,0                                                                                  | 88                                                                                                            |
| 19   | 176,11                                                         | 18                                                              | 43 156                                       | 66                                                 | 14 673               | 4 670                                 | 22,0                                                                                  | 68                                                                                                            |
| 20   | 112,21                                                         | 29                                                              | 42 961                                       | 49                                                 | 21 910               | 6 583                                 | 15,0                                                                                  | 49                                                                                                            |
| 21   | 97,29                                                          | 19                                                              | 30 936                                       | 61                                                 | 12 065               | 2 068                                 | 15,0                                                                                  | 89                                                                                                            |

<sup>1</sup> Quatre troupes sont absentes de cette ordination soit parce que leurs données sont insuffisantes, soit parce qu'elles ne donnent aucune représentation dans les écoles primaires.

<sup>2</sup> Inclut aussi les revenus générés par les spectacles pour adultes.

Tableau 13

Prix moyen demandé aux écoles primaires par les troupes subventionnées<sup>1</sup> de théâtre pour la jeunesse (1980-1981)

| Troupes subventionnées      | Prix moyen (\$)             |                                 | Moyenne   |
|-----------------------------|-----------------------------|---------------------------------|-----------|
|                             | Écoles primaires résidentes | Écoles primaires non résidentes |           |
| les 9 plus grosses troupes  | 260,28 \$                   | 317,69 \$                       | 293,10 \$ |
| les 13 plus petites troupes | 215,08 \$                   | 300,64 \$                       | 241,70 \$ |
| total                       | 241,75 \$                   | 314,45 \$                       | 277,60 \$ |

<sup>1</sup> Trois troupes ne sont pas entrées dans la comptabilisation de ce tableau; il s'agit du Cantouque, du Pissenlit et des Productions pour enfants de Québec. Dans le cas de la première troupe, l'information s'avérait insuffisante et dans le cas des deux autres, aucune représentation n'avait eu lieu en milieu scolaire.

À ces quatre premiers paramètres, il faut en ajouter deux autres de type plus subjectif qui permettent d'expliquer en partie pourquoi certaines parmi les plus grosses troupes offrent leurs spectacles à des prix beaucoup plus bas que la moyenne et aussi la grande variation de prix pour un même spectacle quand cette variation n'est pas due aux variables plus objectives; en effet, certaines compagnies maintiennent leurs prix, d'autres pas, et ce, indépendamment de la taille ou de la région d'origine; le prix de certaines compagnies pour une production



Tableau 14

Tableau comparatif du revenu moyen par représentation et du nombre de productions<sup>1</sup> offertes aux divers niveaux scolaires en 1980-1981

| Variables                       | Niveau scolaire |           |            |           |
|---------------------------------|-----------------|-----------|------------|-----------|
|                                 | Pré-scolaire    | Primaire  | Secondaire | Total     |
| Nombre de productions           | 2               | 43        | 7          | 52        |
| Revenu moyen/<br>représentation | 109,86 \$       | 332,52 \$ | 465,31 \$  | 375,93 \$ |

<sup>1</sup> Huit (8) productions ont été omises de la comptabilisation de ce tableau parce qu'elles s'adressaient à la fois à des spectateurs du pré-scolaire et du primaire (3) ou à la fois à des spectateurs du primaire et du secondaire (5). Il était impossible de savoir quelle part de leurs revenus provenait de l'une ou l'autre de leurs sources.

précise ne varie que de 10% à 20% alors que pour d'autres on constate une différence de 100% à 600%.

Les caractéristiques du produit (P) exprimées en termes de qualité ou de succès et le pouvoir de négociation (N) de l'acheteur apportent un élément de réponse. En effet, la réputation d'un spectacle ou d'un ensemble de spectacles est susceptible de faire croître la demande pour une troupe particulière et lui conférer ainsi un avantage distinctif propre à lui permettre à la fois plus de fermeté au niveau de ses prix de vente et plus de latitude pour les fixer à un niveau supérieur. Par ailleurs, le choix de troupes auquel fait face l'acheteur lui octroie un pouvoir de négociation plus grand; lorsque le nombre de troupes locales ou en visite

est élevé, l'école peut opposer les troupes les unes contre les autres dans la mesure surtout où les preneurs de décisions se montrent indifférents à des critères de qualité. Certaines troupes peuvent se permettre ou choisissent d'ignorer ce type d'acheteurs, d'autres pas.

La variable promotion joue aussi un rôle important dans la mesure où la troupe manipule cet élément avec plus ou moins de bonheur. L'habileté de la personne à qui incombe la tâche de "vendre" le produit s'avère un facteur important lors de la négociation avec l'acheteur.

Pour finir de situer la concurrence au niveau des prix sur le marché du théâtre pour la jeunesse, il convient d'évaluer ceux pratiqués par les autres intervenants.

Une enquête auprès des organismes de distribution indique que leur barème de prix se situe aux alentours de 225 \$ - 250 \$ par représentation plus certains frais lors de tournées lointaines. On se souviendra que ces organismes opèrent uniquement dans les écoles primaires. Ces montants semblent donc se situer à un niveau légèrement inférieur à ceux des troupes subventionnées. Quant aux troupes qui ne reçoivent pas de subsides gouvernementaux, il serait surprenant de les voir pratiquer des prix supérieurs à ceux du marché d'autant plus que leurs frais s'avèrent moins élevés puisqu'ils pratiquent ce métier bien souvent sur une base de temps partiel.

Par ailleurs, il existe une volonté chez les troupes subventionnées de hausser le prix des spectacles étant donné le niveau de qualité visé. Il semble toutefois que les autres intervenants, plus particulièrement les organismes de distribution, forcent les prix à la baisse par une politique qui vise la pénétration du marché par le biais de prix aussi bas que possible.



## D - La promotion

Pour compléter la description des déterminants de la concurrence, il convient d'aborder brièvement la variable promotion. Pour bien cerner l'ensemble de la problématique de la vente des spectacles pour la jeunesse, il faudrait se pencher plus particulièrement sur les deux moyens principaux utilisés par les troupes: la vente personnelle au réseau institutionnel et la promotion des spectacles en salle. En fait, étant donné la prédominance du circuit des écoles, la structure et le fonctionnement des compagnies s'articulent autour de la fonction vente personnelle. Ainsi, le premier poste "non artistique" à être comblé dans les organisations de théâtre pour la jeunesse porte bien souvent le titre de "relationniste" ou "agent de tournée". La vente proprement dite se déroule en deux étapes, envoi de matériel publicitaire et contact téléphonique par la suite. Lors de représentation en salle, les moyens promotionnels habituellement utilisés par les compagnies de théâtre pour adultes sont alors mis à contribution, soit la publicité, les journaux, l'affiche et la couverture promotionnelle via les entrevues à la radio et à la télévision.

Il n'a pas été possible dans le cadre de cette étude d'approfondir plus à fond la variable promotion. C'est par ailleurs un élément primordial du mix marketing d'une compagnie étant donné, comme cela a été souligné à la section précédente, l'importance de l'aspect négociation lors du processus de vente. L'importance de cette variable est d'autant plus grande lorsque l'on considère le nombre d'acheteurs scolaires; en effet, le réseau compte 2 208 écoles et, comme nous le soulignons au chapitre trois, deux personnes ou plus interviennent dans la

décision. Toute la question de la relation entre vendeur et acheteur mériterait en soi une étude spécifique.

### Synthèse

La présente étude s'intéresse plus particulièrement au groupe de troupes de théâtre pour la jeunesse qui étaient subventionnées par le Ministère des Affaires culturelles du Québec en 1981-1982. À la lumière des données précédentes, le portrait-type d'une compagnie recevant des subsides du M.A.C. est le suivant: il s'agit d'une petite compagnie de Montréal comptant 5 à 6 employés, donnant 74,4 représentations de 2,4 spectacles différents pour un revenu moyen de 80 000 \$ dont 48,9% provient de subventions gouvernementales.

Le produit de la troupe peut se classer selon quatre genres différents: théâtre de divertissement, pédagogique, d'expression et théâtre-en-représentation. La qualité du spectacle offert tient en majeure partie au talent des créateurs engagés puisqu'il s'agit du matériau fondamental utilisé lors de la mise sur pied d'une nouvelle production. La compagnie distribue son produit principalement par le biais des écoles du niveau primaire (56%) et touche deux ou trois régions autres que sa région d'origine. Elle utilise pour la vente de ses spectacles au milieu scolaire le contact direct qui constitue un élément important dans la détermination du prix moyen de 277 \$. La fixation du prix est par ailleurs déterminée par une fonction comprenant six variables: les caractéristiques de la troupe (T), la distance (D), le segment visé (S), le nombre de représentations (R) dans une même journée, le produit (P) et le pouvoir de négociation de l'acheteur (N). La troupe affronte une concurrence venant de



plusieurs fronts: les autres troupes subventionnées (24), les troupes non subventionnées (40) et les trois organismes de distribution.

En définitive, les groupes de théâtre pour la jeunesse vivent actuellement dans un environnement dominé par le système scolaire. C'est un secteur où aucun concurrent ne se détache vraiment du groupe en terme de taille, quoiqu'un groupe de neuf compagnies domine le marché des enfants du niveau primaire. Il s'agit tout de même de petites entreprises vouées à la création qui subissent les risques du lancement continu de nouveaux produits. La concurrence se fait sur la base des prix lorsque l'acheteur institutionnel ne possède pas d'autre critère d'achat. Enfin, l'État joue un rôle important du fait que sa participation financière ou son absence de participation financière peut signifier la vie ou la mort de la troupe.

### Chapitre III

#### Le marché et la demande du théâtre pour la jeunesse au Québec



Le secteur du théâtre pour la jeunesse évolue donc sur un marché où domine le client institutionnel. Le jeune de trois à seize ans constitue le consommateur final du produit théâtre. Il apparaît dès lors que l'évolution du nombre d'enfants par groupe d'âge conditionne l'évolution de la courbe de demande en spectacles pour la jeunesse.

Cette section tente de préciser les tendances du marché pour les prochaines années à la lumière des événements qui ont marqué l'évolution des paramètres principaux affectant la courbe de demande. Comme les troupes écoulent la majorité de leurs produits par le réseau scolaire, une bonne partie de la discussion s'attarde à mesurer l'évolution de ce réseau.

### Le consommateur

Le boom des naissances de l'après-guerre a fait augmenter considérablement la clientèle scolaire au Québec jusqu'à la fin des années 1960. Depuis lors, on constate une nette diminution du taux de naissance per capita qui se traduit par une baisse du nombre d'élèves et par conséquent du nombre d'écoles. Il va s'en dire que cet effet se répercute d'abord au niveau primaire puis, plus tard, au niveau secondaire.

## A - Le consommateur final

Un coup d'oeil aux statistiques de la clientèle scolaire de 1971-1972 à 1979-1980 (tableau 15) indique une baisse généralisée du nombre d'élèves en classe régulière; passant de 1 521 957 à 1 057 490, le nombre d'élèves accuse une chute de 30,5%. Le nombre d'enfants en difficulté d'adaptation et d'apprentissage passe par contre de 55 482 à 100 697, soit une croissance de 81,5%; il représente près de 10% de l'ensemble de la population scolaire.

C'est, par ailleurs, le primaire qui enregistre la plus forte baisse, soit 36,6% alors que le niveau secondaire voit sa clientèle diminuer de 21,5%. La chute de clientèle au secondaire se poursuivra encore jusqu'en 1987-1988 pour atteindre le seuil de 433 635 élèves; il semble toutefois selon les prévisions du Ministère de l'Éducation du Québec que la saignée est terminée pour le niveau primaire dont la population connaîtra une lente croissance à partir de l'année 1984-1985 (voir tableau 39) après avoir atteint un plancher de 550 592 écoliers en 1983-1984<sup>1</sup>.

Le phénomène se révèle identique dans l'analyse région par région des tableaux 40 à 44, toutes subissant des baisses plus marquées au niveau primaire; ainsi, ce sont les régions du Saguenay-Lac St-Jean, du Bas St-Laurent-Gaspésie et de Trois-Rivières qui accusent les baisses les plus importantes au niveau primaire avec des chutes respectives de

---

<sup>1</sup> Le M.E.Q. établit trois niveaux de prévision, optimiste, centrale et pessimiste. Nous faisons ici référence à l'hypothèse centrale.



Tableau 15

Évolution de la clientèle scolaire régulière  
francophone du réseau public<sup>1</sup>  
1971-1972 à 1979-1980

| Niveau                                           | Nombre d'élèves francophones |           |           |           |           | % de<br>variation<br>1971-1980 |
|--------------------------------------------------|------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|--------------------------------|
|                                                  | 1971-1972                    | 1973-1974 | 1975-1976 | 1977-1978 | 1979-1980 |                                |
| Primaire                                         | 904 696                      | 765 329   | 696 389   | 618 102   | 573 131   | - 36,6%                        |
| Secondaire                                       | 616 901                      | 626 857   | 581 909   | 533 820   | 484 359   | - 21,5%                        |
| Total                                            | 1 521 597                    | 1 392 186 | 1 278 298 | 1 151 922 | 1 057 490 | - 30,5%                        |
| Difficulté<br>d'adaptation et<br>d'apprentissage | 55 482                       | 72 190    | 93 023    | 103 147   | 100 697   | + 81,5%                        |

<sup>1</sup> Le tableau 38 à l'appendice C donne une vue d'ensemble plus complète.

48,5%, 47,3% et 44,0% du nombre d'enfants; à l'inverse, les régions Côte-Nord et Nouveau-Québec ne subissent que 22,8% de diminution.

Par contre, la plupart des régions administratives ne verront probablement pas leur clientèle se stabiliser ou croître en fonction de l'ensemble de la province. En effet, le phénomène de migration, vers Montréal en particulier, se poursuivra vraisemblablement encore pour quelques années. Le tableau 45 indique les prévisions de l'Office de planification et de développement du Québec quant à l'importance démographique respective des régions administratives du Québec par rapport à l'ensemble de la population de la province et à leur taux de croissance entre 1976 et 1986. Il semble que, pendant cette décennie, les régions de Montréal et de l'Outaouais verront leur importance s'accroître, passant respectivement à 58,7% et 4,5% de la population du Québec alors que toutes les autres régions diminueront en importance. La clientèle scolaire devrait alors suivre cette progression<sup>1</sup>, ce qui signifie que la hausse d'élèves sera très inégale selon les régions. Le Bas St-Laurent-Gaspésie connaîtra par exemple une croissance de sa population totale de 1% seulement, ce qui devrait entraîner une hausse similaire de la clientèle scolaire de la région. Par contre, l'Outaouais enregistrera une croissance de population de 17,8% qui devrait engendrer une hausse proportionnelle du nombre d'élèves. Par comparaison, la hausse moyenne de la population du

---

<sup>1</sup> Il se pourrait fort bien toutefois que la clientèle scolaire ne suive pas la progression de la population dans certaines régions étant donné que la migration est souvent le cas des jeunes ménages ayant des enfants à l'école. C'est la situation qui semble prévaloir dans le Bas St-Laurent-Gaspésie notamment.



Québec entre 1976 et 1986 atteindra 10%.

## B - Le client institutionnel-scolaire

### 1 - Évolution du nombre d'écoles

Suivant la courbe de déclin du nombre d'élèves, le nombre total d'écoles secondaires et primaires (incluant la maternelle) est passé de 3463 en 1971-1972 à 2677 en 1980-1981, soit une chute de 23% en dix ans (tableau 16). Cependant, cette chute devient moins prononcée à mesure que l'on s'approche de l'année 1980-1981; ainsi, la période 1971-1972 à 1976-1977 enregistre une perte de 19,2% contre 4,3% pour la dernière période de cinq ans (1976-1977 à 1980-1981). Le niveau secondaire enregistre par contre une baisse supérieure à cette dernière moyenne de 4,3%. En effet, la chute de clientèle atteint 10,9% au secondaire entre 1977-1978 et 1980-1981 (quatre ans) contre 3,3% pour la même période au primaire. Comme nous l'avons souligné au paragraphe précédent, cela constitue un phénomène normal puisque le secondaire accuse nécessairement une variation de clientèle après que le niveau primaire l'ait subie.

Par ailleurs, d'après les tableaux 46 et 47 de l'appendice C, l'évolution du nombre d'écoles francophones au primaire et au secondaire évolue différemment selon les régions administratives du Québec. Ainsi, alors qu'au niveau primaire certaines régions enregistrent une hausse du nombre d'écoles, au niveau secondaire à peu près toutes les régions subissent des baisses.

Tableau 16

Évolution du nombre d'écoles<sup>1</sup>  
1971-1972 à 1980-1981

| Niveau        | Nombre d'écoles |         |         |         |         |         |         |         |         |
|---------------|-----------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
|               | 1971-72         | 1973-74 | 1974-75 | 1975-76 | 1976-77 | 1977-78 | 1978-79 | 1979-80 | 1980-81 |
| Primaire      | -               | -       | -       | -       | -       | 1954    | 1930    | 1900    | 1890    |
| Secondaire    | -               | -       | -       | -       | -       | 658     | 633     | 613     | 586     |
| Intégré       | -               | -       | -       | -       | -       | 199     | 205     | 201     | 194     |
| Indéterminé   | -               | -       | -       | -       | -       | 6       | 8       | 4       | 7       |
| Total         | 3463            | 2902    | 2806    | 2761    | 2798    | 2817    | 2776    | 2718    | 2677    |
| Variation (%) |                 | -16,2   | -3,3    | -1,6    | +1,3    | +0,7    | -1,5    | -2,1    | -1,5    |

<sup>1</sup> Niveaux maternelle, primaire et secondaire; écoles francophones et anglophones.

Source: Compilé par l'auteur à partir des documents Répertoires des organismes et des écoles, statistiques de l'enseignement, 1971-1972, 1973-1974 à 1980-1981. Direction des études économiques et démographiques, Ministère de l'Éducation.



En définitive, le marché des écoles s'est rétréci au fil des années, toutefois cette baisse semble s'atténuer à mesure que l'on se rapproche des années 1980. L'évolution du nombre d'enfants d'âge scolaire aura certainement un effet non négligeable sur le nombre total d'écoles au cours des prochaines années.

## 2 - Les niveaux de décision et d'allocation budgétaire

La troupe qui propose son spectacle au réseau des écoles du Québec doit d'abord identifier l'interlocuteur approprié. En effet, il est primordial, pour que l'acte de vente soit efficace, de connaître le preneur de décision. Pour ce faire, elle doit distinguer le niveau où se prend deux décisions distinctes: le choix d'une troupe en particulier et la décision quant à l'enveloppe budgétaire affectée au théâtre. Par ailleurs, ces deux décisions peuvent se prendre ou bien au niveau de la commission scolaire ou bien à celui de l'école même. Afin d'identifier le ou les preneurs de décision, une partie du questionnaire aux écoles abordait cette problématique.

Avant d'étudier comme tel le processus de décision conduisant à l'engagement de troupes de théâtre, il convient de préciser la proportion des écoles ayant reçu effectivement des spectacles de théâtre. Cette proportion se révèle assez élevée puisque, selon l'enquête, 82,4% des écoles ont accueilli au moins une troupe en 1981-1982, alors que 88,3% l'ont fait au cours des cinq dernières années. Le résultat pour les écoles primaires semble indiquer une pénétration plus importante à ce niveau qu'au niveau secondaire (respectivement 81,5% et 95,1% au primaire contre 75,0% et 76,9% au secondaire).

Quant aux décisions de budget et de choix de la troupe, tout indique que c'est l'école qui effectue cette tâche dans 79,6% des cas pour ce qui est du budget et 70,1% pour le choix de la troupe. Par ailleurs, plusieurs personnes interviennent au moment de la sélection de la troupe. Ainsi, le directeur de l'école et les professeurs apparaissent dans respectivement 83,7% et 75,5% des cas, alors que le comité d'école constitue le troisième intervenant d'importance qui participe à 28,6% des décisions. Les tableaux 48 à 50 de l'appendice C donnent le détail de ces décisions par niveau scolaire.

Ces informations ajoutées aux commentaires manuscrits qui apparaissent sur les questionnaires permettent d'avancer quelques hypothèses supplémentaires. Ainsi, il semble y avoir plus de personnes ou de catégories de personnes qui participent à la décision du budget et du choix des troupes au niveau local qu'au niveau régional. Par exemple, les comités de parents n'apparaissent pas au niveau régional. Les écoles secondaires fonctionnent, semble-t-il, de façon plus homogène. De plus, le niveau local possède une autre particularité; certaines écoles se regroupent parfois en vue de faire venir une troupe, ce type de regroupement semble s'établir hors des structures de la commission scolaire. Cette façon de fonctionner pose cependant une contrainte quant au choix de la troupe; en cas de divergence d'opinions, c'est la majorité qui l'emporte.

En définitive, l'école constitue le lieu de décision pour l'engagement de troupes de théâtre, le directeur et les professeurs participant à la plupart de ces décisions.



Le morcellement de la décision au niveau des écoles et le nombre d'intervenants dans la décision imposent aux troupes un travail assez considérable. Comme il existe actuellement 2208 écoles francophones au Québec, la tâche de vente implique au moins 2208 contacts multipliés possiblement par deux: le directeur de l'école et un autre intervenant. Or, la dépense moyenne par école en 1981-1982 n'était que de 506 \$ (voir section sur la demande), il s'agit donc d'un effort énorme pour un marché somme toute réduit (1 117 245 \$, soit 2208 écoles X 506 \$).

En résumé, le marché du théâtre pour la jeunesse, en plus d'être très morcelé au niveau des unités de décision, s'est rétréci entre 1971-1972 et 1980-1981 autant en termes de nombre de consommateurs finals que de nombre d'écoles. C'est le niveau primaire qui a subi le premier le contrecoup de la revanche des berceaux à rebours de la fin des années '60, phénomène qui s'est traduit par une baisse de clientèle et donc du nombre d'écoles; cette baisse semble cependant terminée et une faible croissance est même anticipée. Ce n'est toutefois pas le cas pour le niveau secondaire qui verra sa population décroître encore dans les prochaines années, provoquant peut-être une diminution supplémentaire de son nombre d'écoles. Finalement, étant donné le phénomène de migration inter-région, les différentes régions administratives du Québec verront évoluer différemment leur clientèle scolaire.

### La demande

L'ensemble des individus ou institutions susceptibles de se procurer un bien ou service constitue le premier élément de l'équation permettant d'évaluer le niveau de la demande pour ce bien ou service. Ce premier élément a été abordé à la section précédente portant sur le consommateur. Afin d'en arriver à calculer le niveau de la demande générée pour le réseau des écoles et pour le marché des salles de spectacles, la prochaine partie tentera d'évaluer l'autre volet de l'équation, c'est-à-dire la consommation per capita ou par unité de décision.

#### A - La demande sur le marché scolaire

Les résultats du questionnaire envoyé aux écoles permettent d'estimer le niveau de la demande en spectacles pour la jeunesse au Québec. Ils jettent aussi un éclairage intéressant sur la perception des directeurs d'école quant à l'évolution dans le futur des budgets consacrés à cette activité.

##### 1 - Estimé de la demande actuelle

Comme l'indique le tableau 17, l'ensemble des écoles francophones du réseau scolaire québécois auraient reçu une moyenne par école de 1,5 spectacles de théâtre pour la jeunesse en 1980-1981. Cette moyenne varie selon le niveau scolaire. De plus, on remarque à la figure 9 que certaines écoles du secondaire se distinguent par le nombre élevé de spectacles achetés; en effet, un peu moins de 4% des écoles en ont accueilli



Tableau 17

| Années                 | Niveaux scolaires          |                            |         |                            |                            |         |                            |                            |         |                            | Totaux |
|------------------------|----------------------------|----------------------------|---------|----------------------------|----------------------------|---------|----------------------------|----------------------------|---------|----------------------------|--------|
|                        | Secondaire                 |                            |         |                            | Primaire                   |         |                            |                            | Intégré |                            |        |
|                        | Nombre d'écoles françaises | Nombre de spectacles/école | Demande | Nombre d'écoles françaises | Nombre de spectacles/école | Demande | Nombre d'écoles françaises | Nombre de spectacles/école | Demande | Nombre d'écoles françaises |        |
| 1981-1982 <sup>1</sup> | -                          | 1,40(25)                   | -       | -                          | 1,27(55)                   | -       | -                          | 1,36(22)                   | -       | 1,32(102)*                 | -      |
| 1980-1981              | 471                        | 1,71(21)                   | 805     | 1624                       | 1,43(49)                   | 2322    | 113                        | 1,69(16)                   | 191     | 1,50(86)                   | 2208   |
| 1979-1980              | 496                        | 1,94(17)                   | 962     | 1621                       | 1,46(35)                   | 2367    | 106                        | 1,79(14)                   | 190     | 1,58(66)                   | 2223   |
| 1978-1979              | 511                        | 2,00(11)                   | 1022    | 1639                       | 1,41(32)                   | 2311    | 109                        | 1,46(11)                   | 159     | 1,55(54)                   | 2259   |
| 1977-1978              | 535                        | 2,10(10)                   | 1124    | 1667                       | 1,31(26)                   | 2184    | 106                        | 1,27(11)                   | 135     | 1,49(47)                   | 2308   |
|                        |                            |                            |         |                            |                            |         |                            |                            |         |                            | 3318   |
|                        |                            |                            |         |                            |                            |         |                            |                            |         |                            | 3519   |
|                        |                            |                            |         |                            |                            |         |                            |                            |         |                            | 3492   |
|                        |                            |                            |         |                            |                            |         |                            |                            |         |                            | 3443   |

Note: Les chiffres entre parenthèses indiquent le nombre d'observations.

Les données pour 1981-1982 n'étaient pas encore disponibles au moment de l'étude.

\* Une vérification de l'évolution d'un nombre moyen de spectacles achetés par le groupe des écoles ayant déclaré l'achat en 1977-1978 indique la même tendance que pour l'ensemble des écoles des échantillons respectifs.

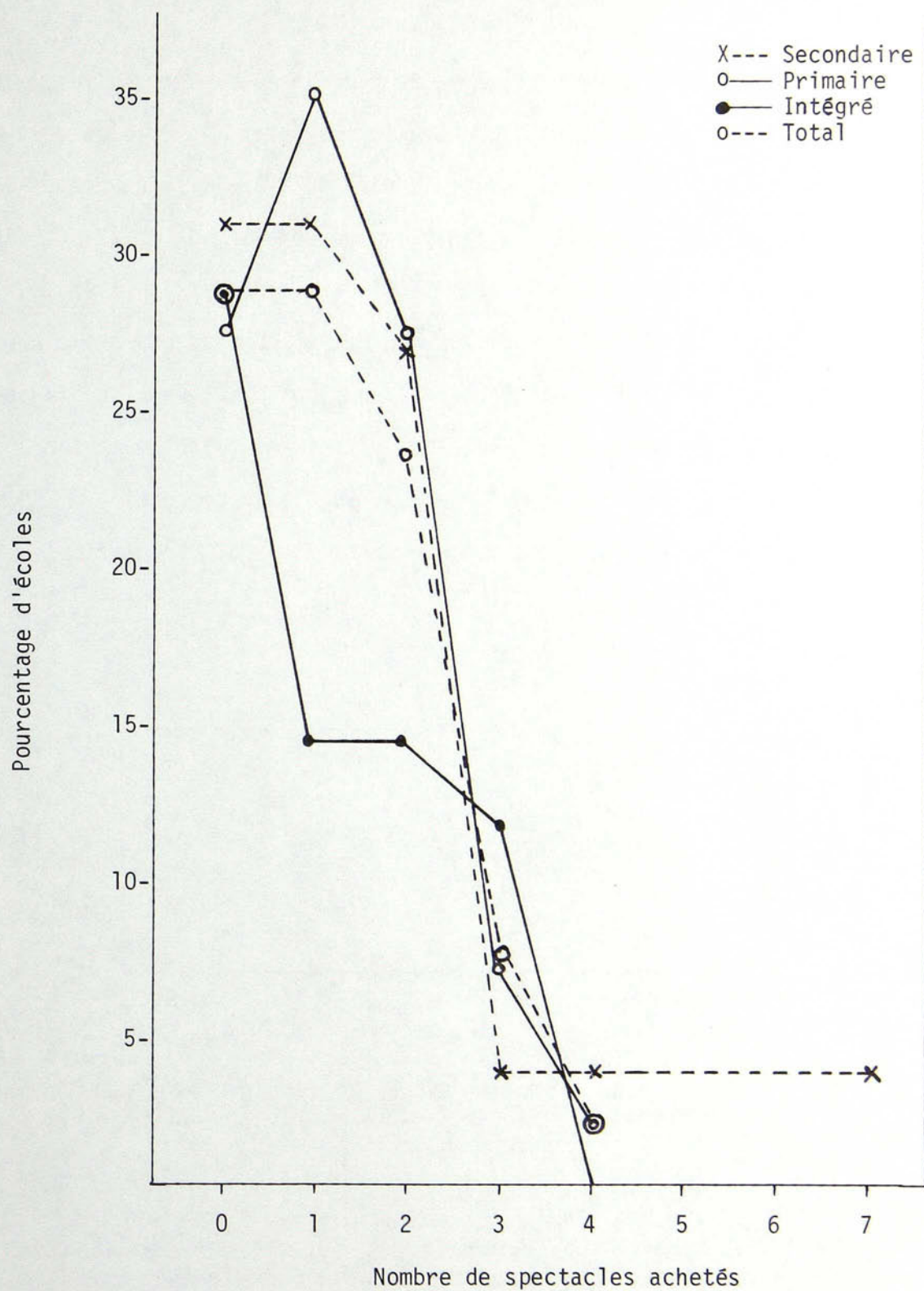


Fig. 9 - Proportion des écoles par niveau scolaire selon le nombre de spectacles achetés.



jusqu'à sept. Ce maximum est de quatre pour les écoles primaires.<sup>1</sup> Le réseau comptait en 1980-1981 2 208 écoles dispensant un enseignement en français, ce qui place le niveau de la demande à 3 318 spectacles. Les demandes spécifiques pour le niveau primaire seraient de 2 322 spectacles (1 624 écoles X 1,429), de 805 pour le niveau secondaire (471 écoles X 1,710) et de 191 spectacles pour les écoles des commissions scolaires intégrées<sup>2</sup> (113 X 1,688). Il faut remarquer, par ailleurs, que la moyenne de spectacles par institution varie au fil des ans, atteignant son apogée avec la saison 1979-1980 (en moyenne 1,58 spectacle par école). Exprimé en terme de demande totale, ce sommet représente 3 519 spectacles en 1979-1980 (figure 10).

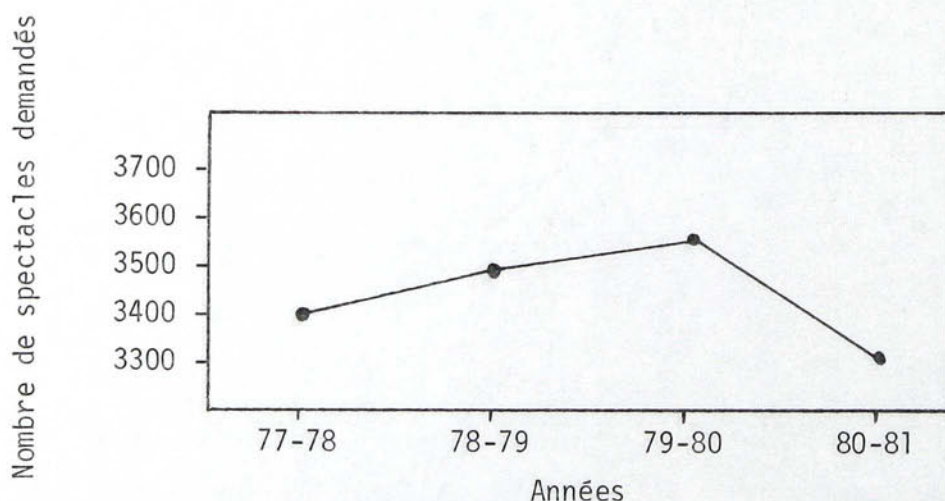


Fig. 10 - Évolution de la demande totale de spectacles de théâtre pour la jeunesse.

<sup>1</sup> En fait, 85% des écoles primaires et 88% des écoles secondaires ayant acheté des spectacles en ont acheté un ou deux seulement.

<sup>2</sup> Écoles dispensant un enseignement à la fois de niveau primaire et secondaire.

Assez curieusement, la variation du nombre de spectacles au secondaire se révèle très différente de celles des niveaux primaire et intégré; ces dernières suivent la courbe générale alors que la première décroît constamment. Il s'agit peut-être ici d'une erreur statistique étant donné le faible échantillon des cellules pour les années les plus antérieures.

La baisse de 5,7% du niveau de la demande de 1979-1980 à 1980-1981 (3 519 à 3 318 spectacles) n'indique-t-elle pas en soi une tendance? Les données concernant le nombre d'écoles en 1981-1982 n'étant pas sorties au moment de l'étude, il n'était pas possible de calculer le niveau de la demande pour cette dernière année. Cependant, nous savons que le nombre moyen de spectacles par école a diminué de 12,0% (1,50 à 1,32 entre 80-81 et 81-82)<sup>1</sup> et il est fort probable de plus que le nombre d'écoles ait légèrement diminué ou au mieux soit resté stable. Un nombre égal d'écoles

---

<sup>1</sup> Cette baisse de la demande s'explique en partie par la diminution du nombre d'écoles ayant acheté des spectacles en 1981-1982. Ainsi la proportion des écoles déclarant avoir acheté au moins un spectacle est la suivante.

Tableau 18

Baisse de la demande de spectacles pour la jeunesse  
dans les écoles en 1981-1982

| Niveau     | Pourcentage d'écoles ayant acheté au moins 1 spectacle |               |
|------------|--------------------------------------------------------|---------------|
|            | 1980-1981 (%)                                          | 1981-1982 (%) |
| secondaire | 86                                                     | 68            |
| primaire   | 82                                                     | 80            |
| intégré    | 71                                                     | 68            |
| Total      | 81                                                     | 74            |



impliquerait donc une baisse de la demande correspondant à la diminution du nombre de spectacles par école, soit 12,0%. Or, la perception qu'ont les directeurs d'école de l'évolution des budgets dans les prochaines années permet d'émettre l'hypothèse qu'il s'agit là effectivement d'une amorce de tendance.

## 2 - Évolution et tendances sur le marché scolaire

L'enquête auprès des directions d'école a permis de mesurer d'une part l'évolution de l'activité reliée à la vie étudiante en milieu scolaire pour la période 1977-1978 à 1981-1982 et, d'autre part, de sonder l'opinion des directeurs quant à l'avenir de l'activité théâtre à l'intérieur de leur institution.

### a) les activités reliées à la vie étudiante

Le questionnaire visait à collecter sept informations spécifiques quant à l'évolution des activités reliées à la vie étudiante:

1. le budget consacré par l'école à la vie étudiante;
2. le niveau des revenus d'appoint;
3. le total du budget disponible pour la vie étudiante;
4. la proportion du budget de la vie étudiante consacrée aux activités socio-culturelles;
5. la proportion du budget consacrée à l'activité "engagement de troupes de théâtre";
6. le nombre de troupes engagées;
7. le prix payé par troupe.

Ces renseignements permettaient alors d'évaluer l'évolution du budget consacré à l'engagement de troupes de théâtre et de le comparer à celui de la "vie étudiante", et ce, sur une période de cinq ans. Le tableau 5l de la page 201 se divise en sept composantes (a à g) qui résument la situation.

Il ressort de l'analyse des résultats que le prix moyen payé par l'école pour une troupe augmente constamment (tableau 5lg) malgré un plafonnement puis une diminution des budgets consacrés à la vie étudiante et à ceux consacrés à l'engagement de troupes de théâtre (tableaux 5la et 5le). Ainsi le montant octroyé par spectacle augmente de 49,6% sur cinq ans (de 256 \$ à 383 \$)<sup>1</sup> alors que les budgets consacrés à la vie étudiante et à l'engagement de troupes n'indiquent que des hausses de 20,3% et 34,2%. Il appert donc que cette hausse constante du prix moyen s'est faite au détriment du nombre des troupes engagées comme le démontre d'ailleurs le tableau 5lf. Assez curieusement, les activités socio-culturelles, en général, connaissent une baisse importante dans le budget de la vie étudiante (tableau 5lc) alors que l'inverse se produit pour l'activité théâtre (tableau 5ld). Il y a peut-être ici un arbitrage fait par les écoles entre les autres activités socio-culturelles et le théâtre, ce qui laisserait intact le budget des autres formes de loisirs (sports et classes de toutes sortes - neige, verte, etc.).

Des trois niveaux, c'est celui du primaire qui montre les meilleures performances. En effet, par rapport aux commissions scolaires régionales

---

<sup>1</sup> En 1980-1981, les écoles ont déclaré avoir payé 368 \$ (tableau 5lg) alors que le prix moyen chargé aux écoles par les troupes est de 376 \$ (tableau 13, page 61). La marge est donc minime et permet de soutenir que l'estimé de l'enquête s'avère assez précis.



et intégrées, ce sont les commissions scolaires locales qui affichent les hausses les plus fortes du prix moyen versé aux troupes (77,3%), des budgets consacrés à l'engagement de troupes de théâtre (72%) et de la proportion du budget de la vie étudiante consacrée au théâtre (23%). C'est également à ce niveau que le budget de la vie étudiante augmente le plus rapidement (50%).

Par ailleurs, les revenus d'appoint (vente de barres de chocolat, marche-o-thon, etc.) représentent environ 50% des budgets consacrés à la vie étudiante (tableau 51b); ces revenus évoluent grosso modo de la même manière que le budget de la vie étudiante sauf pour celui du niveau secondaire qui chute brutalement entre la période 1977-1978 et 1978-1979 pour ensuite se maintenir. Toutefois, il s'agit peut-être d'une erreur statistique due à la petite taille de l'échantillon dans cette cellule ( $n = 8$ ).<sup>1</sup>

Concernant les revenus d'appoint, il est utile de souligner que 59,3% des écoles organisent des événements qui leur procurent des revenus d'appoint. Il s'agit d'une proportion à peu près identique pour chacun des trois niveaux (tableau 19). De plus, le fait d'engager ou non des troupes varie peu selon que l'école génère ou non des revenus d'appoint (tableau 53, page 206).

Finalement il est à noter que le prix moyen payé aux troupes par les écoles varie à un taux légèrement moindre que celui de l'inflation,

---

<sup>1</sup> Voir le tableau 52b.

Tableau 19

Pourcentage d'écoles de chaque type de commission scolaire organisant des activités de cueillette de revenus d'appoint 1981-1982

| Commission scolaire | Cueillette de revenus d'appoint (%) |             |
|---------------------|-------------------------------------|-------------|
|                     | N'en organise pas                   | En organise |
| Régionale           | 40,0%                               | 60,0%       |
| Locale              | 40,7%                               | 59,3%       |
| Intégrée            | 41,7%                               | 58,3%       |
| Total               | 40,7%                               | 59,3%       |

augmentation entre 1977-1978 et 1981-1982 de 49,6% contre 53,5% d'augmentation de l'indice général des prix à la consommation<sup>1</sup>. Si on le compare toutefois à l'indice des prix spécifique aux loisirs-lecture-information, le taux devient légèrement supérieur puisque l'augmentation de cet indice n'est que de 36,0%.

#### b) l'opinion des directeurs

Comme les troupes subventionnées comptent sur les ventes au marché scolaire pour une forte proportion de leurs revenus, l'évolution de ce marché dans le futur conditionnera leur santé financière. Outre la variation en termes de nombre d'enfants et de nombre d'écoles, l'ampleur des budgets consacrés au théâtre en milieu scolaire déterminera l'allure de la courbe de demande.

<sup>1</sup> Source: Statistique Canada, catalogue 62-001.



À la section précédente, on a constaté une diminution de 11,4% des sommes moyennes affectées à l'engagement de troupes de théâtre de l'année 1980-1981 à 1981-1982. De façon à évaluer le comportement dans le futur de ces sommes, les directeurs devaient indiquer leur perception de l'évolution des budgets pour les trois prochaines années. Une question ouverte leur permettait, s'ils le désiraient, d'étayer leur jugement. Or, 84% des répondants ont pris le temps de remplir cette question ouverte, ce qui à notre avis témoigne soit de l'intérêt des directeurs d'école pour la question, soit de leur appréhension pour le futur de cette activité, soit les deux.

À la question "À votre avis, quelle sera l'évolution du budget de votre école consacré à l'activité "engagement de troupes de théâtre" au cours des trois prochaines années?", les résultats furent les suivants:

a) Nous y consacrons une partie de notre budget (75,7%) et nous prévoyons

|                                     |       |
|-------------------------------------|-------|
| 1. augmentation de 20% ou plus      | 2,4%  |
| 2. augmentation de 10%              | 10,7% |
| 3. statu quo                        | 73,8% |
| 4. diminution de 10%                | 4,8%  |
| 5. diminution de 20% ou plus        | 3,6%  |
| 6. couper totalement cette activité | 4,8%  |

b) Nous ne consacrons aucune somme à cette activité (24,3%) et nous prévoyons

|                        |       |
|------------------------|-------|
| 7. ne pas en consacrer | 77,8% |
| 8. en consacrer        | 22,2% |

Ces résultats indiquent que les directeurs d'école entrevoient une situation de statu quo<sup>1</sup> ou une légère hausse, ce qui signifie en termes réels, une diminution des budgets si l'on considère l'impact de l'inflation.

Cette constatation est confirmée ou encore est assombrie par les réflexions des répondants à la question ouverte formulée ainsi: "Quels sont à votre avis les facteurs qui vont influencer votre décision relativement à la question précédente?"

En effet, 47,8% des répondants mentionnent l'éventualité de coupures budgétaires comme facteur déterminant de leur décision d'engager ou non des troupes. En fait, comme on peut le constater à l'appendice F, 62% des répondants à cette question invoquent des raisons financières (budget disponible et prix des spectacles) pour justifier leurs prévisions alors que le second facteur en importance, les raisons de politique interne, compte pour 30,7% des préoccupations (autres priorités que le théâtre, encouragent les talents locaux, etc.).

En conclusion, la demande sur le marché scolaire du théâtre pour enfants semble vouloir prendre une tendance à la baisse, tendance confirmée par les appréhensions des directeurs d'école quant aux budgets disponibles pour l'engagement de troupes de théâtre. On constate donc qu'en plus d'une baisse du nombre d'écoles, baisse qui devrait cesser cependant, les institutions scolaires bénéficieront de budgets moindres, ce qui influencera doublement la demande à la baisse.

---

<sup>1</sup> Comme 22,2% des écoles qui ne consacrent aucune somme à l'engagement de troupes de théâtre prévoient le faire, ceci annule l'effet des 4,8% qui en consacrent et prévoient cesser. En effet,  $75,7\% \text{ des écoles ont acheté au moins un spectacle en } 1981-1982, \text{ donc } 24,3\% \times 22,2\% = 5,4\% \text{ et } 75,7\% \times 4,8\% = 3,6\%.$



### 3 - Le partage de la demande

Pour connaître la part du marché scolaire accaparée par les divers intervenants, il suffit de diviser le nombre de représentations qu'ils ont données par la demande totale de ce marché. Par une opération similaire, il est alors possible de calculer cette part de marché par niveau en considérant respectivement les chiffres du primaire et du secondaire.

#### a) la part de marché des troupes subventionnées

Comme l'enquête auprès des écoles considèrait les commissions scolaires intégrées au même titre que les deux autres, il devient nécessaire d'effectuer un arbitrage de façon à allouer la demande générée par les écoles intégrées aux deux autres niveaux. Pour fins d'analyse, il est convenu d'utiliser le ratio du nombre d'élèves en classe régulière en 1979-1980 au primaire versus au secondaire, soit 573 131 contre 484 359. On se rappellera que le nombre total d'élèves était de 1 057 490. Les 191 spectacles constituant la demande des écoles intégrées seront donc partagés de la façon suivante:  $191 \times \frac{484\,359}{1\,057\,490}$ , soit 89 spectacles au niveau secondaire et  $191 \times \frac{573\,131}{1\,057\,490}$ , soit 102 spectacles au niveau primaire pour des demandes totales de 894 spectacles au secondaire et 2 424 au primaire.

La part du marché scolaire des troupes subventionnées de théâtre pour la jeunesse se situe à 32% pour l'ensemble du marché, à 24% pour celles qui oeuvrent au secondaire et 36% pour celles qui visent le primaire (tableau 20).

La pénétration relativement restreinte au total des troupes subventionnées surprend peut-être quelque peu le lecteur familier au domaine

Tableau 20

Part du marché scolaire détenue par  
les troupes subventionnées  
en 1980-1981

| Niveau     | Nombre total de<br>représentations | Nombre de<br>représentations<br>par les troupes<br>subventionnées | Part de<br>marché |
|------------|------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|-------------------|
| Secondaire | 894                                | 211                                                               | 24%               |
| Primaire   | 2424                               | 877                                                               | 36%               |
| Total      | 3318                               | 1055                                                              | 32%               |

du théâtre comme ce fut le cas pour l'auteur de cette étude. Le phénomène trouve toutefois son explication dans l'analyse de la concurrence sur le marché du théâtre pour la jeunesse.

b) la part de marché des deux autres groupes

Pour les fins de l'analyse, il convient de distinguer les intervenants du niveau primaire de ceux du secondaire. En effet, l'un et l'autre appellent des niveaux d'intervention très distincts.

i) le niveau primaire

La concurrence pour s'accaparer des 2 424 spectacles du marché scolaire au primaire vient essentiellement de deux sources: les troupes non subventionnées au nombre de 39 et les trois organismes de distribution.

Les organismes de distribution présentaient en 1980-1981 environ 1 500 spectacles à travers tout le territoire du Québec et même en Ontario.



De ce nombre environ 600 étaient des spectacles de théâtre (ou marionnettes), le reste se composant d'événements de type musical. Le plus gros parmi ces organismes et en même temps le plus ancien porte le nom d'Educanima. Ses deux concurrents directs ont été formés par d'anciens membres d'Educanima; il s'agit des Productions de l'Arc-en-ciel et de l'Arsenal à Musique. Avec leurs 600 spectacles en théâtre, ces trois organismes accaparent donc environ 25% du marché scolaire au primaire et les troupes non subventionnées se partageraient les 39% restant, soit 947 spectacles<sup>1</sup>, ou 1% par troupe du marché scolaire.

Il convient de souligner, par ailleurs, que ce niveau de 2 424 spectacles est un estimé qui représente probablement le niveau maximal de la demande. Il est possible en effet que certains répondants aient utilisé une définition large du théâtre qui englobe d'autres formes de représentation artistique (une animation en musique par exemple). Cependant, étant donné la présence de plusieurs concurrents non subventionnés en théâtre et par le fait que nous connaissons de façon certaine le nombre de représentations données par les troupes subventionnées et les organismes de distribution, il nous semble qu'une erreur de 20% constitue la pire des éventualités, auquel cas la demande se situerait à 1 939 représentations. Les troupes subventionnées obtiendraient alors 45% du marché au lieu de 32%, les organismes de distribution 31% au lieu de 25% et les troupes non subventionnées 24% au lieu de 39%. Ces dernières donneraient alors une moyenne de 12 représentations par

---

<sup>1</sup> Les Marionnettes du Grand Théâtre de Québec sont exclues du calcul puisque cette compagnie n'effectue aucune tournée dans les écoles.

troupe par année au lieu de 24.

Une telle surestimation du niveau de la demande ne modifierait guère toutefois les conclusions quant à l'évolution du marché puisque, si surestimation il y a, elle devrait être constante d'une année à l'autre.

## ii) le niveau secondaire

Au niveau secondaire, la part de marché des troupes subventionnées semble très faible, soit 24% des 892 spectacles donnés. Cet état de fait provient d'un certain nombre de facteurs. Il faut d'abord considérer le très petit nombre de troupes qui se spécialisent en théâtre pour adolescents. Jusqu'à tout récemment, il n'y avait que l'Atrium qui se consacrait exclusivement à la création de spectacles devant être diffusés en milieu scolaire secondaire. Quelques autres partagent leurs énergies entre le primaire et le secondaire.

Par ailleurs, il existe un nombre assez élevé de troupes d'amateurs chez les adolescents des niveaux secondaire et collégial; plus de 400, si on en croit un recensement de l'Association Québécoise du Jeune Théâtre (AQJT). Il s'agit de troupes oeuvrant à l'intérieur même des institutions ou à l'échelle municipale. Plusieurs des répondants au questionnaire adressé aux écoles ont d'ailleurs souligné qu'ils préféreraient encourager la troupe locale ou la troupe de l'école.

Finalement, certaines troupes spécialisées dans les spectacles destinés aux adultes offrent aussi parfois des productions destinées aux adolescents (Le Parminou, le Sang Neuf, le Théâtre d'art du Québec, le TPQ, etc.).



En définitive, la demande sur le marché scolaire au secondaire se révèle beaucoup moins forte que pour le niveau primaire. Les troupes subventionnées y détiennent une part relativement faible du marché et la concurrence semble à la fois plus diversifiée et plus diffuse.

#### 4 - La concurrence indirecte

Outre la concurrence des autres troupes ou organismes de théâtre, les entreprises théâtrales oeuvrant pour la jeunesse subissent une concurrence indirecte de la part des autres spectacles des arts d'interprétation, la musique en particulier, mais aussi des diverses activités organisées par les écoles à l'intention de leurs élèves. C'est ainsi que le théâtre pour la jeunesse doit partager un montant relativement modeste avec d'autres activités de type classe neige ou loisirs sportifs sans compter que, dans certaines régions, les institutions ont la possibilité de transporter les étudiants vers des lieux de spectacles; mentionnons à titre d'exemples la Nouvelle Compagnie Théâtrale à Montréal pour les étudiants du secondaire et les marionnettes du Grand Théâtre de Québec pour les élèves du primaire.

Si les anticipations quant aux coupures budgétaires mentionnées par les directeurs d'école se confirment, l'ampleur de la demande en spectacles de théâtre sur le marché scolaire dépendra de l'arbitrage effectué par les directions dans l'allocation des budgets entre ces diverses activités. L'accroissement de la part consacrée à l'engagement de troupes de théâtre

dans le budget de la vie étudiante pourrait réduire l'impact de ces coupures budgétaires. Étant donné la situation budgétaire de l'État québécois et le nombre de compagnies sur le marché, il apparaît toutefois impérieux d'envisager la possibilité d'élargir le marché des troupes par le développement du marché hors institution.

#### B - La demande hors institution (en salle)

Le réseau scolaire constitue le principal marché des troupes subventionnées de théâtre pour la jeunesse. Cet énoncé s'avère plus juste pour le niveau secondaire car les troupes jouent 72% de leurs spectacles dans les écoles contre 56% pour le niveau primaire. Les étudiants du secondaire sont par ailleurs plus autonomes que ceux du primaire pour ce qui est de la consommation de spectacles. Il est difficile dès lors d'évaluer une demande provenant de la consommation de théâtre par les élèves du secondaire en dehors du réseau scolaire puisque ces derniers fréquentent les mêmes théâtres que les adultes, aux mêmes heures et pour les mêmes pièces. Cette section traite donc uniquement de la demande pour le secteur correspondant au niveau scolaire primaire. Y sont estimés, dans un premier temps, le niveau actuel de la demande du marché des enfants venant assister à du théâtre dans une salle de spectacles puis, dans un deuxième temps, la demande potentielle et les conditions d'émergence d'une forte demande en salle.

##### 1 - Le niveau actuel de la demande

Il existe au moins deux façons de calculer la demande sur un marché donné: soit par le biais des achats effectués par les consommateurs, soit



par celui des biens vendus par les entreprises.

Dans le cas du théâtre pour la jeunesse, la première méthode consisterait à multiplier le nombre total d'enfants au Québec par leur consommation per capita, c'est-à-dire, soit par le nombre moyen de représentations auxquelles ils ont assisté, soit par la somme moyenne dépensée pour ces représentations. Cependant, alors que le nombre d'enfants est connu, leur consommation per capita, elle, n'a jamais été mesurée; l'évaluation de la demande par cette méthode s'avère donc impossible.

Il faut alors estimer cette demande par le biais de l'offre en postulant que le nombre de représentations données par les troupes ou l'assistance moyenne déclarée à ces représentations constituent deux mesures adéquates du phénomène.

L'enquête auprès des organismes de distribution a permis d'établir que ces derniers travaillent exclusivement en milieu scolaire. C'est donc dire que l'offre de spectacles sur le marché hors institution est satisfaite par les troupes subventionnées et celles qui ne le sont pas. Or, alors que les résultats des premières sont connus, aucune compilation n'a été effectuée pour les compagnies non subventionnées. Étant donné la structure du marché du théâtre pour la jeunesse et la diversité des approches utilisées par les différents intervenants, il est permis de postuler que les firmes ne recevant aucun subside réaliseront dans les écoles la plus grande proportion de leurs ventes et qu'elles joueront donc en salle au maximum la même proportion de leurs spectacles que les groupes subventionnés. Comme les troupes subventionnées donnent 24% de leur production en salle, que le total combiné des représentations des deux types de troupes en institution scolaire totalise 1824,

soit 56% de l'offre, le nombre total de spectacles en salle serait donc de 782; en postulant que le nombre moyen d'entrées par représentation est le même, soit 247 spectateurs, le niveau de la demande du théâtre pour enfants en salle (niveau primaire) se situe à environ 200 000 entrées annuellement au Québec ( $782 \times 247 = 193\,154$ ). Cette demande serait comblée par les 64 troupes subventionnées et non subventionnées oeuvrant au primaire.

Cette évaluation du niveau de la demande ne tient cependant pas compte des spectacles offerts gratuitement aux enfants dans les parcs ou places publiques principalement durant la saison estivale. Il s'agit en fait d'une évaluation à partir des représentations pour lesquelles un prix d'entrée est chargé.

Il convient par ailleurs de mettre le lecteur en garde contre deux des hypothèses qui sous-tendent cette estimation du niveau de la demande. Il se peut en effet que le nombre total d'entrées aux différentes manifestations de théâtre pour enfants soit quelque peu biaisé puisqu'il s'agit dans bien des cas d'une évaluation rudimentaire de l'assistance faite ex-post et "à l'oeil"; les chiffres peuvent dans ces cas être plus élevés que la réalité. De même, il n'est pas certain que les troupes non subventionnées attirent une moyenne de spectateurs identique aux groupes subventionnés plus connus. À notre avis donc, le niveau de 200 000 spectateurs constitue la limite supérieure de la demande en salle; la réalité se situe probablement quelque part entre 150 000 et 200 000 entrées et possiblement plus près de 150 000 que de 200 000.



## 2 - Les conditions d'émergence d'une demande accrue

Avant d'aborder la question des conditions d'émergence d'une demande accrue, il convient d'évaluer en premier lieu la demande potentielle sur le marché considéré. Cette mesure permet en quelque sorte de poser un objectif quantitatif ou une limite maximale à la croissance du marché.

### a) la demande potentielle du théâtre pour enfants en salle

L'enfant du niveau primaire est généralement amené au spectacle par ses parents. La demande potentielle du théâtre pour enfants en salle sera donc conditionnée par l'attitude des adultes face à cet art. D'après Steinberg et al. (1982), il existe un segment important de la population adulte qui, sans être des adeptes du théâtre, encourage ses enfants à fréquenter les salles de spectacles étant persuadée de l'utilité de cet aspect dans l'éducation de ses enfants. Il existe aussi un autre segment de la population qui au Québec achète annuellement 1,5 millions de billets de théâtre pour une moyenne per capita de 0,4 entrée (Colbert, 1982).

Comme les parents favorisent en général chez leurs enfants un certain nombre de valeurs culturelles qui leur sont propres, il est permis de postuler que la demande potentielle du théâtre pour enfants en salle pourrait atteindre l'équivalent, en terme de per capita, de celle actuellement constatée sur le marché pour adultes. Il s'agirait donc d'une demande de l'ordre de 257 773 entrées, soit 644 432 enfants d'âge maternelle et primaire en 1981-1982 multiplié par 0,4. Par ailleurs, les travaux de Steinberg et al. (1982) indiquent que cette base pourrait encore être accrue pour tenir

compte des parents susceptibles d'y amener leurs enfants sans être eux-mêmes des adeptes du théâtre. Une demande potentielle de 300 000 billets de théâtre pour enfants en salle apparaît donc comme un niveau plausible.

La demande actuelle totale se situe à environ un million d'entrées<sup>1</sup> pour un ratio de 1,5 par enfant, dont 60% est attribuable au marché scolaire (2424 représentations X 247 spectateurs).

Si les hypothèses émises précédemment concernant le comportement adulte face au théâtre pour enfants s'avèrent véridiques et si la demande actuelle en salle se situe à 150 000 entrées, cette demande pourrait être doublée pour atteindre le niveau de la demande potentielle (300 000 entrées). Il serait donc théoriquement possible pour les troupes de subir sans dommage une baisse de 25% de la demande du marché scolaire [ $150\,000 \div (60\% \times 1\text{ million})$ ] et ainsi atténuer d'autant leur dépendance face à ce marché. Cette hausse de la demande en salle pourrait évidemment s'ajouter à la demande totale et permettre une croissance du chiffre d'affaires des compagnies.

#### b) les conditions d'une hausse de la demande

Une hausse substantielle de la demande en salle nécessite au moins deux conditions: que l'activité s'avère rentable pour les partenaires impliqués et qu'il existe un réseau adéquat de salles de spectacles.

Il faut donc premièrement que l'opération soit financièrement

---

<sup>1</sup> Les 2424 représentations données dans les écoles primaires plus celles données hors institution par les troupes (1824 spectacles représentant dans les écoles 56% de leurs représentations) multiplié par une moyenne de 247 spectateurs, c'est-à-dire un total de 3857 représentations X 247 spectateurs = 952 679 entrées.



viable, c'est-à-dire que l'ensemble des revenus générés couvre les frais et de la salle et de la troupe. Or, les coûts de tournée et ceux de la location ou opération d'une salle sont onéreux.

Le déplacement d'un spectacle à travers la province ou à l'extérieur implique des frais assez élevés en termes de transport, de logement et de repas. Il peut s'agir pour une compagnie qui "tourne" beaucoup de 25% de son budget total<sup>1</sup>. Or, la conjoncture économique en ce début des années 1980 évolue de telle sorte que l'inflation fait gonfler rapidement les dépenses associées à une tournée impliquant de quatre à huit personnes. Une tournée des salles de spectacles de la province augmente donc considérablement le prix de revient d'une représentation<sup>2</sup>.

Par ailleurs, les coûts de location d'une salle de spectacles varient actuellement entre 100 \$ et 250 \$ pour la présentation de théâtre pour enfants; plus la salle est grande, plus le prix est élevé. En fait, il s'agit grosso modo d'un coût de location d'environ 1 \$ par siège pour des capacités variant entre 100 et 400 places. Comme le prix du billet est présentement fixé à 3 \$, la troupe récupère 2 \$ sur chaque entrée<sup>3</sup>. Pour générer un revenu moyen par représentation équivalent à celui de la

---

<sup>1</sup> L'économie théâtrale, par François Colbert. Dossier préparé pour le Comité Organisateur du Théâtre Professionnel au Québec, juillet 1981.

<sup>2</sup> Cet élément est repris au chapitre IV lors d'une discussion sur l'analyse de rentabilité des troupes.

<sup>3</sup> Le prix des billets et de la location de la salle est plus élevé dans un lieu comme la Place des Arts.

vente en milieu scolaire (277 \$), la compagnie doit accueillir 138 personnes auxquelles doit s'ajouter un nombre supplémentaire d'entrées pour couvrir le loyer de la salle. Pour obtenir le même revenu total, la troupe doit donc jouer dans une salle d'environ 250 places remplie à capacité. Or, beaucoup de ces lieux n'ont que 100 à 150 places et aussi certains spectacles sont conçus pour des auditoires d'au maximum cent enfants.

La deuxième condition posée, l'existence d'un réseau de salles, n'est pas non plus remplie dans toutes les régions de la province. À ce chapitre, Montréal et Québec semblent pourvus de lieux adéquats pouvant servir à cette fin; cependant, il n'en va pas nécessairement de même pour toutes les municipalités du Québec. De plus, outre l'existence d'un lieu proprement dit, il faut qu'une organisation prenne en charge l'opération. Il est en effet difficile, étant donné la taille des compagnies, de réunir les éléments stratégiques propres à réussir une telle opération en dehors de leur lieu d'origine.

En définitive, les deux conditions posées pour l'émergence d'une demande accrue en salle de spectacles ne sont pas comblées à l'heure actuelle. Les coûts de tournée empêchent les compagnies, surtout celles de petite taille, de puiser à un bassin géographiquement étendu; le coût de location des salles de même que l'absence d'unités administrativement fortes en région (salles) freinent la croissance de ce marché.



### Synthèse

Les troupes de théâtre pour la jeunesse opèrent présentement en grande partie sur le marché scolaire. Or, ce dernier, qui représente 56% des débouchés pour les groupes oeuvrant au secteur primaire et 72% au secteur secondaire, connaît depuis le début des années soixante-dix une baisse de clientèle et parallèlement une baisse du nombre d'écoles. Le phénomène atteindra toutefois son plus bas niveau en 1983-1984 pour le secteur primaire et en 1988-1989 pour le secteur secondaire.

La baisse du nombre d'écoles n'avait pas eu jusqu'à maintenant d'influence sur le nombre total de spectacles achetés par les écoles puisque le budget de ces dernières consacré à l'activité théâtre augmentait proportionnellement plus rapidement que le déclin du marché. Cependant, les contraintes budgétaires de l'État québécois ont commencé à se faire sentir et l'année 1981-1982 connut une baisse de 12,0% de la demande sur ce marché. L'avenir s'annonce gris pour le secteur du théâtre pour la jeunesse si on se fie à la perception des directeurs d'écoles qui anticipent une baisse de leurs budgets qui auront un impact certain sur le nombre de spectacles achetés.

Par ailleurs, transférer une partie des 600 000 spectateurs du marché scolaire du secteur primaire vers celui des salles évalué actuellement à 150 000 implique l'existence d'un réseau de ces salles qui desserve adéquatement le Québec. C'est une condition qui n'existe pas actuellement.

L'horizon semble donc passablement limité pour les firmes oeuvrant en théâtre pour enfants d'autant plus que la concurrence se fait sévère.

Il n'en demeure pas moins qu'une compréhension des mécanismes structurels de ce marché et des choix stratégiques opérés par les firmes permet d'envisager des hypothèses de solutions. Plusieurs niveaux d'intervention sont par contre nécessaires.





## Chapitre IV

### Concurrence structurelle et marché à maturité





Plusieurs forces s'exercent simultanément sur un secteur d'activités donné et c'est l'intensité de ces forces qui détermine l'ampleur des pressions subies par l'ensemble des firmes. Chaque compagnie est donc enfermée dans une structure concurrentielle et de marché qui affecte sa marge de manoeuvre; une analyse et une compréhension de cet environnement structurel permet aux intervenants de l'industrie de mettre en place des stratégies leur assurant une capacité minimale de réaction face à ces diverses pressions.

Les troupes de théâtre pour la jeunesse n'échappent pas aux contraintes d'un tel environnement. Il convient donc, dans un premier temps, de proposer un modèle descriptif qui permette une analyse rationnelle et rigoureuse des forces en présence. Pour ce faire, nous utiliserons le modèle de Michael E. Porter (1980) bien qu'il ait été proposé pour analyser les stratégies concurrentielles en milieu industriel; le lecteur pourra en effet constater que le modèle de Porter décrit très bien les différents éléments avec lesquels sont aux prises les compagnies de théâtre pour la jeunesse.

Par ailleurs, cette structure concurrentielle affecte différemment une industrie selon que son marché est en croissance ou au contraire arrive à un stade de maturité. Nous présenterons donc, dans un deuxième temps, le concept du cycle de vie d'un produit en fonction de la situation particulière du théâtre pour la jeunesse.

#### Description du modèle de Porter

L'état de la concurrence dans un secteur particulier d'activités



dépend de cinq forces concurrentielles distinctes. La figure 11 illustre ces cinq forces.

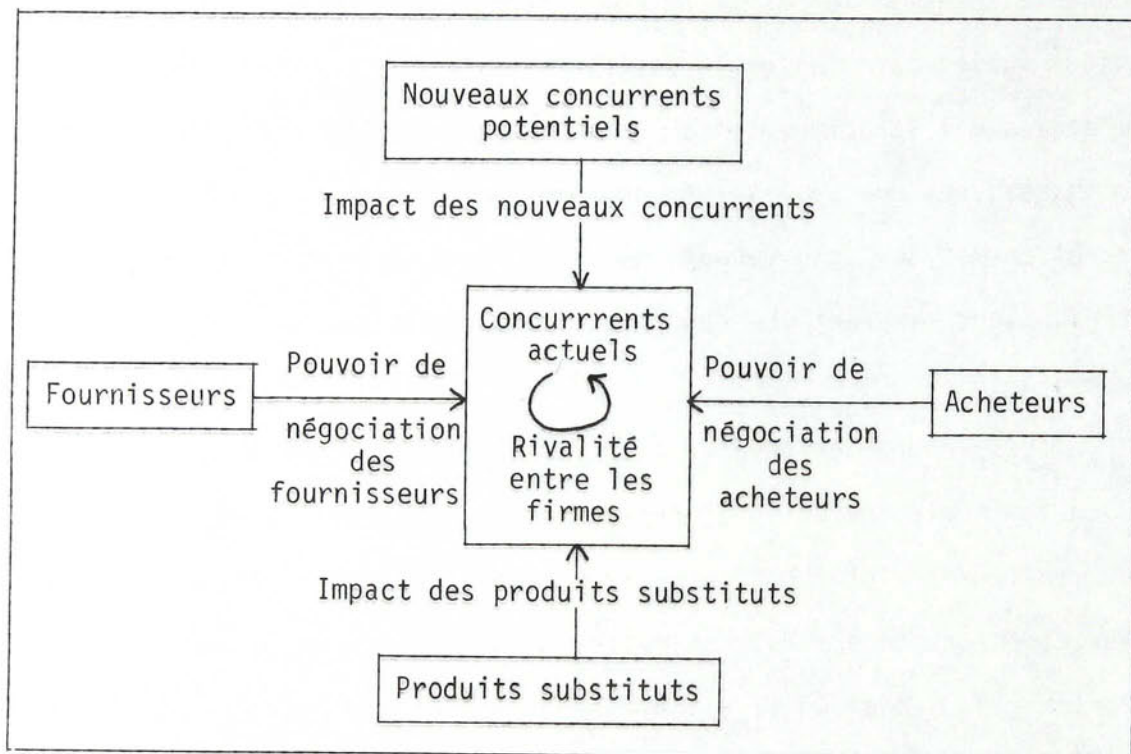


Fig. 11 - Forces affectant l'état de la concurrence d'un secteur d'activités<sup>1</sup>.

L'intensité des différents éléments décrits dans le modèle conditionne le niveau de pression qui s'exerce sur les membres de l'industrie. Cette pression sera différente selon l'industrie en cause.

Plus la pression combinée des cinq éléments est forte, plus la concurrence est sévère. Le cas extrême de cette concurrence est défini par

<sup>1</sup> Source: Porter (1980). Competitive Strategy, p. 4.

les économistes comme la situation de concurrence pure et parfaite où il n'existe aucune barrière à l'entrée, où les firmes existantes ont peu de pouvoir de négociation face à leurs acheteurs ou leurs fournisseurs et où les rivalités sont exacerbées par la présence de nombreux concurrents de taille à peu près égale et de produits substitués.

### Les composantes structurelles

Qu'en est-il des composantes structurelles du secteur du théâtre pour la jeunesse? Y trouvons-nous les éléments d'une situation favorisant une concurrence sévère?

#### A - Les barrières à l'entrée

Six facteurs principaux peuvent empêcher la venue de nouveaux concurrents sur un marché; ces facteurs constituent autant de barrières à l'entrée. Examinons chacun de ces facteurs pour déterminer jusqu'à quel point l'entrée sur le marché du théâtre pour la jeunesse est difficile ou non pour de nouvelles compagnies.

Les barrières à l'entrée sont fortes lorsque:

- la structure de coûts est telle que le prix unitaire baisse avec l'accroissement du nombre d'unités produites (économie d'échelle);
- l'entrée sur le marché requiert de gros investissements;
- les firmes actuelles ont acquis avec leurs produits la loyauté de leurs clients (différenciation de produit);
- il est coûteux pour un client de changer de fournisseur;
- l'accès à un réseau de distribution est difficile;
- les politiques gouvernementales tentent à décourager tout nouvel entrant.



Si on considère la situation du théâtre pour la jeunesse, aucun de ces facteurs ne constitue de barrière à l'entrée. En effet, le coût unitaire d'une représentation varie très peu, quelqu'en soit le nombre, et les investissements requis pour produire un spectacle pour enfants sont relativement minimes. De même, les acheteurs (du réseau scolaire par exemple) ne font preuve d'aucune loyauté envers les troupes, le concept même du coût impliqué pour changer de fournisseur du produit "théâtre" n'existe pas et n'importe quel nouvel arrivant sur le marché peut réussir à s'introduire dans ce circuit de distribution. Finalement, non seulement jusqu'à tout récemment les gouvernements n'ont pas bloqué l'entrée de nouvelles troupes mais au contraire, par une politique généreuse de subventions, quoique d'un niveau souvent minime, et par la mise en place de certains programmes de création d'emploi, ils ont encouragé indirectement la venue de nouveaux concurrents.

Bref, il n'existe aucune barrière à l'entrée sur le marché du théâtre pour la jeunesse.

#### B - Le pouvoir de négociation des fournisseurs et des acheteurs

Les fournisseurs au sens traditionnel n'ont que peu d'emprise sur les troupes de théâtre comme cela peut être le cas pour d'autres industries. En effet, de 60 à 70% du budget des troupes est consacré aux salaires, le reste se divisant entre plusieurs postes tels:

- achat de matériaux pour décors, costumes et accessoires;
- matériel promotionnel;
- frais de bureau;
- dépenses de tournée.

C'est l'artisan, l'acteur plus spécifiquement, qui en définitive caractérise cette industrie. La plupart des compagnies ont vu le jour par la volonté d'un groupe de comédiens. Ce sont eux qui la dirigent et c'est l'artiste qui constitue le matériau de base d'un spectacle et qui gère le processus créatif d'une production. Il n'est pas étonnant donc que le but de la compagnie, subordonné aux schèmes de valeur de ses dirigeants, s'éloigne considérablement des objectifs de rentabilité traditionnels aux entreprises des autres secteurs d'activités.

Beaucoup de ces comédiens ont été formés sur le tas; certains sortent des cinq écoles de théâtre de la province<sup>1</sup> qui produisent 60 à 70 nouveaux diplômés chaque année.

Le secteur est aussi caractérisé par un bas niveau de revenu chez ses membres. Le rapport Applebaum-Hébert (1982) parle d'un revenu moyen des artistes au Canada de l'ordre de 6 000 \$<sup>2</sup>. Ce chiffre correspond en toute probabilité à la situation en théâtre pour enfants où une grosse troupe peut peut-être verser 12 000 à 15 000 à chacun de ses artisans mais où les petites comptent souvent sur le bénévolat pour survivre.

Le secteur du théâtre pour la jeunesse est donc caractérisé par l'artisan comme ressource principale et l'objectif poursuivi par les compagnies épouse les valeurs de ces derniers; c'est une situation tout

---

<sup>1</sup> École Nationale de Théâtre, Conservatoires d'art dramatique de Montréal et de Québec, option théâtre des Cégeps St-Hyacinthe et Lionel-Groulx.

<sup>2</sup> Il s'agit d'un chiffre pour l'année 1979-1980.



à fait particulière qui explique la survie sur le marché de compagnies non rentables qui par leur présence accentue la concurrence. C'est en quelque sorte un cas de pouvoir absolu de la part d'une catégorie de fournisseurs.

Quant au réseau scolaire, ses acheteurs détiennent aussi une certaine forme de pouvoir. En effet, l'acheteur n'encourt aucun frais à changer de compagnies de théâtre d'une fois à l'autre, beaucoup d'entre eux se montrent incapables de distinguer les différences de qualité entre les produits offerts, le fait de présenter ou non des spectacles de théâtre dans les écoles n'affecte en rien la qualité de l'enseignement qui y est dispensé, et finalement, c'est un produit qui ne représente qu'une infime partie du budget et qui est susceptible d'être éliminé rapidement en cas de contraintes budgétaires.

Ce sont là quelques-unes des conditions qui donnent à l'acheteur pris collectivement un pouvoir de négociation énorme face à la compagnie fournisseur du produit.

#### C - Les produits substitués et la concurrence entre les firmes

Plus la présence sur le marché de produits substitués est grande, plus s'accroît l'intensité de la concurrence. C'est exactement la situation du théâtre pour la jeunesse. En effet, le théâtre n'est perçu par le marché bien souvent que comme une des composantes des différents produits de loisirs existants, loisirs culturels, loisirs sportifs ou loisirs à caractère social (classes verte, blanche, etc.). Or, autant les autres formes d'art que les activités sportives ou récréatives peuvent être considérées comme substitués au théâtre en termes de prix et de pertinence

du produit.

Finalement, plusieurs des facteurs exacerbant la concurrence entre compagnies existantes sont présents dans le marché. Il existe un grand nombre de firmes toutes aussi petites les unes que les autres. Après une période de croissance, le marché scolaire enregistre une baisse marquée de ses achats. Les acheteurs ne perçoivent pas de différence notable entre les produits offerts et la concurrence se transporte donc au niveau des prix. Enfin, l'offre augmente par grande quantité à la fois puisque l'apparition d'un nouveau compétiteur implique la possibilité de jouer 150 à 200 représentations supplémentaires d'un coup.

#### Une industrie fragmentée

La situation concurrentielle en théâtre pour la jeunesse s'avère donc particulièrement intense due à la présence très forte des cinq conditions structurelles de concurrence. Il s'agit par ailleurs d'une industrie caractérisée par l'absence de leaders de grande taille qui puissent structurer l'industrie. On peut dès lors parler de développement anarchique sur un marché où les quatre plus grandes firmes produisent à peine 24% de l'output en terme de nombre de représentations données. Il s'agit pour employer la terminologie de Porter d'une industrie fragmentée.

Il est toujours possible cependant qu'un ou des leaders émergent pour effectuer une concentration quelconque de l'industrie, à la condition de pouvoir effacer les causes de cette fragmentation. Or, ces causes, quelles sont-elles? Porter identifie onze points importants qui expliquent



la désagrégation d'un secteur en multiples petites unités de production; il souligne en outre qu'une seule de ces conditions suffit pour empêcher la situation d'évoluer vers une consolidation. Ces causes sont:

1. faibles barrières à l'entrée;
2. coûts de transport élevés;
3. absence de possibilités d'économies d'échelle;
4. barrières à la sortie;
5. fluctuation erratique des ventes;
6. aucun avantage dû à la taille dans la négociation avec les fournisseurs ou les acheteurs;
7. deséconomies d'échelle sur des aspects importants;
8. besoins du marché diversifiés;
9. très grande différenciation des produits;
10. réglementation gouvernementale;
11. nouveauté de l'industrie.

Or, les quatre premières conditions sont présentes sur le marché du théâtre pour la jeunesse. En effet, l'absence de barrières à l'entrée a été évoquée à la section précédente. Par ailleurs, si on inclut dans les frais de transport le coût des per diem<sup>1</sup>, soit environ soixante-cinq dollars par personne (selon les règles de l'Union des Artistes), ces frais pour cinq personnes dépassent rapidement le revenu moyen généré par les compagnies (314 \$) lors de spectacles joués hors de leur lieu

---

<sup>1</sup> Allocation de voyage donnée aux artistes lors de tournée à l'extérieur de leur lieu de résidence et destinée à couvrir les frais de logement et de nourriture.

d'origine; il est difficile de réaliser des économies d'échelle sur cet aspect de l'opération d'une compagnie de théâtre tout comme les autres possibilités de telles économies sont très limitées. Finalement, étant donné que l'objectif poursuivi par les initiateurs ou les dirigeants des firmes n'en est pas un de profit ou de rentabilité financière, beaucoup d'entre eux voudront continuer d'opérer leur entreprise même dans le cas de situation budgétaire difficile ou de l'impossibilité d'une quelconque rentabilité financière à moyen ou long terme; ce comportement particulier pose donc une barrière à la sortie bien réelle.

Ces quatre causes de la fragmentation de l'industrie du théâtre pour la jeunesse nous semblent prévenir toute possibilité de concentration compte tenu de la structure particulière du secteur; étant donné en effet la taille des compagnies, le grand nombre et la dispersion sur un vaste territoire des acheteurs scolaires, il apparaît difficile pour une firme isolée de briser simultanément ces quatre contraintes.

En définitive, nous sommes en présence d'une industrie fragmentée où des facteurs d'ordre structurel viennent exacerber la concurrence et où une conjoncture économique difficile fait chuter la demande en spectacles de théâtre sur le marché scolaire.

#### Les indices d'un marché à maturité

L'absence de barrières à l'entrée a permis à de nombreux concurrents d'envahir le marché scolaire durant la dernière décennie; cette augmentation de la concurrence a par ailleurs été favorisée par une croissance rapide du marché. Il convient maintenant de s'interroger sur l'allure



de cette courbe de croissance et de mesurer le degré de saturation du marché scolaire car, outre les facteurs d'ordre structurel, un marché à maturité exerce aussi une pression vive sur les firmes qui combattent pour une part de ce marché.

Levitt (1965) a proposé un concept qui décrit les différentes phases de la vie d'un produit et les stratégies marketing correspondantes. C'est un concept qui, par analogie à l'évolution de la vie humaine, distingue quatre moments principaux de l'existence d'un produit sur le marché. La figure 12 illustre les quatre étapes du cycle de vie

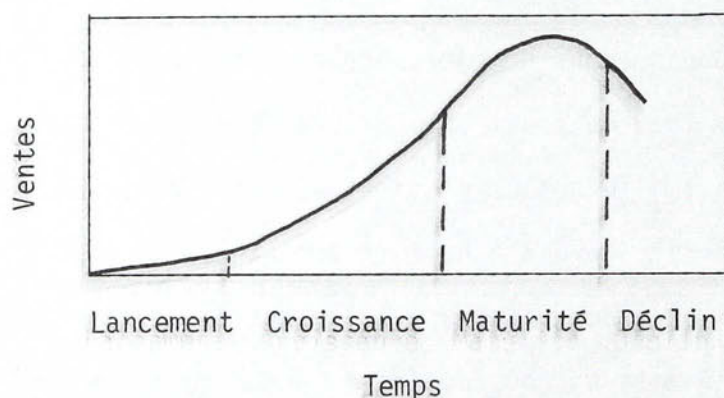


Fig. 12 - Le cycle de vie d'un produit<sup>1</sup>.

d'un produit: le lancement, la période de croissance, de maturité et finalement celle du déclin. Lussier (1981) a par ailleurs adapté le

<sup>1</sup> Source: Levitt (1965).

concept pour prendre en compte un ensemble de produits sur un marché. Il a ainsi montré la pertinence d'une analyse faisant intervenir la notion de cycle de vie d'un marché où, plutôt que d'employer les termes lancement, croissance, maturité, déclin, il parle d'un marché en développement, marché en croissance rapide, marché stable-maturité et marché en déclin.

À chaque étape du cycle de vie correspond un certain nombre de dimensions stratégiques particulières qui appellent une réaction appropriée de la part des entreprises évoluant sur ce marché. La réaction des acheteurs visés par le produit et celle des concurrents potentiels représentent deux de ces dimensions.

Ainsi, la rapidité et l'intensité avec lesquelles les consommateurs acceptent une innovation conditionnent l'évolution du cycle de vie d'un nouveau produit; de même, lorsque l'ensemble des clients potentiels a été rejoint, la croissance du marché s'essouffle et la courbe de la demande atteint un plateau (étape du marché stable-maturité). Par ailleurs, le succès de la ou des premières firmes à pénétrer le marché attire en général les concurrents d'autant plus rapidement que les barrières à l'entrée sont réduites; on assiste par contre à un tamisage du nombre de ces concurrents à mesure que l'étape de la maturité approche, soit au moment où la guerre de prix se fait la plus vive, affectant la rentabilité des firmes les moins solides financièrement.

Le secteur du théâtre pour la jeunesse a vécu certaines de ces situations. On peut situer au début des années 1970 la première phase du cycle de vie du marché du théâtre pour enfants au moment où les premières troupes tentaient de percer dans le réseau scolaire (L'Arabesque, La Marmaille, etc.); puis vint la période de croissance rapide (1974-1978)



où chaque année voyait le nombre de nouvelles troupes augmenter dû principalement à l'absence de barrières à l'entrée sur ce marché. Ce fut aussi par ailleurs une époque de développement intense de plusieurs produits substitués au théâtre, que ce soit les autres formes d'art ou les loisirs sportifs; l'apparition de ces substitués a certainement empêché la demande en spectacles de théâtre de croître plus rapidement.

Depuis l'année 1979, la demande sur le marché scolaire diminue et l'on devrait normalement s'attendre à un tamisage du nombre de compagnies. Or, étant donné la fragmentation de l'industrie et plus particulièrement à cause du système de valeur des dirigeants et des membres des troupes, les barrières à la sortie sont telles que la fin de la période de croissance n'a pas amené la disparition des concurrents les plus faibles. Il se peut aussi que le facteur "subvention" ait permis de tenir artificiellement en vie un certain nombre de ces compagnies. Il n'est donc pas surprenant de constater une concurrence aussi vive dans une industrie où un facteur d'ordre "marché", arrêt de la croissance de la demande, s'ajoute à des facteurs d'ordre structurel pour produire une situation d'encombrement chronique.

Il faut par ailleurs distinguer entre le ralentissement de la demande dû à la conjoncture économique, situation donc temporaire, de celui produit par l'épuisement du bassin des acheteurs potentiels. Comment déterminer si effectivement le marché scolaire en théâtre pour enfants a atteint l'étape de maturité de son cycle de vie? Pour répondre à cette question, il faut chercher des critères permettant de mesurer le taux de saturation de ce marché, c'est-à-dire le moment où tous les clients potentiels auront été atteints, où la courbe de demande ne peut plus

progresser par l'arrivée de nouveaux clients ou par une consommation accrue. Cette question pose aussi le problème de l'applicabilité du concept, en général et pour le cas du théâtre pour enfants.

C'est ce problème d'applicabilité qui a d'ailleurs amené les principales critiques du concept du cycle de vie du produit. Dhallah et Yuspeh (1976) ont souligné la difficulté de déterminer à quelle étape en était rendu tel ou tel produit et surtout les dangers d'abandonner des produits qui seraient dans une phase temporaire de déclin; ils ont aussi indiqué la non-uniformité de l'évolution des ventes d'un produit à l'autre et donc l'incapacité de tracer une courbe uniforme de cycle de vie pour toutes les situations. Tellis et Crawford (1981) ont de plus soutenu que les ventes d'un produit sont influencées par trois variables indépendantes - la concurrence, l'effort marketing de la firme et les autres facteurs de l'environnement - et que ces trois variables, collectivement ou individuellement, peuvent modifier dans un sens ou dans l'autre la survie d'un produit.

Ces critiques expliquent en partie la difficulté de déterminer dans le cas du marché scolaire en théâtre pour enfants l'étape précise atteinte par le produit. De fait, c'est un concept qui semble s'appliquer assez bien dans le cas des produits durables mais qui suscite certaines difficultés pour les autres types de biens.

Deux éléments importants doivent en effet être connus pour pouvoir évaluer correctement le point de saturation d'un marché: le niveau maximal de pénétration chez un ensemble de consommateurs donné et leur taux maximal de consommation. Ainsi, dans le cas des biens durables, les appareils



électriques notamment, on peut déterminer comme l'a fait Smallwood (1973) le niveau atteint par tel ou tel produit sachant le pourcentage approximatif des ménages susceptibles de se le procurer, le rythme de renouvellement du produit et le fait que chaque ménage n'en possède qu'un exemplaire. Ainsi, si les familles conservent leur réfrigérateur dix ans, le point de saturation du marché est atteint lorsque environ 95% des familles possèdent un appareil et que la demande n'est soutenue que par le ré-achat (remplacement du vieil appareil par un neuf).

L'application du concept à la situation du théâtre pour enfants s'avère plus malaisée. On peut calculer assez facilement le taux de pénétration sur le marché scolaire, cependant l'autre élément pose un problème. On sait ainsi que 83% des écoles ont acheté au moins un spectacle de théâtre durant l'année 1980-1981. D'après le principe de Smallwood, il s'agirait du point maximal si cette proportion ne peut être dépassée. Or, étant donné la taille minuscule de certaines écoles (moins de cent élèves), il est probable qu'une pénétration à 100% s'avère impossible. Il faut aussi tenir compte de la présence de nombreux substituts et la préférence de certains directeurs d'école. En ce sens, le niveau atteint approche sûrement le maximum de pénétration possible. Comme 88% des écoles ont acheté au moins un spectacle de théâtre au cours des cinq dernières années, ce maximum se situerait donc à notre avis entre 83 et 88%.

La fréquence d'achat pose par contre un problème. En effet, si au lieu de 1,5 spectacle par année une directive du Ministère de l'Éducation

imposait par exemple aux écoles l'achat minimum de trois spectacles par année, la courbe de demande effectuerait un bond significatif. Il y a par contre une limite supérieure à laquelle les autorités du M.E.Q. voudront se soumettre étant donné la priorité du programme scolaire sur les activités para-académiques et la présence des autres activités qui ne manquent pas de promoteurs et qui ont certainement leur place à l'école. Mais déjà, si le Ministère de l'Éducation imposait à 100% des écoles une moyenne de, disons, deux spectacles de théâtre par année, le niveau de la demande passerait de 3 318 à 4 416 représentations, ce qui pourrait constituer le niveau de maturité jusqu'à un changement de cette décision d'ordre politique. Si par contre aucune décision politique n'est prise, il y a lieu de penser qu'un niveau de 1,58 spectacle (niveau maximum atteint) pour 83-85% des écoles constitue l'étape de maturité sur le marché scolaire et que la baisse de la demande constatée actuellement ne constitue qu'un effet conjoncturel.

Par ailleurs, si on admet que le cycle de vie du marché peut s'appliquer dans le cas du théâtre pour la jeunesse, certaines considérations stratégiques s'avèrent toutefois très différentes. L'aspect concurrence a été évoqué précédemment. Les variables produit et distribution possèdent aussi des caractéristiques très particulières. En effet, la vente de spectacles aux écoles implique une relation directe entre la compagnie productrice et l'acheteur scolaire, sauf pour le cas particulier des entreprises de distribution qui font appel à des "sous-contractants"; les stratégies relatives à l'utilisation des intermédiaires



pour l'écoulement des produits de la firme s'avèrent donc non pertinentes. Quant au produit, sa nature même impose des contraintes. Pour employer la typologie de Wilson (1972), il s'agit d'un service périssable, d'un intangible pur pour lequel l'acheteur ne se sent aucun engagement particulier (commitment). Le vendeur ne peut donc entreposer son produit en vue d'une vente future, l'acheteur ne peut en conserver d'échantillon et c'est un achat que ce dernier peut reporter indéfiniment.

Finalement, même si le secteur du théâtre pour enfants se dirige vers l'étape de maturité<sup>1</sup> de son principal marché, le réseau scolaire, cela ne signifie pas nécessairement un arrêt de la croissance des activités. Il est en effet possible de relancer le cycle de vie de ce produit pris au sens large. Dans le cas présent, une diversification du réseau de distribution des troupes vers le marché des salles de spectacles peut constituer un moyen de relancer la courbe du cycle de vie comme l'indique la figure 13.

En fait, il est possible de lutter contre l'effet conjoncturel de la chute de la demande et en même temps d'en relancer la courbe. Pour ce faire, d'autres stratégies doivent être pensées et une intervention à plus d'un niveau s'avère nécessaire.

---

<sup>1</sup> Certains auteurs (Staudt et Taylor, 1970, notamment) nomment "turbulence" l'étape située entre la croissance et la maturité du cycle de vie d'un produit. L'étape est alors caractérisée par une augmentation des ventes à un taux décroissant et un tamisage des concurrents.

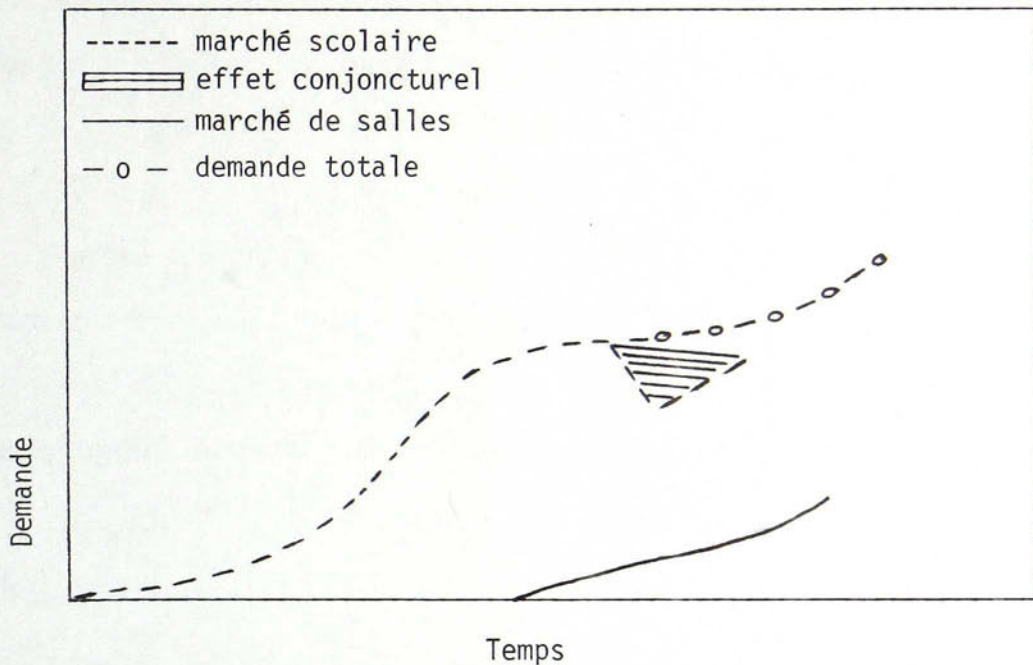


Fig. 13 - Deuxième étape du cycle de vie du produit théâtre pour enfants au Québec.

### Synthèse

Le secteur du théâtre pour enfants est affecté par un ensemble de trois phénomènes, l'un d'ordre structurel, l'autre conjoncturel et finalement le dernier d'ordre marché.

L'état de concurrence intense actuellement constaté provient d'un ensemble de facteurs lié à la structure même de cette industrie. L'absence de barrières à l'entrée, le pouvoir des acheteurs scolaires, la présence de nombreux substituts et le grand nombre de firmes exacerbent la concurrence sur un marché affecté par une marée de coupures budgétaires et ayant atteint une étape près de la maturité dans son cycle de vie. Par ailleurs, étant donné la fragmentation de l'industrie,



aucune entreprise ne peut exercer de leadership propre à structurer ce marché. Les caractéristiques mêmes des firmes et de leurs dirigeants empêchent tout changement à cette situation.

Dans une structure concurrentielle aussi rigide, la survie de chaque firme dépend donc d'un positionnement stratégique adéquat puisque leur faible taille ne permet à aucune prise individuellement de modifier un tant soit peu cette structure. Par contre, comme le théâtre pour la jeunesse représente une dimension infime par rapport au budget global de l'État, il s'agit d'un secteur où une intervention étatique peut radicalement modifier les règles du jeu.

## Chapitre V

### Les perspectives stratégiques en théâtre pour enfants



Les contraintes structurelles et d'ordre marché commandent une réaction de la part de tous les intervenants du secteur. Les troupes, par leur action individuelle, peuvent lutter contre une partie des pressions qui les affectent. Il est nécessaire cependant d'envisager une action collective des compagnies subventionnées tout comme l'État représente le partenaire privilégié susceptible d'améliorer le sort de tous les intervenants en minimisant l'effet de certains paramètres structurels liés à la situation concurrentielle.

#### Le positionnement des troupes subventionnées

Avant d'analyser les options stratégiques qui s'offrent aux divers intervenants, il est opportun d'aborder en premier lieu la question du positionnement actuel des troupes subventionnées par rapport à certains paramètres importants. Quoique nous ne disposions pas de tous les éléments d'information nécessaires pour établir un positionnement précis, il est quand même possible d'identifier un certain nombre de dimensions propres à donner une image claire du secteur. Trois grilles de positionnement sont donc proposées.

Les critères utilisés par les deux paliers de gouvernement (M.A.C. et Conseil des Arts) pour l'attribution des subventions au secteur du théâtre valorisent la dimension qualité des spectacles et privilégie un genre particulier: le théâtre-en-représentation. Il est donc permis d'imaginer que l'ensemble des vingt-cinq compagnies cherchant à satisfaire ces normes en arrive à un positionnement similaire. La figure 14 illustre cet énoncé.

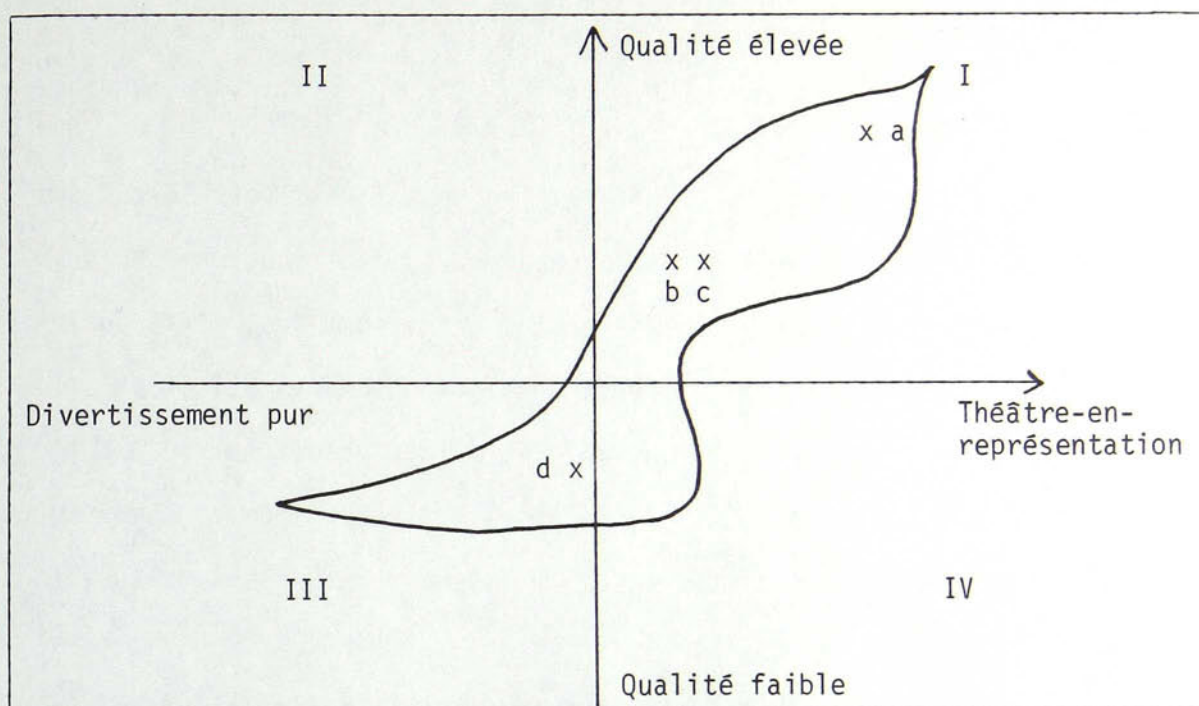


Fig. 14 - Positionnement des troupes subventionnées selon la qualité et le genre théâtral.

Toutes les troupes n'ont par ailleurs pas encore atteint le niveau d'excellence exigé par l'État, quoiqu'un certain nombre satisfassent à ces critères (a). Par ailleurs, certaines firmes, notamment celles dont la création est plus récente, aspirent à un haut standard de qualité mais n'y sont pas encore arrivées, ce qui explique leur position en d. Le chapitre deux établissait une distinction entre qualité du contenu et qualité de la forme, certains excellant sur une dimension mais non sur l'autre et inversement. Cette situation est représentée à la figure 14 par les points b et c. Il faut noter finalement que les aléas de la création sont tels qu'il est difficile de garantir la qualité à tout coup, une certaine fluctuation temporaire peut s'avérer possible parmi les compagnies. Une baisse de qualité continue est par contre susceptible de faire perdre à un groupe le privilège de



recevoir des subsides.

Nous ne possédons pas d'informations spécifiques pour le cas des troupes non subventionnées et des organismes de distribution. Mais puisque les compagnies non subventionnées ne le sont pas, c'est justement qu'elles se situent en majorité dans les quadrants III et IV<sup>1</sup>. Quant aux organismes de distribution, leur statut d'entreprise à but lucratif fait qu'ils ne sont pas éligibles aux subventions. Comme leurs produits se rapprochent plutôt du divertissement pur, ils se classent dans les quadrants II et III.

Étant donné les contraintes imposées par l'État relativement à leurs produits, les troupes subventionnées possèdent donc un positionnement assez similaire. Il faut dès lors les examiner sur d'autres dimensions pour obtenir une image plus claire.

L'une des différences les plus nettes a trait au circuit de distribution et à la clientèle visée. Comme l'indique la figure 15, la plupart des compagnies oeuvrent en milieu scolaire pour la majorité de leurs représentations (70%). Quelques-unes se distinguent soit qu'elles donnent leurs productions en salles ou qu'elles se consacrent aux adolescents. Outre la NCT, le quadrant I n'est occupé par aucune compagnie.

Cette figure ne tient pas compte toutefois de la clientèle adulte aussi desservie par seize troupes.

---

<sup>1</sup> À l'exception des Marionnettes du Grand Théâtre de Québec qui représente un cas particulier puisque ses fonds viennent du Grand Théâtre et que l'organisme ne fait donc pas directement affaire avec le M.A.C.

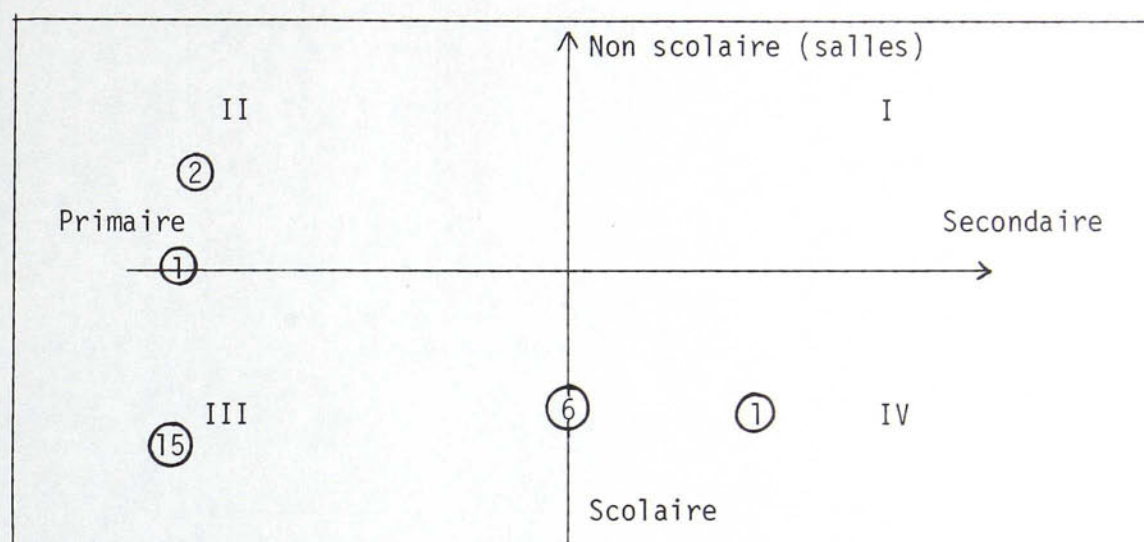


Fig. 15 - Positionnement des troupes subventionnées selon le type de circuit de distribution et le niveau de la clientèle. Les chiffres encadrés indiquent le nombre de troupes.

La troisième grille de positionnement met en relation la politique de prix et la qualité du produit (figure 16). Quoique malaisée à établir compte tenu du manque d'éléments qui puissent nous éclairer quant à la dimension qualité, cette grille illustre bien le dilemme auquel font face les troupes subventionnées dans l'établissement de leur politique de prix. Si on considère le chiffre de 400 \$ comme le point de démarcation entre prix bas et prix élevé sur le marché scolaire au primaire, seulement trois compagnies (a) se situent dans le quadrant I. Certaines troupes (c) ne peuvent exiger un prix élevé étant donné qu'elles n'ont pas encore atteint un niveau de qualité suffisant; par contre, les autres (b) tentent de concurrencer leurs opposants par une politique de prix agressive malgré un niveau de qualité élevé.



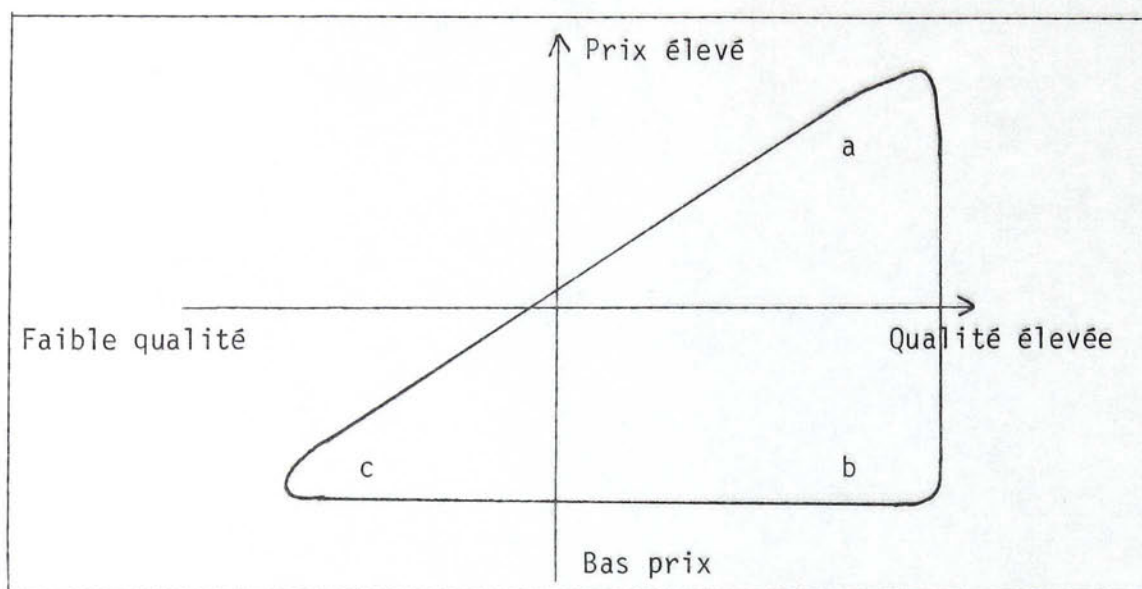


Fig. 16 - Positionnement des troupes subventionnées selon le niveau de prix et la qualité du produit.

Ces trois grilles décrivent donc la situation concurrentielle des troupes selon un certain nombre de dimensions reliées au produit, à la distribution et au prix. Il ne s'agit évidemment pas de toutes les dimensions possibles, d'autres croisements pourraient être tentés tels: mettre le prix en relation avec la couverture géographique, ou la taille des firmes en fonction des prix pratiqués. Cependant, les données manquent pour effectuer cette opération. Les trois grilles présentées constituent par ailleurs trois types de positionnement importants qui illustrent l'évolution stratégique des troupes en fonction de trois contraintes majeures: leur taille, les exigences de l'État subventionneur et l'effet de la concurrence compte tenu en particulier du comportement des acheteurs scolaires.

La description de cette évolution stratégique permet de compléter la compréhension des contraintes structurelles et d'ordre marché affectant le secteur du théâtre pour enfants et met en perspective les options stratégiques offertes aux intervenants de ce milieu.

### Les stratégies de croissance

Le positionnement actuel des troupes subventionnées résulte de l'évolution du marché scolaire et de l'entrée en scène d'une multitude de concurrents. Pour assurer leur croissance, les firmes de théâtre pour enfants ont adopté un ensemble de mesures que l'on peut classer à l'aide de la grille proposée par Ansoff (1957) et telle qu'illustrée à la figure 17.

|                             | <u>Produits<br/>actuels</u>  | <u>Nouveaux<br/>produits</u> |
|-----------------------------|------------------------------|------------------------------|
| <u>Marchés<br/>actuels</u>  | 1. Pénétration sur le marché | 2. Développement de produits |
| <u>Nouveaux<br/>marchés</u> | 3. Développement du marché   | 4. Diversification           |

Fig. 17 - Stratégies de croissance.

Ansoff décrit quatre stratégies de croissance basées sur le couple produit-marché. Ainsi, une firme peut augmenter son chiffre d'affaires en couvrant mieux son marché actuel avec ses produits existants; cette



stratégie appelée pénétration de marché se réalise soit en augmentant le taux d'utilisation actuelle de la clientèle, en attirant la clientèle des concurrents ou en persuadant les non-utilisateurs. La firme peut aussi avoir recours au développement de produits qui consiste à créer de nouveaux produits pour son marché actuel; elle peut développer des nouvelles caractéristiques de produits, des variations de qualité ou mettre au point de nouvelles versions. Il lui est possible de vendre ses produits actuels sur de nouveaux marchés; le développement de marché s'effectue lorsqu'une compagnie réalise l'ouverture de nouveaux marchés géographiques ou pénètre dans d'autres circuits de distribution. Elle peut finalement se diversifier en créant des produits complètement nouveaux qui visent des marchés aussi complètement nouveaux.

Les troupes pour enfants ont pour leur part évolué en utilisant principalement les stratégies 1 à 3.

Il était difficile pour les producteurs de spectacles pour enfants de pénétrer le marché scolaire par une augmentation du taux d'utilisation (achats répétés dans la même année scolaire) étant donné le budget restreint des écoles. Ils ont plutôt tenté de persuader les non-utilisateurs tout en maintenant les prix bas sinon pour attirer la clientèle des concurrents au moins pour ne pas perdre leurs propres contacts.

Le marché représenté par le nombre d'écoles d'une région donnée étant assez restreint, les troupes ont évolué vers la création de plusieurs nouveaux produits chaque année. Cependant, leur taille et les coûts associés à une nouvelle production ne leur ont pas permis d'exploiter cette possibilité au-delà de deux ou trois nouveaux spectacles par

année. On a par ailleurs généré une augmentation moyenne des revenus de l'ordre de 5% en organisant des activités connexes (animations, ateliers, etc.).

Étant donné encore une fois la taille des compagnies, la stratégie de diversification ne représentait pas non plus une avenue possible de croissance.

Il ne restait donc plus que la stratégie du développement de marché comme alternative valable. La tournée permet d'ouvrir de nouveaux marchés géographiques tandis que la présentation de spectacles en salles multiplie le nombre de circuits de distribution. Ces deux possibilités n'ont pu être exploitées à fond cependant. En effet, la croissance par le biais de spectacles en salles présuppose l'existence de lieux, ce qui n'est pas le cas présentement. Par ailleurs, la diversification géographique implique des coûts énormes impossibles à absorber dans la mesure où les acheteurs scolaires ne sont pas prêts à assumer le coût réel du déplacement d'une troupe.

En somme, la croissance du secteur du théâtre pour enfants a été stoppée pour deux raisons distinctes: d'abord parce que, compte tenu de la taille des compagnies et des contraintes posées par l'État quant au produit, la seule option possible était le développement de marché dont les limites sont posées par l'absence de salles et par les coûts de tournée; ensuite parce que la demande sur le marché scolaire atteint l'étape de la maturité et en plus diminue suite aux coupures budgétaires affectant le Ministère de l'Éducation du Québec.



Jusqu'à présent il semble toutefois que ce ne soit pas les troupes subventionnées qui aient subi le pire du contrecoup. En effet, malgré une diminution de 12% de la demande entre 1980-1981 et 1981-1982, les neuf troupes de l'île de Montréal n'ont connu qu'une baisse de 2,0% sur le réseau scolaire (tableau 21). Les itinéraires de tournée des autres

Tableau 21

Variation du nombre de représentations  
selon le lieu de diffusion des neuf  
troupes de l'île de Montréal entre  
1980-1981 et 1981-1982

| Années    | Lieux de diffusion |              |          |        |        | Total |
|-----------|--------------------|--------------|----------|--------|--------|-------|
|           | École              | Municipalité | Garderie | Salle  | Autres |       |
| 1980-1981 |                    |              |          |        |        |       |
| Nombre    | 402                | 24           | 22       | 192    | 132    | 772   |
| %         | 52,1               | 3,1          | 2,8      | 24,9   | 17,1   |       |
| 1981-1982 |                    |              |          |        |        |       |
| Nombre    | 394                | 51           | 27       | 162    | 123    | 757   |
| %         | 52,1               | 6,7          | 3,6      | 21,4   | 16,2   |       |
| Variation |                    |              |          |        |        |       |
| Nombre    | - 8                | + 27         | + 5      | - 30   | - 9    | - 23  |
| %         | - 2,0              | + 52,9       | + 22,7   | - 15,6 | - 6,8  | - 1,9 |

troupes pour l'année 1981-1982 n'étant pas encore disponibles au moment de l'étude, il n'a pas été possible d'effectuer la comparaison pour l'ensemble des troupes. Cependant, comme parmi les neuf compagnies

on retrouve à la fois des firmes de grande et petite tailles, il est permis de croire qu'elles représentent assez bien la situation de l'ensemble. Il apparaît donc que la baisse de la demande ait surtout affecté les groupes non subventionnés et les organismes de distribution. Cette hypothèse semble d'ailleurs confirmée par les contacts effectués auprès des organismes de distribution qui avouent avoir subi une diminution de leurs spectacles de théâtre ces dernières années. Même si les troupes subventionnées conservent leur position sur ce marché actuellement, il n'est pas certain cependant que la situation se maintienne à moyen terme.

Si effectivement le cycle de vie du marché scolaire en théâtre pour enfants approche la phase de maturité, il convient alors d'en relancer la courbe en utilisant les stratégies de développement de marché. Les conditions sont d'ailleurs favorables à une exploitation systématique du marché représenté par le grand public (en salle de spectacles). En effet, le théâtre pour adultes recrute sa clientèle parmi les gens à scolarité élevée, niveaux collégial et universitaire; or, la scolarisation augmente constamment au Québec et touche une large couche de la population (Colbert, 1982). Ces clients auront donc probablement tendance à valoriser la fréquentation du théâtre chez leurs enfants. De plus, ainsi qu'il a déjà été mentionné, il existe un segment de la population qui considère le théâtre comme un excellent facteur de promotion sociale pour leurs enfants, quoique eux-mêmes n'en soient pas des adeptes. Certaines expériences tentées par des troupes pour enfants ont aussi démontré qu'il était possible d'attirer un grand nombre de spectateurs



au théâtre pour enfants. Mentionnons à titre d'exemples les Marionnettes du Grand Théâtre de Québec (en activité depuis sept ans, tous les dimanches), les Pissenlits et la Marmaille à la Place des Arts en 1980-1981 et 1981-1982, l'Arrière-Scène au Pavillon Lafontaine à Montréal (automne 1982) et finalement les matinées enfance-jeunesse du Pont-Tournant à Beloeil depuis quatre ans.

La présentation de spectacles en salle constitue donc pour le secteur du théâtre pour enfants une façon de développer un nouveau marché et ainsi diminuer l'impact des fluctuations du budget des écoles.

La majorité des spectacles offerts actuellement sont toutefois conçus pour un auditoire scolaire, donc réduit. Cent à cent cinquante enfants constituent souvent le nombre maximum de spectateurs accueillis à la fois par les troupes. Présenter un spectacle à 500, 800 ou 1 000 enfants requiert un produit différent. Exploiter cette possibilité, c'est donc devoir adapter son produit à ce nouveau contexte.

Le succès de ces deux stratégies repose toutefois sur une prémisses fondamentale, un réseau de salles qui soit adéquat, c'est-à-dire convenablement équipées, à un coût abordable et possédant une infrastructure administrative pouvant assurer le succès de l'opération. Cette dernière considération apparaît très importante. En effet, quoique les expériences mentionnées au paragraphe précédent aient connu un succès de salle (nombre de spectateurs élevé), plusieurs se sont avérés un désastre financier. Deux raisons interviennent pour expliquer la situation. Un prix d'entrée faible (3 \$ le billet) et le coût énorme en publicité à être amorti sur

un nombre restreint de représentations<sup>1</sup>. En fait, en se produisant en salle elles-mêmes, les troupes font office à la fois de producteur et de diffuseur. Par analogie, il s'agit de la situation d'un petit manufacturier qui écoulerait sa production au détail en louant de temps à autre un local dans diverses régions de la province. Les coûts encourus à chaque fois pour créer une organisation de toute pièce seraient exorbitants.

Le mode de fonctionnement du théâtre pour adultes repose sur le principe d'une saison complète qui permet de répartir les coûts sur plus d'une production et de s'assurer la fidélité d'une partie du public par la vente d'abonnements. Cette possibilité n'existe pas en théâtre pour enfants. Avant de songer au marché des salles de spectacles, il faut donc s'assurer l'infrastructure nécessaire.

### Les options stratégiques

Les options stratégiques ouvertes aux troupes sont restreintes compte tenu de leur taille et de la structure du marché et de l'industrie. Le positionnement des compagnies s'est d'ailleurs effectué en présence de contraintes sévères, contraintes qui limitent les axes de croissance possible.

On peut résumer la situation du secteur du théâtre pour enfants de la façon suivante:

---

<sup>1</sup> Mentionnons à titre d'exemple le cas d'une compagnie qui a donné trois représentations consécutives. Le budget de publicité se chiffrait à 2 960 \$ et les recettes totales ont été de 2 410 \$.



- industrie fragmentée à concurrence structurelle vive;
- cycle de vie du marché scolaire approchant la maturité et effet conjoncturel des coupures de budget au Ministère de l'Éducation;
- pour les troupes, impossibilité de croissance par le développement de marché étant donné l'absence d'un réseau de salles et les coûts de tournée;
- courbe d'apprentissage des acheteurs scolaires difficile étant donné leur faible fréquence d'achats.

Cette situation limite considérablement les moyens d'action offerts aux troupes puisque leur taille respective interdit toute influence notable sur ces aspects de structure de l'industrie et du marché. Le positionnement actuel des troupes et leur évolution stratégique ont d'ailleurs été conditionnés par cette situation. Une action collective s'avère donc nécessaire tout comme une intervention étatique pourrait régler rapidement le problème.

La figure 18 illustre ces divers niveaux possibles d'action. Les troupes, par des pressions collectives, peuvent inciter deux organismes gouvernementaux à agir sur leurs deux principaux marchés. Une action collective directe sur ces deux marchés est aussi souhaitable.

Le reste du présent chapitre traite d'abord de l'action gouvernementale, puis aborde les formes possibles d'action collective pour terminer par une synthèse des actions individuelles ou des options stratégiques pouvant être considérées par les troupes.

#### A - L'intervention de l'État

Des cinq éléments du modèle de Porter, quatre caractérisent la

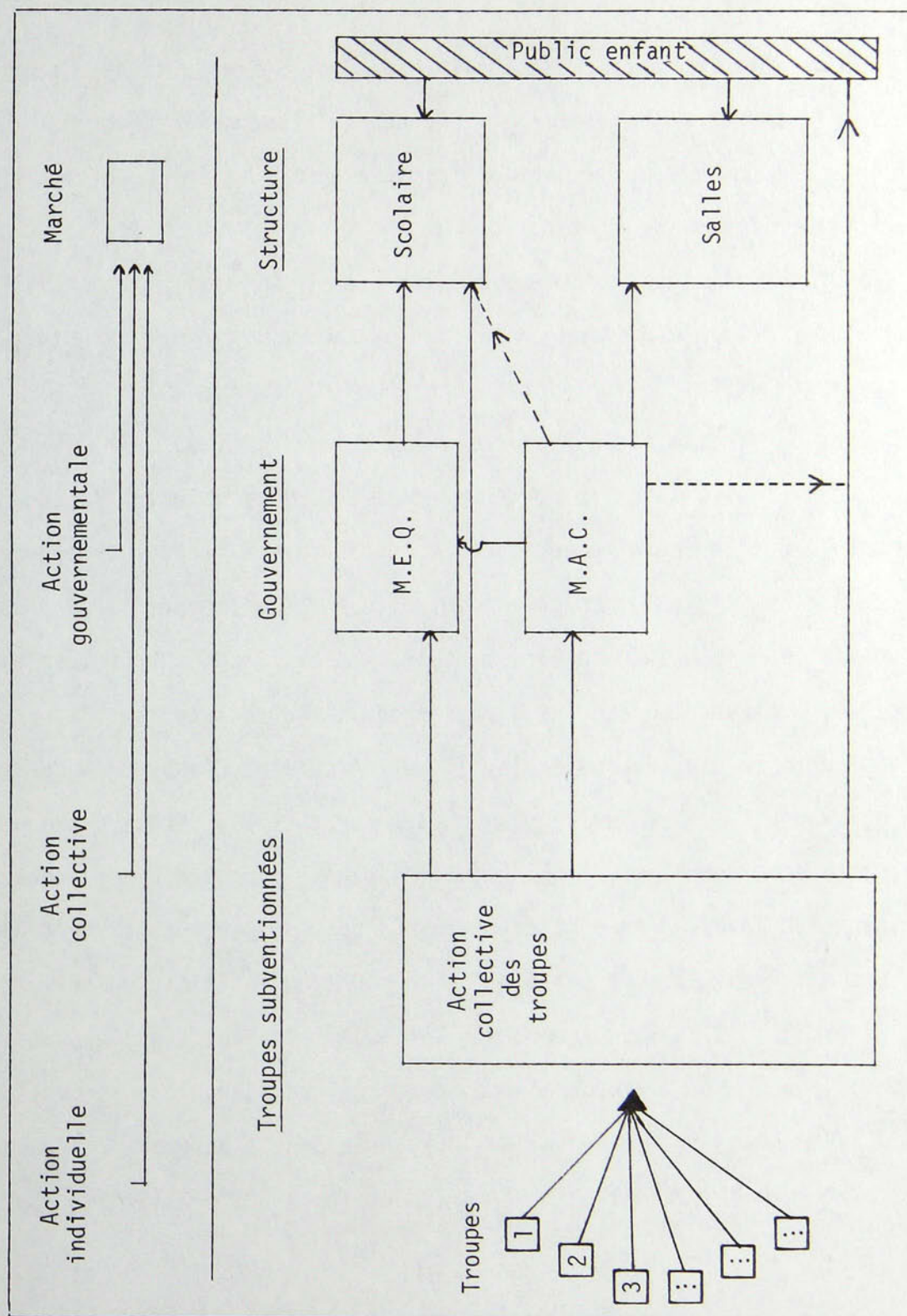


Fig. 18 - Actions des divers intervenants en théâtre pour enfants.



situation de concurrence extrême sur le marché scolaire du théâtre pour enfants: l'absence de barrières à l'entrée, la présence de nombreux substituts, le pouvoir des acheteurs institutionnels et la concurrence entre un grand nombre de firmes.

Par ailleurs, le contexte budgétaire actuel du gouvernement du Québec exacerbe la compétition créée par les facteurs d'ordre structurel.

Deux ministères peuvent intervenir; le Ministère de l'Éducation (M.E.Q.) et le Ministère des Affaires culturelles (M.A.C.).

Le M.E.Q. peut faire en sorte de réduire considérablement la concurrence sur le marché scolaire en adoptant le principe du budget protégé et celui de l'achat minimum. En créant un poste budgétaire spécifique pour l'engagement de troupes de théâtre dans les écoles, le M.E.Q. protège ainsi le secteur du théâtre contre les divers produits substituts; en fixant une enveloppe définie pour chaque école, il permet en plus d'assurer à chaque élève du Québec la chance de voir un ou des spectacles de théâtre chaque année; c'est aussi une mesure qui réduit en partie le pouvoir des acheteurs en ce sens que la décision d'affecter ou non un budget à l'activité théâtre n'est pas mise dans la même balance que le sport ou le loisir en terme de choix de produit et de concurrence sur les prix. Il faut signaler qu'il ne s'agit pas pour le M.E.Q. d'une somme monétaire considérable puisque l'on parle d'environ un million de dollars par année pour l'ensemble des réseaux primaire et secondaire en 1980-1981 ( $2\ 208 \text{ écoles} \times 506 = 1\ 117\ 248 \$$ , tableau 51 e)<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> De cette somme, la moitié vient actuellement du fruit d'activités de financement organisées par les écoles (tableau 51); donc le M.E.Q. n'investit en fait que 500 000 \$ par année.

Dans le même ordre d'idées, il est aussi possible de penser à une liste de troupes imposée aux directions d'école. Cette liste pourrait être constituée sur la base de la qualité du spectacle, qualité jugée par un panel d'experts reconnus; l'utilisation d'un tel panel existe déjà à la section théâtre du Ministère des Affaires culturelles (et aussi au Conseil des Arts du Canada) lors de l'évaluation annuelle des compagnies pour fins de subvention. Une telle liste de "fournisseurs accrédités" éviterait la pratique du dumping évoqué au chapitre précédent. Ce serait un moyen d'imposer une barrière à l'entrée.

Quant au Ministère des Affaires culturelles, outre les pressions au M.E.Q. pour obtenir des budgets protégés, il peut contribuer à résorber l'état actuel de concurrence extrême en réduisant le nombre de compagnies subventionnées. Il est présentement évident que le nombre de compagnies de théâtre pour enfants est trop élevé; c'est une affirmation qui est d'ailleurs souvent entendue de la part des gens du milieu.

En 1980-1981, les vingt-cinq compagnies subventionnées ont donné un total de 1 860 représentations; vingt-quatre d'entre elles en ont donné 877 dans les écoles primaires (total de 1 566 pour les enfants du niveau primaire (tableaux 10 et 12)). Selon le tableau 22, seulement huit compagnies ont joué cent représentations ou plus. La moyenne pour les huit se situe à 119. Or, les troupes considéreraient que jouer 150 fois dans une saison constitue la situation normale et désirable. En prenant comme jauge la moyenne de 119 représentations des huit troupes en 1980-1981 et le chiffre "idéale" de 150, il est possible d'évaluer une fourchette pour le nombre optimal de firmes pouvant adéquatement satisfaire la demande du niveau primaire. Les 1 566 représentations du



Tableau 22

Répartition des troupes subventionnées de théâtre  
pour enfants selon le nombre de représentations  
données annuellement (1980-1981)

| Nombre de représentations<br>(1980-1981) | Nombre de troupes |
|------------------------------------------|-------------------|
| 100 et plus                              | 8                 |
| 75 à 99                                  | 4                 |
| 50 à 74                                  | 6                 |
| 25 à 49                                  | 3                 |
| 0 à 24                                   | 4                 |

niveau primaire pourraient être comblées par 10,4 troupes donnant 150 représentations par année ou par 13,2 troupes en offrant 119. Par ailleurs, les 2 424 spectacles achetés par les écoles primaires nécessitent entre 16,2 et 20,4 troupes; si on exclut du chiffre des spectacles achetés par les écoles les 600 vendus par les organismes de distribution, pour combler la demande des écoles primaires (1 824 représentations), il suffit de 12,2 à 15,3 troupes. Or, il y aurait présentement soixante-cinq troupes (65) sur le marché dont vingt-quatre (24) subventionnées (et oeuvrant au primaire).

En définitive, même en éliminant du marché les troupes non subventionnées, en admettant qu'on y réussisse, une quinzaine de troupes suffiraient à combler les besoins actuels du marché des écoles primaires. Par contre, si chacune des 1 624 écoles primaires francophones achetait deux spectacles de théâtre par année, et si les organismes de distribution n'y donnaient toujours que 600 représentations, et si les troupes non subventionnées étaient exclues du marché, alors et alors seulement les

vingt-quatre troupes actuelles pourraient chacune donner dans les écoles primaires 119 représentations par année.

Comme dans une économie de libre marché il est impossible de réduire d'office et arbitrairement la concurrence, et à moins que le M.E.Q. ne force les écoles à acheter deux spectacles de théâtre par année, il n'y a présentement de place que pour au plus quinze troupes.

Pour réduire l'état d'extrême concurrence sur ce marché, le M.A.C. pourrait donc couper les subventions d'une dizaine de troupes (ou encore ne pas subventionner l'activité pour enfants des troupes oeuvrant en théâtre pour adultes). Mais, serait-ce la meilleure solution?

Le M.A.C. peut aussi réduire cette concurrence en favorisant la croissance de la demande soit comme il a été mentionné plus tôt en exerçant des pressions sur le M.E.Q. pour obtenir des budgets définis et protégés, soit en favorisant le développement du marché des salles par une double politique - susciter l'émergence de salles et encourager les tournées par un programme spécial de subventions.

Il existe déjà au M.A.C. un programme intitulé "accessibilité-scène". Ce programme a pour but d'encourager les diffuseurs locaux (salles de spectacles) à offrir des saisons de spectacles dans leur localité. Ce programme pourrait connaître une extension pour favoriser l'émergence d'organisations, tel le Pont-Tournant (matinées enfance-jeunesse) à Beloeil, vouées à la présentation de spectacles pour enfants en salles. Il ne s'agirait pas de créer de nouvelles structures de production mais bien de permettre aux troupes actuelles de bénéficier de lieux appropriés. Par ailleurs, les compagnies de théâtre pourraient aussi bénéficier d'un programme d'aide à la tournée qui subventionne la



présentation des productions hors de la région d'origine. Ce programme pourrait permettre aux plus petites troupes, celles des régions hors Montréal notamment, de déplacer leurs spectacles hors leur lieu d'origine, ce qu'elles ne peuvent faire présentement faute de ressources<sup>1</sup>.

Il ne sera toutefois pas facile de créer une demande en salle suffisante pour combler les besoins financiers des troupes. Ainsi, le nombre moyen de représentations par troupe se situe actuellement à 74,4. Pour porter ce nombre à, disons, 120, il faut donc créer une demande supplémentaire correspondant à 60% ( $\frac{44,4}{74,4}$ ) du chiffre d'affaires des troupes (excluant les subventions), chiffre d'affaires se situant en 1980-1981 à 1 022 000 \$. Au prix actuel des billets de théâtre pour enfants (3 \$) et compte tenu que le tiers du prix sert à payer la salle, c'est une demande d'au moins 300 000 spectateurs supplémentaires ( $\frac{1\ 022\ 000\ \$ \times 60\%}{3\ \$ - 1\ \$}$ ) qu'il faut générer et ainsi porter le nombre total d'entrées à 500 000 (300 000 plus les 200 000 actuellement produites). Il s'agit d'un ratio de  $\frac{500\ 000}{644\ 432\ \text{enfants}} = 0,8$  spectacles par enfant, soit le double du ratio moyen du public adulte.

Malgré que l'objectif soit élevé, il est sûrement valable que le M.A.C. et les divers intervenants du milieu prennent des mesures pour attirer le jeune public au théâtre puisque, ce faisant, ils bâtissent les spectateurs de demain (si on s'en réfère aux études de Leroy (1980) et Book et al., 1974).

---

<sup>1</sup> On se souviendra que les troupes hors Montréal ne visitent que 1,5 autre région que leur région d'origine, contrairement à 2,6 pour les troupes de Montréal (graphique 3) qui sont aussi financièrement plus importantes (tableau 8).

## B - L'action collective des troupes pour enfants

Pour faire croître la demande sur un marché, il est bien évident que l'action concertée des firmes, regroupées ou non en association, peut avoir un effet significatif.

Dans le cas présent, ce regroupement peut exercer des pressions sur le M.A.C. mais aussi sur le M.E.Q. pour obtenir la formulation de politiques favorisant l'ensemble des troupes. Une action concertée visant à obtenir du M.E.Q. des budgets protégés pour la présentation de théâtre dans les écoles et du M.A.C. une politique favorisant la création d'un réseau de salles de théâtre pour enfants constitue un exemple.

Une action commune peut aussi être entreprise dans le but de sensibiliser les acheteurs scolaires à la diversité de la qualité existant entre les divers spectacles de théâtre. Une campagne promotionnelle pour suggérer des critères de choix aux directions d'école pourrait s'avérer valable. À ce propos, le Ministère des Affaires culturelles peut s'inspirer des interventions dans le domaine promotionnel du Ministère de l'Industrie et du Commerce ou du Ministère de l'Agriculture du Québec. Ce dernier finance une partie des campagnes publicitaires destinées à mousser la consommation de certains produits ("le lait c'est vachement bon", "du beurre c'est du beurre", etc.), l'autre partie étant assumée par l'association des producteurs concernée. Il convient cependant de souligner la modicité des sommes que peuvent consacrer à un programme publicitaire conjoint des compagnies de taille aussi modeste. Exiger à titre d'exemple un demi de un pour cent (0,5%) du budget des troupes implique une contribution moyenne de 400 \$ par chacune des vingt-cinq compagnies pour un total de 10 000 \$. Si un organisme d'État accepte



d'y ajouter un montant égal, la campagne promotionnelle dispose d'un budget global de 20 000 \$, budget tout juste suffisant pour imprimer et distribuer au réseau scolaire une brochure de qualité à 5 000 ou 6 000 exemplaires. Il s'agit là toutefois d'un effort financier assez considérable pour la plupart de ces firmes compte tenu de leur état général de pauvreté. Si on réduit la contribution à 100 \$, le regroupement ne dispose plus que de 2 500 \$ fois deux, soit 5 000 \$, ce qui s'avère nettement insuffisant. Advenant le cas où il n'y a que les douze plus importantes compagnies qui se regroupent et versent un montant de 700 \$ chacune (0,5% de leur revenu total), elles disposeraient alors de 16 800 \$ au total.

Il est aussi possible de songer à une campagne publicitaire visant à stimuler la demande pour des spectacles de théâtre pour enfants en salle. Il pourrait s'agir d'inciter les parents à amener leurs enfants au théâtre. Une collaboration des médias est cependant indispensable dans ce cas, étant donné le coût prohibitif des espaces publicitaires en particulier dans les médias électroniques.

L'implication du M.A.C. dans un effort promotionnel au profit des troupes subventionnées pose par ailleurs un problème face aux autres organismes de théâtre pour enfants. Jusqu'à quel point l'État peut-il favoriser un groupe plutôt qu'un autre? Faudrait-il songer à élargir l'action collective? Quel serait alors le contenu du message aux directions d'école en particulier? Il s'agit de questions auxquelles seul le milieu peut répondre.

Outre ce problème d'éthique, il y a lieu de s'interroger aussi

sur les meilleures formes d'action collective. Il serait ainsi opportun d'étudier l'intérêt d'un regroupement de certaines troupes offrant des spectacles très distincts et complémentaires. Un groupe de deux ou trois compagnies pourrait ainsi partager le coût de certains services et offrir aux écoles des ensembles de produits (package). Chaque contact avec une école permettrait d'offrir deux ou trois produits et donc de répartir le coût de ce contact.

Finalement, une action collective peut être entreprise dans le but d'initier des études permettant d'obtenir de l'information pertinente sur leur marché. Certaines problématiques particulières mériteraient une étude attentive comme, par exemple, "les critères de choix utilisés par les acheteurs du réseau scolaire" ou encore "la sensibilité des parents au prix d'un billet de théâtre pour enfants". Dans ce dernier cas, une étude de segmentation par la variable prix pourrait indiquer les publics moins sensibles à cette variable et donc suggérer des stratégies appropriées visant à augmenter le niveau du prix moyen des billets vendus en salle. Ces prix moyens sont actuellement très bas (3 \$) et affectent la rentabilité de l'opération.

Ce type de recherche s'avère assez coûteux toutefois. Le milieu du théâtre pour la jeunesse doit alors s'assurer la collaboration soit de l'État, soit du milieu universitaire, ou encore mieux des deux à la fois.

#### C - L'action individuelle

Les troupes subventionnées ne jouissent pas d'une marge de manoeuvre



libre de toute entrave. En effet, un certain nombre de contraintes imposent des limites à l'action individuelle de ces compagnies. Résumons ces contraintes.

### 1 - Les contraintes financières

Toutes les firmes qui oeuvrent en théâtre pour enfants présentent des budgets forts modestes qui limitent sérieusement leurs possibilités d'actions stratégiques. Un chiffre d'affaires de 80 000 \$ ne permet guère de campagnes promotionnelles sophistiquées pour ne citer que cet exemple. De plus, une bonne partie du budget est accaparée par la masse salariale (60%) puisque le créateur constitue le matériau principal lors du processus de création et de diffusion d'une production. Comme les coûts de tournée représentent facilement 25% des dépenses d'une troupe qui "tourne" beaucoup, les sommes disponibles pour les postes "administration et publicité" et "coût de production" s'avèrent limitées; le tableau 23 illustre la situation hypothétique d'une compagnie dont le chiffre d'affaires serait de l'ordre de 80 000 \$.

La compagnie doit opérer certains choix importants au moment où elle prépare sa demande de subvention, soit environ six mois avant le début de sa saison. Ces décisions concernent notamment le produit (nombre de créations, nombre de reprises) et la distribution (circuits et couverture géographique). En théorie, environ 80% des dépenses anticipées peuvent à ce moment être considérées comme variables: la majeure partie du salaire des artistes, les coûts de production, les frais de tournée et les dépenses publicitaires. Par ailleurs, comme le montant des subventions n'évolue pas de façon radicale d'une année à l'autre,

Tableau 23

Répartition du budget pour  
une troupe hypothétique

|                              |     |           |
|------------------------------|-----|-----------|
| Budget total:                |     | 80 000 \$ |
| Salaires des artistes        | 45% | 36 000    |
| Salaires de l'administration | 15% | 12 000    |
| Administration et publicité  | 7%  | 5 600     |
| Coût de production           | 8%  | 6 400     |
| Frais de tournée             | 25% | 20 000    |

une partie des revenus est connue (48,6% en moyenne). Donc, six mois avant le début d'une nouvelle saison, la troupe est en mesure d'opérer un arbitrage budgétaire en fonction de certaines décisions stratégiques. Ainsi, la création de deux ou trois nouvelles productions au lieu de 1,4 (moyenne de toutes les troupes) peut exiger une limitation de la tournée. À l'inverse, le choix d'agrandir la couverture géographique peut nécessiter un budget de promotion plus élevé et en contrepartie le report à l'année suivante de toute nouvelle création.

Par ailleurs, en début de la saison<sup>1</sup>, l'ensemble des frais deviennent fixes. En effet, lorsque la (ou les) nouvelle production est montée, que les contrats des comédiens sont signés, que le matériel publicitaire est imprimé et expédié, tous les coûts sont fixes sauf ceux de la tournée proprement dite; dans ce dernier cas, les coûts deviennent fixes au moment où l'itinéraire est décidé, soit très tôt en début de saison. Donc, à partir de ce moment, ajouter une représentation dans

---

<sup>1</sup> L'année financière des compagnies s'étend en général de juin à mai. La saison par contre début en septembre et se termine en juin. Le dépôt des demandes de subvention se fait en avril.



sa région d'origine ou à l'intérieur d'un itinéraire de tournée n'implique qu'une dépense minime, ce qui peut encourager une troupe à baisser son prix pour vendre des représentations supplémentaires. Dans le cas où les comédiens sont rémunérés à cachet fixe par représentation (entre 35 \$ et 100 \$), tout montant supérieur à la somme de ces cachets contribue aux frais fixes. Il peut être d'autant plus intéressant de vendre des représentations supplémentaires à la dernière minute, même à un prix moindre, dans la mesure où il existe des trous dans un itinéraire de tournée car le jour où une compagnie ne joue pas, elle doit quand même assumer un per diem (frais de séjour) de 65 \$ par membre de l'équipe.

## 2 - Les contraintes de l'État

L'État pose certaines limitations à l'autonomie des troupes principalement en ce qui a trait aux variables produit et promotion. La pression pour de nouvelles créations chaque année impose un investissement d'énergie et de ressources financières assez considérable, en particulier pour les petites firmes. Il fut un temps où les membres des jurys pour l'attribution des subventions voyaient "d'un mauvais oeil" la compagnie qui ne produisait pas au moins deux nouvelles créations chaque année. On commence à accepter l'idée d'une création annuelle, ou encore, d'une année sans nouvelle production suivie d'une autre où deux nouveaux spectacles sont créés. Ce critère de production limite le choix stratégique des troupes qui désireraient exploiter plus longtemps des productions à succès. De même, le genre "théâtre-en-représentation" est très valorisé aux dépens du "divertissement pur". Ainsi, un groupe qui désirerait se positionner dans la catégorie "divertissement pur - grande qualité dans la forme" (scénographie, jeu des comédiens, mise en scène, etc.) - risquerait les

commentaires négatifs d'un jury, ce qui affecterait probablement sa cote, donc son niveau de subvention.

Par ailleurs, l'efficacité de la variable promotion dépend des ressources qui y sont consacrées et en particulier de la compétence de la personne qui en assume la charge. Or, en-deçà d'un niveau minimal de subsides, une troupe ne peut se payer le luxe d'un ou d'une relationniste à temps complet. Cette absence a des conséquences directes sur la vitalité de la firme, donc sur sa capacité à générer des revenus propres et donc sur ses possibilités de manoeuvres stratégiques.

### 3 - Les contraintes physiques

L'absence d'un réseau de salles qui puisse les accueillir et le coût des tournées (environ 700 \$ par représentation<sup>1</sup>) limitent les options stratégiques des troupes quant à la variable distribution. Les compagnies peuvent difficilement jouer le rôle à la fois de producteur et de diffuseur, ce qui leur occasionne des problèmes lorsqu'elles désirent diversifier leurs circuits de distribution. Par ailleurs, peu d'écoles sont disposées à payer le prix véritable pour faire venir un spectacle d'une autre région, ce qui oblige la troupe à financer ses tournées à même sa subvention de fonctionnement ou alors de rester dans sa région d'origine si l'aide de l'État n'est pas assez élevée.

### 4 - Le jeu de la concurrence

En dépit de la forte concurrence sur les prix que leur font les organismes de distribution et les troupes non subventionnées, le groupe

---

<sup>1</sup> Environ 38% des 74,4 représentations données par les troupes le sont en tournée. Si la troupe consacre en moyenne 25% de son revenu de 80 000 \$ (moyenne des 25 troupes) pour couvrir les frais de tournée, alors  $\frac{20\,000\ \$}{38\% \times 74,4} = \frac{20\,000\ \$}{28} = 700\ \$$ .



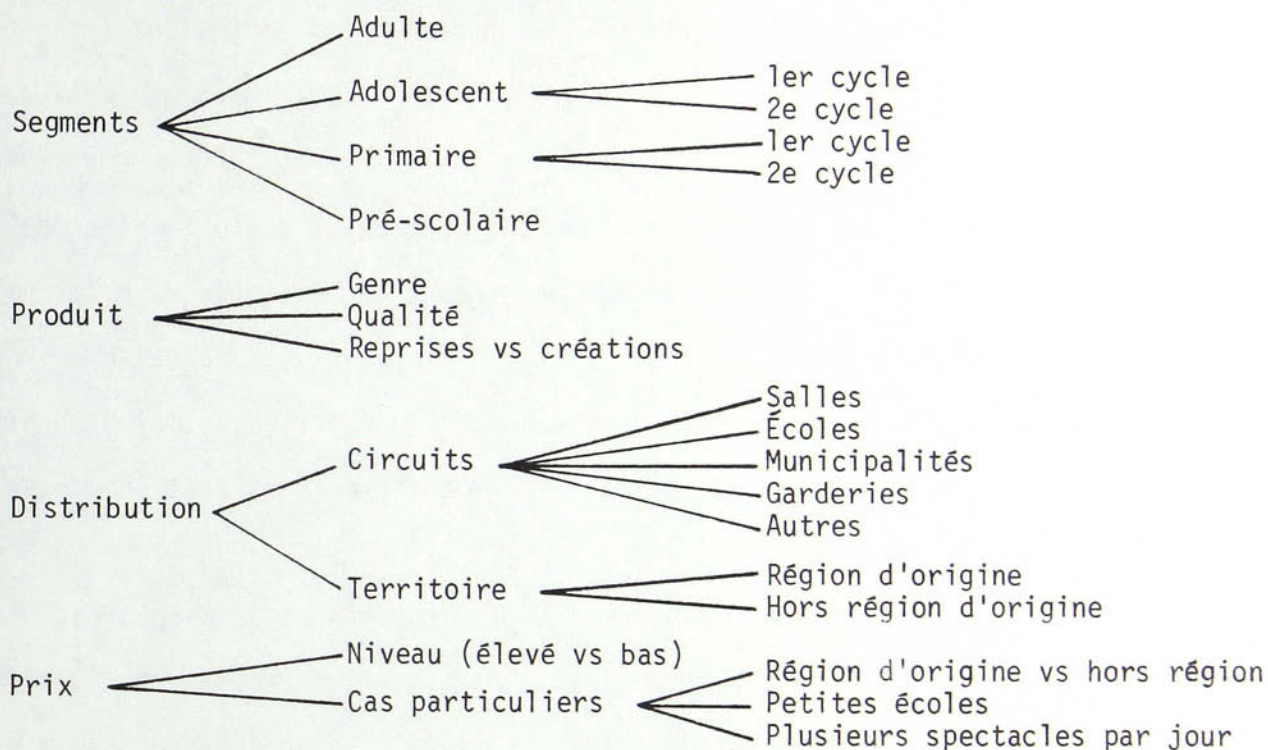
des vingt-cinq pourrait adopter une politique de prix plus stricte et ainsi chercher à accroître le niveau du prix moyen de leurs représentations. Une telle action requiert cependant une campagne promotionnelle spécifique qui vise à sensibiliser l'acheteur aux distinctions de qualité entre les différents produits. C'est une action difficile pour des compagnies aux moyens financiers restreints qui font face à des clients dont la courbe d'apprentissage est faible. En effet, ces derniers n'achètent en moyenne que 1,5 spectacles de théâtre par année, ce qui s'avère peu quantitativement pour développer des critères de choix éclairés. Il est normal alors de constater que la variable prix constitue le principal critère de décision des acheteurs scolaires.

#### 5 - L'action possible

Compte tenu de ces contraintes, les troupes subventionnées doivent tout de même choisir parmi un large éventail de choix stratégiques (tableau 24).

En terme de clientèle visée, la troupe doit décider à quel niveau se situera son action. Le choix d'opérer sur plusieurs segments de marché implique des ressources financières plus grandes en même temps qu'une dispersion de l'effort; c'est ainsi que les neuf compagnies qui oeuvrent uniquement en théâtre pour la jeunesse offrent une moyenne de 2,4 productions par année contrairement à 4,9 pour celles qui travaillent en même temps sur le marché adulte. Dans une période où le cycle de vie d'un produit arrive à maturité, on assiste en général à une segmentation plus poussée du marché. Les entreprises plus petites se concentrent alors sur un nombre limité de segments, un seul bien souvent, de façon à développer une compétence distinctive et par la concentration de leurs ressources

Tableau 24

Liste des principales décisions stratégiques  
des troupes subventionnées

s'assurer une position de force sur ce marché. À l'inverse, les firmes dont les ressources financières le permettent tentent d'être présentes sur chacun des segments par une diversification de leurs produits. Le cas des troupes de théâtre pour enfants s'assimile à celui des entreprises plus petites et en ce sens la stratégie de concentration représente un choix stratégique valable. Une troupe pourrait, par exemple, concentrer ses ressources et développer une compétence distinctive sur le segment des enfants du premier cycle du primaire.

La stratégie de produit est largement influencée par les critères définis par les organismes subventionneurs. Le choix du genre de théâtre est à toute fin utile prédéterminé. Il convient d'ailleurs de faire une



mise en garde importante relativement à cette uniformisation du produit. C'est une politique qui, si définie d'une façon trop restrictive, limite considérablement un outil stratégique primordial pour la troupe. En effet, plus un marché atteint l'étape de la maturité, plus il devient important qu'une compagnie puisse différencier son produit par rapport à ceux de ses concurrents. Or, une définition trop limitative des critères gouvernementaux quant au genre de spectacles "encouragé" engendre l'uniformisation des produits et donc l'incapacité pour une troupe de développer par sa compétence distinctive un style qui lui soit propre et qui permette à l'acheteur de le distinguer de ses concurrents. On ne parle pas ici d'un nivellement par le bas mais bien de susciter une offre riche tout en conservant un niveau de qualité élevé.

La troupe doit, par ailleurs, définir un mix optimal de créations et de reprises; un grand nombre de créations nouvelles impose des pressions financière et humaine considérables; il s'agit par contre d'un choix stratégique important dans la mesure où un nombre plus ou moins grand de créations nécessite une allocation financière différente. L'exploitation du succès d'un spectacle peut commander la mise en veilleuse des projets de nouvelles productions.

Étant donné l'évolution de la clientèle étudiante, la troupe peut aussi choisir de ramener une production ayant connu le succès quelques années auparavant. En effet, les élèves du primaire passent six ans à ce niveau pour ensuite graduer au secondaire. Le marché du théâtre pour enfants possède donc la caractéristique de se renouveler entièrement à périodes fixes de six ans. Il est alors possible d'envisager un scénario où une firme ramène périodiquement ses meilleurs succès. Cette stratégie se justifie d'autant mieux qu'une firme possédant un produit "locomotive"



est en meilleure posture pour écouler ses autres productions.

Une compagnie opère deux choix stratégiques importants relativement à la variable distribution: le type de circuits et l'étendue géographique. Devant la stagnation du marché scolaire, il apparaît évident qu'une diversification par le réseau des salles constitue un choix stratégique crucial. Déjà trois compagnies ont choisi cette voie dont deux y présentent la majorité de leurs spectacles. Cette possibilité tient par contre à l'existence d'un réseau de salles comme cela a été souligné précédemment. Nous possédons peu d'informations sur le potentiel que représentent les municipalités comme possibilité de diffusion. Il s'agit peut-être d'un marché potentiel à développer même si actuellement il ne représente que 3% de l'activité des troupes. De même, les garderies constituent un cas particulier dans la mesure où leurs moyens financiers sont tellement restreints qu'elles ne sont pas un marché intéressant sauf peut-être pour un concept de produit où n'interviendraient qu'un ou au maximum deux comédiens.

Par ailleurs, les troupes peuvent agrandir leur couverture du territoire en ramenant année après année leurs nouvelles productions dans le sillage des spectacles précédents et se servir de leurs reprises pour étendre le territoire couvert. Cette stratégie permet d'entretenir les relations avec les clients actuels et d'aller en recruter de nouveaux.

Évidemment, toutes les régions du Québec ne représentent pas un potentiel ni un intérêt égal. Il est possible d'envisager le scénario d'une troupe qui chercherait à identifier la région où la concurrence est la moins forte et où le potentiel est suffisant pour effectuer une percée agressive. Il faut souligner toutefois que les coûts de tournée opposent une barrière sérieuse à tout concurrent extérieur. Une firme peut aussi chercher à s'établir là où la concurrence est la moins forte.



Cependant, toutes les régions n'ont pas un potentiel de développement similaire, certaines régions sont carrément en décroissance quant au nombre d'enfants et au nombre d'écoles. Il convient donc d'examiner attentivement ce facteur avant de prendre toute décision en ce sens.

Plusieurs troupes ne semblent pas avoir établi de stratégie définie quant à la variable prix si on en juge par l'inconsistance des prix pratiqués pour une même production; on constate en effet des écarts considérables (jusqu'à 600%) pour un même spectacle, écart non expliqué par des variables objectives (marché-cible, tournée, etc.). Il apparaît souhaitable que les compagnies se dotent de politiques cohérentes quant aux prix demandés aux écoles. En fait, la variable prix est largement utilisée comme outil de négociation lors de la vente.

En définitive, les troupes doivent prendre un assez grand nombre de décisions stratégiques; cependant, diverses contraintes réduisent leur marge de manoeuvre, en particulier des contraintes dues à la taille des entreprises et aux exigences de l'État. Dans bien des cas, les firmes en sont presque réduites à des réactions d'ordre tactique et il apparaît alors nettement que la variable promotion, c'est-à-dire négociation avec l'acheteur, peut faire la différence.

Par contre, la relative jeunesse des compagnies fait en sorte que les "relationnistes" chargés de la négociation n'ont encore pour la plupart que peu d'expérience, d'autant plus que durant les premières années d'existence d'une troupe, faute d'argent, c'est bien souvent un des comédiens qui se charge de la tâche.

### Synthèse

Compte tenu de l'influence de l'État sur la conception du produit

des troupes et de la nécessité d'une intervention de sa part pour, à la fois, conjurer l'effet conjoncturel de la baisse de la demande sur le marché scolaire et permettre aux compagnies une croissance par la stratégie de développement de marché, les firmes ne contrôlent en propre que peu de variables stratégiques. Elles en sont réduites à des réactions tactiques sur les prix et surtout sur la promotion puisque leur produit est fixé quant au genre et au niveau de qualité et que leurs possibilités de distribution sont limitées.

Les principales décisions stratégiques contrôlées par les troupes sont:

- le choix du niveau d'intervention (primaire, secondaire, etc.) et la décision de se concentrer ou non sur un segment du marché;
- la façon d'utiliser ou de reprendre une pièce à succès de façon à bénéficier de l'effet d'une locomotive;
- la couverture du marché par un mix de créations et de reprises;
- la fixation des niveaux de prix;
- l'utilisation de la variable promotion.

Par ailleurs, une intervention de l'État directement sur le marché scolaire et celui des salles, et sa participation à une campagne promotionnelle conjointe ajoutent quatre possibilités stratégiques importantes pour les troupes:

- l'ouverture d'un marché potentiel considérable par la présentation de spectacles en salles;
- l'accroissement de la couverture géographique à la fois pour des



- représentations au grand public et pour le système scolaire;
- la possibilité de sensibiliser les acheteurs scolaires à la dimension de la qualité d'un spectacle de façon à faire augmenter le prix moyen versé aux troupes par les écoles;
  - la réduction de la concurrence par une action sur les barrières à l'entrée, le pouvoir des acheteurs, l'intervention des substitués et le nombre actuel de concurrents.

Cette action gouvernementale interviendrait au bénéfice du théâtre en son entier pour l'enrichissement personnel de l'enfant et en vue d'assurer un marché futur toujours plus vaste pour le théâtre pour adultes.

## Chapitre VI

### Conclusions



Le problème principal auquel fait face le théâtre pour la jeunesse, celui pour enfants en particulier, en est un de stagnation et même de décroissance de la demande. Étant donné la taille des compagnies, celles-ci ne peuvent influencer l'évolution de la demande en spectacles pour enfants et se trouvent donc en situation d'impuissance, situation qui menace leur survie, surtout si les choses continuent à se détériorer. Par ailleurs, la structure même de la concurrence sur ce marché constitue un frein au développement du théâtre pour enfants puisque chacun lutte pour sa survie et que cette lutte draine une partie de l'énergie créatrice des troupes. Or, le théâtre pour enfants est important non seulement pour ses qualités culturelles intrinsèques mais aussi puisqu'il contribue à l'essor futur du théâtre en général.

Il semble évident donc qu'une intervention de l'État s'avère primordiale. Déjà par ses politiques de subventions de fonctionnement, l'État joue un rôle moteur important; il est impérieux toutefois qu'une action supplémentaire différente soit envisagée.

Le marché total en théâtre pour enfants se divise en deux entités distinctes, celui des écoles et celui des salles.

Dans l'état actuel des choses, la demande sur le marché des écoles a atteint l'étape de la maturité, c'est-à-dire le point où aucune croissance n'est anticipée. Il est par ailleurs important de souligner que, compte tenu de la taille minuscule du secteur, la demande peut être significativement accrue par un simple changement dans les politiques du

Ministère de l'Éducation. Il importe donc de considérer cette situation de demande à maturité comme relative et circonstancielle. Par contre, le marché des salles constitue une opportunité qui n'a pas encore été exploitée.

Comme le principal problème du secteur théâtre pour enfants en est un de stagnation de la demande, il apparaît évident que des efforts doivent être dirigés vers une stimulation du marché. Or, comme les troupes individuellement ne peuvent agir en ce sens compte tenu de leur taille, il n'y a que l'État et/ou une action collective qui puisse accomplir cette tâche.

Dans une situation où il existe un grand nombre de troupes et où la demande atteint un stade de maturité ou de décroissance, deux solutions seraient envisageables pour diminuer la pression concurrentielle sur le marché, réduire le nombre de troupes ou augmenter la demande. Une "liste de fournisseurs accrédités" pourrait contribuer à réduire la concurrence sur le marché scolaire. Il serait par ailleurs probablement plus efficace de fournir aux troupes subventionnées le moyen de se défendre plutôt que de restreindre l'entrée à ce marché. On évite ainsi deux problèmes: la lourdeur d'un processus d'évaluation et de choix de troupes (ou spectacles) accrédités et le risque de créer une barrière supplémentaire à la venue de groupes particulièrement prometteurs et donc la possibilité de sclérose à long terme. On écarte enfin le problème d'éthique inhérent aux critères de choix à appliquer lors de la sélection des troupes. Comme il existe une demande potentielle non comblée (marché des salles), il convient donc, croyons-nous, d'accroître le dynamisme du marché plutôt que de



réduire le nombre de troupes. Cette action peut se faire en fait soit par le biais de la demande, soit par le biais de l'offre.

Par ailleurs, encourager le dynamisme d'un secteur implique le respect d'un principe de base, c'est-à-dire éviter une structuration trop rigide du milieu et la sclérose qui risque de s'ensuivre. C'est en ce sens qu'il faut privilégier la décentralisation de la décision et l'autonomie des intervenants et donc encourager une prise en charge de leur destin par les intervenants eux-mêmes. C'est dans cette perspective que devrait s'inscrire l'intervention de l'État: donner les outils nécessaires mais en plus inciter à l'esprit d'initiative et au développement de solutions originales propres à la situation de chacun.

Pour atteindre cet objectif, une intervention au niveau de la demande pourrait prendre deux formes:

1. Établir un budget protégé dans les écoles de façon à ce que le théâtre ne soit pas mis dans la même balance que le sport et les activités récréatives. Nous avons suggéré au chapitre cinq qu'un budget soit spécifiquement réservé pour les fins de présentation de spectacles de théâtre. On pourrait par ailleurs préférer que ce budget soit attribué pour un ensemble d'activités culturelles spécifiques (théâtre, danse, musique) plutôt que de le morceler en un budget pour l'engagement de troupes de théâtre, un pour la danse et un pour la musique; on laisse ainsi plus d'autonomie à l'école qui peut décider selon son ordre de priorité.

Les données de la présente étude tendent à démontrer que si aucune action n'est entreprise pour stimuler la demande, c'est l'avenir des

troupes subventionnées qui est en jeu. L'idée d'un budget protégé pour les activités culturelles permettrait de revenir à un certain statu quo sur le marché scolaire. Par ailleurs, l'État devrait privilégier une deuxième action:

2. La création d'un réseau de salles à travers le Québec permettrait en effet aux troupes d'étendre leur diffusion en suscitant une demande nouvelle.

Une telle politique au niveau de la demande n'enlève pas cependant l'obligation pour la troupe de faire un effort de vente. On peut alors aider la troupe au niveau de l'offre de plusieurs façons différentes:

1. Par la participation au financement d'une campagne de sensibilisation auprès des directeurs d'école en collaboration avec une association des troupes.
2. Par une aide au financement d'une campagne de sensibilisation auprès du grand public toujours en collaboration avec une association de troupes mais aussi avec l'aide des médias d'information de façon à faire croître le marché grand public.
3. Par la formation de ressources humaines compétentes en vente de spectacles puisque la variable promotion constitue un élément-clé de la stratégie des troupes. Ces dernières doivent bien sûr obtenir le moyen d'engager cette ressource. Le but pourrait être atteint notamment par un programme de formation et de création d'emploi spécifiquement pour ce poste.



4. Par une ouverture plus grande quant au type de produit admissible aux subventions de façon à permettre aux troupes de se différencier sans sacrifier la qualité (théâtre-en-représentation vs théâtre de divertissement).
5. Par une politique de subvention à la tournée.

Il ne faut pas oublier de plus qu'un facteur important rend le marché du théâtre pour enfants très dynamique en soi. En effet, il s'agit d'un marché qui se renouvelle entièrement tous les six ans. Ainsi donc, un spectacle qui connaît le succès est susceptible d'avoir une carrière très longue.

Adopter une orientation qui favorise le dynamisme du marché par la stimulation de la demande et par une aide aux troupes tout en laissant les intervenants assumer leur propre développement, c'est laisser jouer les forces du marché tout en donnant aux compagnies certains moyens qui leur permettent de progresser et de conserver les hauts standards de qualité que l'on exige d'eux. C'est donc atténuer les effets conjoncturels de la crise mais c'est aussi agir sur la situation structurelle en contrant l'effet des substituts (budgets protégés et campagne de sensibilisation auprès du grand public), en ne réduisant pas les barrières à l'entrée ni la concurrence mais en donnant aux troupes les moyens de lutter et survivre (subventions de tournée, outils promotionnels pour se démarquer, campagne de sensibilisation auprès des directeurs d'école et ressources humaines compétentes), en éliminant une partie du pouvoir collectif des acheteurs scolaires (budgets protégés).

L'une des surprises que révèle la présente étude tient probablement au niveau beaucoup plus élevé de la demande et de la pénétration du théâtre dans les écoles que ce que l'on aurait pu anticiper; parallèlement, ces troupes subventionnées ne s'accaparent que d'une faible partie de cette demande. Il est bien évident qu'une stimulation de la demande par l'État profitera à ces troupes; il n'en demeure pas moins cependant qu'une réaction de leur part aussi bien individuellement que collectivement s'impose. Jusqu'à ce jour, les compagnies subventionnées se sont laissées "embarquer" dans une guerre de prix malgré l'objectif de qualité poursuivi; il apparaît de plus qu'il existe chez elles une faiblesse majeure quant à la variable promotion (au niveau des ressources humaines disponibles notamment). L'une des avenues possibles pour ces troupes consiste à renforcer leur compétence sur le plan promotionnel, à vendre le caractère distinctif de leur produit et à en faire prendre conscience aux acheteurs plutôt que de miser sur une réduction de prix. L'innovation quant aux circuits de distribution (spectacles en salles) constitue certainement une autre façon de concurrencer les organismes de distribution notamment. L'État pourrait développer une politique d'aide en matière de promotion qui viserait à accroître l'efficacité de cette variable chez les troupes; c'est par ailleurs un effort que doivent s'imposer les compagnies et qui, en définitive, ne peut être accompli que par elles seules.

Il faut considérer enfin que les intervenants en théâtre pour enfants ne disposent que de peu d'informations sur leur marché, en particulier en ce qui a trait au comportement des acheteurs institutionnels et du grand public. En effet, le marché du théâtre en général et celui du théâtre



pour enfants en particulier ont été peu considérés par les différents chercheurs, universitaires ou autres. Il convient en terminant ce rapport de suggérer une série d'avenues de recherche susceptibles d'aider grandement les intervenants du secteur à prendre des décisions éclairées. Trois grands thèmes méritent en particulier d'être retenus.

La variable promotion apparaît comme un élément-clé du succès d'une troupe de théâtre pour enfants. Or, nous ne disposons que de peu d'informations sur les principaux éléments qui tissent la toile de fond de la négociation entre les vendeurs et les acheteurs (scolaires) de spectacles. Le processus même de la négociation constitue un sujet de recherche important. Les outils et le contenu promotionnel employés par les producteurs de spectacles, le nombre de sollicitations reçues par les acheteurs et leur taux d'achats, le nombre d'intervenants mais surtout le processus de décision à l'intérieur de l'école (décideur, influenceur, initiateur, acheteur et utilisateur), les critères de choix et les dimensions perçues du produit offert par les différentes troupes sont autant d'éléments pour lesquels aucune information n'est connue. Tout accroissement de la connaissance sur ces aspects peut contribuer à améliorer l'efficacité de la relation entre la compagnie et le réseau scolaire et par là assurer le succès de l'organisation.

Par ailleurs, certains aspects du positionnement stratégique des troupes et de leur évolution ont été identifiés alors qu'un certain nombre d'autres demeurent inconnus. Il est par exemple malaisé de classer les divers produits de théâtre les uns par rapport aux autres sur des critères

tels la qualité ou même le genre. Le sujet en soi mériterait que l'on s'y penche, tout comme un exercice similaire à la présente étude s'avère nécessaire pour une période d'au moins deux ans. On pourrait même imaginer une situation où les données contenues dans les rapports sur les itinéraires de tournée des troupes sont mis sur ordinateur à chaque année, de façon à étudier les tendances principales et les stratégies d'adaptation employées par les troupes. Ainsi, chaque compagnie pourrait évaluer sa propre action en fonction de la configuration stratégique de tout le secteur.

Finalement, si le milieu du théâtre pour enfants évolue vers la présentation de spectacles en salle, il conviendrait de chercher un supplément d'informations sur le consommateur final. Une bonne stratégie de segmentation sur un marché exige la connaissance de certains paramètres comme les critères de préférence de l'acheteur par rapport au produit, sa sensibilité au prix, sa réaction aux outils promotionnels, etc. Si les troupes envisagent de se lancer intensivement sur le marché du spectateur en salle, elles doivent être armées pour affronter la concurrence des produits substitués tels le cinéma ou les événements sportifs.

Il ne s'agit là que de quelques avenues de recherche. Étant donné l'énormité de la tâche, il convient par ailleurs de bien cerner les priorités de recherche et d'identifier les actions qui paraissent les plus urgentes. C'est un travail qui devrait être fait par une concertation entre le milieu et l'État.





## Appendice A

### Liste des personnes consultées





Liste des personnes et organismes consultés

|                    |                                                                                   |
|--------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|
| Alain Ferland      | Educanima Inc.                                                                    |
| Micheline Gobeille | La Marmaille Inc.                                                                 |
| Gilbert Guérin     | Agent du théâtre pour la jeunesse<br>Ministère des Affaires culturelles du Québec |
| Lorena D'Ettore    | L'Arsenal à Musique                                                               |
| Danielle Leclerc   | Le Pont-Tournant Inc., Beloeil<br>(Matinées enfance-jeunesse)                     |
| Stéphane Leclerc   | L'Arrière-Scène Inc.                                                              |
| Bernard Pelchat    | Les Marionnettes du Grand Théâtre                                                 |
| Martyne Robertson  | Le Carrousel Inc.                                                                 |
| Mme J. Ruet        | Productions l'Arc-en-Ciel                                                         |
| Micheline Vézina   | Tournifolie Inc.                                                                  |





Appendice B

Questionnaire





5255, avenue Decelles  
Montréal, Québec  
Canada H3T 1V6

service  
de l'enseignement  
du marketing



École des  
Hautes Études  
Commerciales

Affiliée à  
l'Université de Montréal

167.

Le 31 mai 1982

Monsieur, madame,

Je fais présentement une recherche sur le marché du théâtre pour la jeunesse au Québec. Je me propose de tracer l'évolution de ce marché depuis 1970 et plus particulièrement au cours des cinq dernières années; j'aborderai divers aspects de ce marché dont le processus de décision des acheteurs institutionnels et l'évolution des budgets des écoles consacrés à l'engagement de troupes de théâtre.

À cet effet, je sollicite votre collaboration pour répondre au court questionnaire ci-joint. Je tiens à préciser que vos réponses resteront confidentielles, les résultats seront compilés et présentés sous forme agrégée.

Je vous remercie à l'avance de votre précieuse collaboration et vous demande de me faire parvenir le questionnaire une fois rempli à l'adresse figurant au bas de la signature.

Sincèrement,

François Colbert, professeur  
Bureau 6177  
École des Hautes Études Commerciales de Montréal  
5255, avenue Decelles  
Montréal, Qué.  
H3T 1V6

FC/gl  
p.j.

P.S. Je suis conscient qu'en cette période de fin d'année scolaire vous devez être très occupé; je me permets cependant de souligner l'importance que revêt cette étude pour le milieu du théâtre et l'importance donc que vous puissiez consacrer quelques minutes à ce questionnaire. Merci.



QUESTIONNAIREPremière partieRenseignements généraux

1. Nombre d'élèves dans votre école: \_\_\_\_\_
2. Votre école fait partie d'une commission scolaire
- a) concentrée ☐
  - déconcentrée ☐
  - b) régionale ☐
  - locale ☐
  - intégrée ☐
3. Votre école est située dans la région
- Bas Saint-Laurent - Gaspésie ☐
  - Saguenay - Lac-Saint-Jean ☐
  - Québec ☐
  - Trois-Rivières ☐
  - Cantons de l'Est ☐
  - Nord de Montréal ☐
  - Sud de Montréal ☐
  - Montréal (Ile) ☐
  - Outaouais ☐
  - Nord-Ouest ☐
  - Côte-Nord ☐
  - Nouveau-Québec ☐
4. Votre école est de type
- public ☐
  - privé ☐

QUESTIONNAIRE (suite)Deuxième partieLe processus décisionnel quant au choix d'une troupe de théâtre

1. Au cours des cinq dernières années, soit depuis l'année 1977-78, est-ce qu'à l'intérieur de votre école des troupes de théâtre ont été engagées pour donner des spectacles ou faire de l'animation?

Non ☐ Passez à la troisième partie.

Oui ☐ Passez à la question suivante.

2. Dans votre école:

- a) qui décide du budget alloué à l'activité engagement d'une troupe de théâtre?

La commission scolaire ☐

L'école ☐

Autre: (spécifiez) \_\_\_\_\_

- b) qui effectue le choix final de la troupe qui sera engagée?

La commission scolaire seule ☐

L'école seule ☐

La commission scolaire et l'école ☐

Autre: (spécifiez) \_\_\_\_\_

- c) quelles sont les (ou la) personnes qui participent à la décision du choix de la troupe à engager?

Le directeur général des écoles ☐

Le directeur des études ☐

Le directeur de l'école ☐

Le directeur adjoint ☐

Le conseiller pédagogique ☐

Les professeurs de l'école ☐

Le comité d'école ☐

Le comité de parents de l'école ☐

Autre: (spécifiez) \_\_\_\_\_



Troisième partie

Évolution et répartition de l'enveloppe budgétaire

1. Quel a été le niveau de l'enveloppe budgétaire\* pour votre école dans les cinq dernières années?

| <u>1981-82</u><br>(estimé) | <u>1980-81</u> | <u>1979-80</u> | <u>1978-79</u> | <u>1977-78</u> |
|----------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| _____ \$                   | _____ \$       | _____ \$       | _____ \$       | _____ \$       |

\*Total des dépenses.

2. Quel a été le montant total consacré par votre école aux activités de la vie étudiante, y compris le parascolaire?

| <u>1981-82</u><br>(estimé) | <u>1980-81</u> | <u>1979-80</u> | <u>1978-79</u> | <u>1977-78</u> |
|----------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| _____ \$                   | _____ \$       | _____ \$       | _____ \$       | _____ \$       |

3. Dans votre école, des activités\* visant à procurer des revenus d'appoint pour le parascolaire sont-elles organisées?

Non ☐

Oui ☐

Si oui, quel a été le montant global de ces revenus d'appoint?

| <u>1981-82</u><br>(estimé) | <u>1980-81</u> | <u>1979-80</u> | <u>1978-79</u> | <u>1977-78</u> |
|----------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| _____ \$                   | _____ \$       | _____ \$       | _____ \$       | _____ \$       |

\* Vente de tablettes de chocolat, lave-o-thon, discothèque...

4. Du total du budget de la vie étudiante (somme des chiffres des questions 2 et 3), quel pourcentage approximatif est consacré:

a) aux activités de type socio-culturel?

| <u>1981-82</u> | <u>1980-81</u> | <u>1979-80</u> | <u>1978-79</u> | <u>1977-78</u> |
|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| _____ %        | _____ %        | _____ %        | _____ %        | _____ %        |

QUESTIONNAIRE (suite)Troisième partie (suite)4. b) à l'engagement de troupes de théâtre\*?

|                |                |                |                |                |
|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| <u>1981-82</u> | <u>1980-81</u> | <u>1979-80</u> | <u>1978-79</u> | <u>1977-78</u> |
| _____ %        | _____ %        | _____ %        | _____ %        | _____ %        |

\* Troupes engagées pour donner des spectacles ou faire de l'animation.

## 5. Nombre approximatif de troupes qui ont donné des spectacles ou fait de l'animation dans votre école?

|                |                |                |                |                |
|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| <u>1981-82</u> | <u>1980-81</u> | <u>1979-80</u> | <u>1978-79</u> | <u>1977-78</u> |
| _____          | _____          | _____          | _____          | _____          |

## 6. À votre avis, quelle sera l'évolution du budget de votre école consacré à l'activité engagement de troupes de théâtre au cours des trois prochaines années?

a) Nous y consacrons une partie de notre budget et nous prévoyons:

Augmentation de 20% ou plus ☐

de 10% ☐

Statu quo ☐

Diminution de 10% ☐

de 20% ou plus ☐

Couper totalement cette activité ☐

b) Nous ne consacrons aucune somme à cette activité et nous prévoyons:

ne pas en consacrer ☐

en consacrer ☐

## 7. Quels sont, à votre avis, les facteurs qui vont influencer votre décision relativement à la question précédente (question 6)?

---



---



---

8. Question facultative

Nom et adresse de votre école: \_\_\_\_\_

---





## Appendice C

### Tableaux





Tableau 25

Répartition de l'ensemble des écoles du Québec  
dans les niveaux primaire et secondaire  
comparée à celle de l'échantillon

| Niveau<br>scolaire | Pourcentage d'écoles |                       |
|--------------------|----------------------|-----------------------|
|                    | Québec<br>(1980)     | Échantillon<br>(1982) |
| Primaire           | 70,8                 | 55,0                  |
| Secondaire         | 22,0                 | 23,4                  |
| Intégré            | 7,2                  | 21,6                  |



Tableau 26

Répartition de l'ensemble des écoles du Québec  
dans les diverses régions administratives  
comparée à celle de l'échantillon

| Région<br>administrative | Pourcentage d'écoles |                       |
|--------------------------|----------------------|-----------------------|
|                          | Québec<br>(1981)     | Échantillon<br>(1982) |
| Gaspésie                 | 5,7                  | 9,9                   |
| Saguenay                 | 6,3                  | 9,9                   |
| Québec                   | 18,9                 | 14,4                  |
| Trois-Rivières           | 8,8                  | 7,2                   |
| Cantons de l'Est         | 5,0                  | 8,1                   |
| Nord de Montréal         | 12,8                 | 11,7                  |
| Sud " "                  | 16,2                 | 9,9                   |
| Ile " "                  | 13,7                 | 11,7                  |
| Outaouais                | 5,3                  | 7,2                   |
| Nord-Ouest               | 4,3                  | 5,4                   |
| Côte-Nord                | 3,0                  | 4,5                   |

Tableau 27

Répartition des écoles primaires du Québec  
dans les diverses régions administratives  
comparée à celle de l'échantillon

| Région<br>administrative | Pourcentage d'écoles primaires |                       |
|--------------------------|--------------------------------|-----------------------|
|                          | Québec<br>(1981)               | Échantillon<br>(1982) |
| Gaspésie                 | 5,2                            | 4,9                   |
| Saguenay                 | 6,5                            | 6,6                   |
| Québec                   | 19,5                           | 24,6                  |
| Trois-Rivières           | 9,1                            | 9,8                   |
| Cantons de l'Est         | 4,9                            | 8,2                   |
| Nord de Montréal         | 12,7                           | 4,9                   |
| Sud " "                  | 17,1                           | 13,1                  |
| Ile " "                  | 13,1                           | 9,8                   |
| Outaouais                | 5,2                            | 9,8                   |
| Nord-Ouest               | 4,1                            | 1,6                   |
| Côte-Nord                | 2,6                            | 6,6                   |



Tableau 28

Répartition de l'ensemble des écoles du Québec  
selon leur taille comparée  
à celle de l'échantillon

| Taille des écoles<br>(nombre d'élèves) | Pourcentage d'écoles |                       |
|----------------------------------------|----------------------|-----------------------|
|                                        | Québec<br>(1982)     | Échantillon<br>(1982) |
| 0 - 199                                | 15,4                 | 12,7                  |
| 200 - 399                              | 50,5                 | 43,6                  |
| 400 - 599                              | 18,9                 | 30,0                  |
| 600 - 799                              | 5,1                  | 3,6                   |
| 800 - 999                              | 1,5                  | 3,6                   |
| 1000 +                                 | 8,6                  | 6,5                   |

Tableau 29

Répartition des écoles primaires du Québec  
selon leur taille comparée  
à celle de l'échantillon

| Taille des écoles<br>(nombre d'élèves) | Pourcentage d'écoles |                       |
|----------------------------------------|----------------------|-----------------------|
|                                        | Québec<br>(1982)     | Échantillon<br>(1982) |
| 0 - 199                                | 15,7                 | 13,1                  |
| 200 - 399                              | 60,1                 | 52,5                  |
| 400 - 599                              | 18,0                 | 29,5                  |
| 600 - 799                              | 4,2                  | 4,9                   |
| 800 - 999                              | 0,6                  | -                     |
| 1000 +                                 | 1,4                  | -                     |



Tableau 30

Subventions accordées par le Ministère des affaires culturelles (M.A.C.)  
et par le Conseil des Arts (C.D.A.) aux troupes de théâtre pour la  
jeunesse du Québec en 1981-1982

| Région<br>administrative | Troupes                               | Subventions en 1981-1982 |            |
|--------------------------|---------------------------------------|--------------------------|------------|
|                          |                                       | M.A.C.(\$)               | C.D.A.(\$) |
| 02                       | Amis de Chiffon                       | 8 000                    |            |
|                          | Le Frou-frou                          | 8 500                    |            |
|                          | La Rubrique                           | 11 500                   |            |
|                          | Théâtre Populaire d'Alma              | 10 800                   |            |
| 03                       | Aubergine de la Macédoine             | 14 450                   | 9 000      |
|                          | Les Confettis                         | 10 000                   | 6 000      |
|                          | Productions pour enfants<br>de Québec | 37 000                   | 24 000     |
| 04                       | Le Cantouque                          | 7 000                    |            |
| 05                       | La Bébelle                            | 19 210                   | 10 000     |
|                          | Le Zoogep                             | 13 040                   |            |
| 06I                      | L'Atrium                              | 30 500                   | 26 000     |
|                          | L'Avant-Pays                          | 11 000                   | 28 000     |
|                          | Le Gyroscope                          | 7 000                    | 24 000     |
|                          | La Marmaille                          | 39 000                   | 60 000     |
|                          | L'Oeil                                | 39 000                   | 36 000     |
|                          | Le Petit à Petit                      | 9 000                    | 10 000     |
|                          | Lacannerie                            | 18 000                   | 25 000     |
|                          | Les Pissenlits                        | 56 000                   | 30 000     |
|                          | Le Quartier                           | 37 000                   | 32 000     |
| 06S                      | L'Arrière-Scène                       | 22 500                   | 18 000     |
|                          | Le Carton                             | 29 000                   | 45 000     |
|                          | Le Carrousel                          | 24 200                   | 25 000     |
|                          | Théâtre Soleil                        | 8 000                    |            |
| 06N                      | Grosse Valise                         | 14 000                   | 30 000     |
| 07                       | Filles du Roy                         | 19 000                   |            |
| Total                    | 25                                    | 502 700                  | 438 000    |

Note: N'apparaissent pas dans ces statistiques: la Nouvelle Compagnie  
Théâtrale (N.C.T.), une salle de spectacles et le Youtheatre, une  
troupe anglophone.

Tableau 31

Nombre de régions visitées (à l'exception de la région d'origine)  
par les troupes résidentes de la région 06 comparé au nombre de  
régions visitées par les troupes ne résidant pas en 06

| Nombre de régions visitées<br>(à l'exception de la région<br>d'origine) | Nombre de troupes   |   |                         |   | Total |
|-------------------------------------------------------------------------|---------------------|---|-------------------------|---|-------|
|                                                                         | Résidentes<br>de 06 |   | Non résidentes<br>de 06 |   |       |
| 0                                                                       | 3,4                 | 1 | 2,6                     | 5 | 6     |
| 1                                                                       | 2,8                 | 4 | 2,2                     | 1 | 5     |
| 2                                                                       | 2,2                 | 2 | 1,8                     | 2 | 4     |
| 3                                                                       | 2,2                 | 3 | 1,8                     | 1 | 4     |
| 4                                                                       | 2,2                 | 2 | 1,8                     | 2 | 4     |
| 5                                                                       | 0,6                 | 1 | 0,4                     | 0 | 1     |
| 6                                                                       | 0,6                 | 1 | 0,4                     | 0 | 1     |
| Total                                                                   | 14                  |   | 11                      |   | 25    |

\*  $p < 0,01$ ,  $dl = 6$ ,  $\chi^2 = 17,86$



Tableau 32

Prix moyen demandé aux écoles primaires de la région  
d'origine par les 9 plus grosses troupes  
1980-1981

|        | Prix moyen/troupe | Nombre de<br>représentations | Revenu total |
|--------|-------------------|------------------------------|--------------|
| 1 -    | 284,87 \$         | 38                           | 10 825 \$    |
| 2 -    | 197,37 \$         | 19                           | 3 750 \$     |
| 3 -    | 454,04 \$         | 25                           | 11 351 \$    |
| 4 -    | 246,36 \$         | 33                           | 8 130 \$     |
| 5 -    | -                 | -                            | -            |
| 6 -    | 316,67 \$         | 18                           | 5 700 \$     |
| 7 -    | 185,94 \$         | 64                           | 11 900 \$    |
| 8 -    | 251,19 \$         | 42                           | 10 550 \$    |
| 9 -    | -                 | -                            | -            |
| Totaux | 260,28 \$         | 239                          | 62 206 \$    |

Tableau 33

Prix moyen demandé aux écoles primaires du Québec  
qui n'appartiennent pas à la région d'origine des  
neuf (9) troupes les plus importantes  
1980-1981

|        | Prix moyen/troupe | Nombre de<br>représentations | Revenu total |
|--------|-------------------|------------------------------|--------------|
| 1 -    | 311,84 \$         | 31                           | 9 667 \$     |
| 2 -    | 265,38 \$         | 13                           | 3 450 \$     |
| 3 -    | 413,70 \$         | 69                           | 28 545 \$    |
| 4 -    | 239,29 \$         | 105                          | 25 182 \$    |
| 5 -    | 690,00 \$         | 5                            | 3 450 \$     |
| 6 -    | 300,00 \$         | 28                           | 9 800 \$     |
| 7 -    | 272,22 \$         | 9                            | 2 450 \$     |
| 8 -    | 294,64 \$         | 56                           | 16 500 \$    |
| 9 -    | 766,67 \$         | 3                            | 2 300 \$     |
| Totaux | 317,69 \$         | 319                          | 101 344 \$   |



Tableau 34

Prix moyen demandé aux écoles primaires  
par les neuf plus grosses troupes  
1980-1981

|        | Prix moyen/troupe | Nombre de<br>représentations | Revenu total |
|--------|-------------------|------------------------------|--------------|
| 1 -    | 296,99 \$         | 69                           | 20 492 \$    |
| 2 -    | 225,08 \$         | 32                           | 7 200 \$     |
| 3 -    | 424,43 \$         | 94                           | 39 896 \$    |
| 4 -    | 241,39 \$         | 138                          | 33 312 \$    |
| 5 -    | 690,00 \$         | 5                            | 3 450 \$     |
| 6 -    | 336,96 \$         | 46                           | 15 500 \$    |
| 7 -    | 196,58 \$         | 73                           | 14 350 \$    |
| 8 -    | 276,02 \$         | 98                           | 27 050 \$    |
| 9 -    | 766,67 \$         | 3                            | 2 300 \$     |
| Totaux | 293,10 \$         | 558                          | 163 550 \$   |

Tableau 35

Prix moyen demandé aux écoles primaires  
de la région d'origine des treize (13)  
plus petites troupes  
1980-1981

|        | Prix moyen/troupe | Nombre de<br>représentations | Revenu total |
|--------|-------------------|------------------------------|--------------|
| 10 -   | 258,33 \$         | 6                            | 1 550 \$     |
| 11 -   | 225,00 \$         | 2                            | 450 \$       |
| 12 -   | 254,11 \$         | 9                            | 2 287 \$     |
| 13 -   | 300,00 \$         | 21                           | 6 300 \$     |
| 14 -   | 97,29 \$          | 17                           | 1 654 \$     |
| 15 -   | -                 | -                            | -            |
| 16 -   | 103,71 \$         | 28                           | 2 904 \$     |
| 17 -   | 161,43 \$         | 14                           | 2 260 \$     |
| 18 -   | 258,33 \$         | 6                            | 1 550 \$     |
| 19 -   | 224,04 \$         | 28                           | 6 273 \$     |
| 20 -   | 289,71 \$         | 17                           | 4 925 \$     |
| 21 -   | 337,50 \$         | 4                            | 1 350 \$     |
| 22 -   | 300,00 \$         | 14                           | 4 200 \$     |
| Totaux | 215 08 \$         | 166                          | 35 703 \$    |



Tableau 36

Prix moyen demandé aux écoles primaires  
n'appartenant pas à la région d'origine  
des treize (13) plus petites troupes  
1980-1981

|        | Prix moyen/troupe | Nombre de<br>représentations | Revenu total |
|--------|-------------------|------------------------------|--------------|
| 10 -   | 367,69 \$         | 16                           | 5 883 \$     |
| 11 -   | 350,00 \$         | 8                            | 2 800 \$     |
| 12 -   | -                 | -                            | -            |
| 13 -   | -                 | -                            | -            |
| 14 -   | -                 | -                            | -            |
| 15 -   | -                 | -                            | -            |
| 16 -   | 350,00 \$         | 1                            | 350 \$       |
| 17 -   | 227,50 \$         | 4                            | 910 \$       |
| 18 -   | 255,63 \$         | 8                            | 2 045 \$     |
| 19 -   | 258,75 \$         | 24                           | 6 210 \$     |
| 20 -   | 313,64 \$         | 11                           | 3 450 \$     |
| 21 -   | 300,00 \$         | 1                            | 300 \$       |
| 22 -   | 300,00 \$         | 2                            | 600 \$       |
| Totaux | 300,64 \$         | 75                           | 22 548 \$    |

Tableau 37

Prix moyen demandé aux écoles primaires  
par l'ensemble des troupes  
1980-1981

|        | Prix moyen/troupe | Nombre de<br>représentations | Revenu total |
|--------|-------------------|------------------------------|--------------|
| 10 -   | 337,86 \$         | 22                           | 7 433 \$     |
| 11 -   | 325,00 \$         | 10                           | 3 250 \$     |
| 12 -   | 254,11 \$         | 9                            | 2 287 \$     |
| 13 -   | 300,00 \$         | 21                           | 6 300 \$     |
| 14 -   | 97,29 \$          | 17                           | 1 654 \$     |
| 15 -   | -                 | -                            | -            |
| 16 -   | 112,21 \$         | 29                           | 3 254 \$     |
| 17 -   | 176,11 \$         | 18                           | 3 170 \$     |
| 18 -   | 256,79 \$         | 14                           | 3 595 \$     |
| 19 -   | 240,06 \$         | 52                           | 12 483 \$    |
| 20 -   | 299,11 \$         | 28                           | 8 375 \$     |
| 21 -   | 330,00 \$         | 5                            | 1 650 \$     |
| 22 -   | 300,00 \$         | 16                           | 4 800 \$     |
| Totaux | 241,70 \$         | 241                          | 58 251 \$    |



Tableau 38

Évolution de la clientèle scolaire francophone et anglophone du réseau public<sup>1</sup>  
1971-1972 à 1979-1980

| Niveau de la clientèle                     | Années    |           |           |           |           |           |           |           |           | % de variation 1971-72 à 1979-80 | % de variation 1975-76 à 1979-80 |
|--------------------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|----------------------------------|----------------------------------|
|                                            | 1971-72   | 1972-73   | 1973-74   | 1974-75   | 1975-76   | 1976-77   | 1977-78   | 1978-79   | 1979-80   |                                  |                                  |
| Régulière                                  |           |           |           |           |           |           |           |           |           |                                  |                                  |
| Maternelle                                 | 100 622   | 95 034    | 91 427    | 89 867    | 89 117    | 86 726    | 81 626    | 80 778    | 80 698    | - 19,8%                          | - 9,4%                           |
| Primaire                                   | 804 074   | 713 327   | 673 902   | 641 181   | 607 282   | 568 664   | 536 476   | 509 036   | 492 433   | - 38,8%                          | - 18,9%                          |
| Sous-total                                 | 904 696   | 808 361   | 765 329   | 731 048   | 696 389   | 655 390   | 618 102   | 589 814   | 573 131   | - 36,6%                          | - 17,7%                          |
| Secondaire                                 | 616 901   | 650 732   | 626 857   | 603 747   | 581 909   | 559 036   | 533 820   | 510 432   | 484 359   | - 21,5%                          | - 16,7%                          |
| Général                                    | 564 484   | 566 446   | 535 869   | 510 384   | 477 249   | 451 941   | 433 524   | 413 117   | 388 028   | - 31,3%                          | - 18,7%                          |
| Professionnel                              | 52 417    | 84 286    | 90 988    | 93 363    | 104 660   | 107 095   | 100 296   | 97 315    | 96 331    | + 83,8%                          | - 8,0%                           |
| Total                                      | 1 521 597 | 1 459 093 | 1 392 186 | 1 334 795 | 1 278 298 | 1 214 426 | 1 151 922 | 1 100 246 | 1 057 490 | - 30,5%                          | - 17,3%                          |
| Difficulté d'adaptation et d'apprentissage |           |           |           |           |           |           |           |           |           |                                  |                                  |
| Maternelle                                 | 1 566     | 511       | 654       | 882       | 824       | 415       | 437       | 445       | 517       |                                  |                                  |
| Primaire                                   | 34 299    | 43 407    | 46 732    | 52 658    | 59 648    | 64 746    | 64 605    | 63 280    | 60 726    |                                  |                                  |
| Sous-total                                 | 35 865    | 43 918    | 47 386    | 53 540    | 60 472    | 65 161    | 65 042    | 63 725    | 61 243    |                                  |                                  |
| Secondaire                                 | 19 617    | 23 575    | 24 804    | 28 278    | 32 551    | 35 466    | 38 105    | 39 196    | 39 454    |                                  |                                  |
| Total                                      | 55 482    | 67 493    | 72 190    | 81 818    | 93 023    | 100 627   | 103 147   | 102 921   | 100 697   | + 81,5%                          | + 8,2%                           |

<sup>1</sup> Source: Compilé par l'auteur à partir des documents suivants:

Statistiques de l'enseignement, 1979-80, 1976-77, 1971-72, Clientèle scolaire des organismes d'enseignement, Direction des études économiques et démographiques, Ministère de l'Éducation.



Tableau 39

Évolution des effectifs scolaires par âge-niveau, de 1981-1982  
à 2001-2002 pour l'ensemble du Québec<sup>1</sup>

|            | Nombre d'enfants |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |
|------------|------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Âge-niveau | 1981-82          | 1982-83 | 1983-84 | 1984-85 | 1985-86 | 1986-87 | 1987-88 | 1988-89 | 1989-90 | 1990-91 | 1991-92 |
| Maternelle | 88 753           | 91 825  | 93 181  | 93 812  | 94 412  | 94 232  | 94 959  | 95 348  | 95 653  | 95 460  | 94 663  |
| 5 ans      |                  |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |
| Primaire   | 90 002           | 89 574  | 92 652  | 94 015  | 94 657  | 95 266  | 95 092  | 95 823  | 96 214  | 96 523  | 96 333  |
| 6 ans      | 84 677           | 89 888  | 89 461  | 92 517  | 93 884  | 94 517  | 95 131  | 94 965  | 95 694  | 96 083  | 96 393  |
| 7 "        | 84 896           | 84 612  | 89 780  | 89 360  | 92 397  | 93 758  | 94 392  | 95 003  | 94 844  | 95 572  | 95 961  |
| 8 "        | 86 984           | 84 818  | 84 533  | 89 663  | 89 244  | 92 263  | 93 618  | 94 253  | 94 864  | 94 710  | 95 431  |
| 9 "        | 92 163           | 86 886  | 84 732  | 84 443  | 89 539  | 89 122  | 92 121  | 93 472  | 94 106  | 94 714  | 94 569  |
| 10 "       | 92 296           | 90 158  | 85 019  | 82 922  | 82 638  | 87 592  | 87 193  | 90 110  | 91 426  | 92 044  | 92 644  |
| 11 "       | 24 661           | 24 997  | 24 415  | 23 060  | 22 507  | 22 392  | 23 757  | 23 644  | 24 352  | 24 706  | 24 882  |
| 12 "       | 555 679          | 550 933 | 550 592 | 555 980 | 564 866 | 574 910 | 581 304 | 587 270 | 591 500 | 594 352 | 596 213 |
| Sous-total |                  |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |
| Secondaire | 1 885            | 1 843   | 1 736   | 1 691   | 1 686   | 1 789   | 1 778   | 1 838   | 1 865   | 1 881   | 1 888   |
| 11 ans     | 68 049           | 69 001  | 67 421  | 63 563  | 61 989  | 61 818  | 65 467  | 65 176  | 67 422  | 68 404  | 68 865  |
| 12 "       | 96 093           | 92 497  | 93 783  | 91 642  | 86 465  | 84 348  | 84 056  | 89 034  | 88 634  | 91 569  | 92 901  |
| 13 "       | 102 582          | 94 815  | 91 283  | 92 555  | 90 456  | 85 360  | 83 275  | 82 986  | 87 878  | 87 482  | 90 364  |
| 14 "       | 107 227          | 100 159 | 92 598  | 89 170  | 90 401  | 88 370  | 83 401  | 81 371  | 81 076  | 85 831  | 85 441  |
| 15 "       | 103 377          | 94 127  | 87 931  | 81 309  | 78 299  | 79 367  | 77 603  | 73 242  | 71 467  | 71 214  | 75 364  |
| 16 "       | 35 682           | 34 793  | 31 614  | 29 446  | 27 199  | 26 186  | 26 533  | 25 954  | 24 494  | 23 935  | 23 845  |
| 17 "       | 14 424           | 13 908  | 13 543  | 12 293  | 11 434  | 10 557  | 10 158  | 10 288  | 10 060  | 9 496   | 9 277   |
| 18 "       | 5 350            | 5 342   | 5 140   | 5 008   | 4 534   | 4 222   | 3 891   | 3 746   | 3 787   | 3 705   | 3 499   |
| 19 "       | 534 669          | 506 485 | 485 049 | 466 677 | 452 463 | 442 017 | 436 162 | 433 635 | 436 683 | 443 517 | 451 444 |
| Sous-total |                  |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |

<sup>1</sup> Source: Ministère de l'éducation, Perspectives de clientèles scolaires.



Tableau 39 (suite)

Évolution des effectifs scolaires par âge-niveau, de 1981-1982 à 2001-2002 pour l'ensemble du Québec<sup>1</sup>

| Âge-niveau | Nombre d'enfants |         |         |         |         |         |         |           |         |         |
|------------|------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|-----------|---------|---------|
|            | 1992-93          | 1993-94 | 1994-95 | 1995-96 | 1996-97 | 1997-98 | 1998-99 | 1999-2000 | 2000-01 | 2001-02 |
| Maternelle | 93 884           | 92 504  | 90 855  | 88 839  | 86 758  | 84 589  | 82 344  | 79 866    | 77 494  | 75 364  |
| 5 ans      |                  |         |         |         |         |         |         |           |         |         |
| Primaire   | 95 538           | 94 753  | 93 374  | 91 716  | 89 692  | 87 605  | 85 430  | 83 176    | 80 685  | 78 309  |
| 6 ans      | 96 206           | 95 419  | 94 642  | 93 270  | 91 623  | 89 612  | 87 539  | 85 379    | 83 137  | 80 663  |
| 7 "        | 96 271           | 96 085  | 95 312  | 94 533  | 93 172  | 91 535  | 89 538  | 87 479    | 85 335  | 83 106  |
| 8 "        | 95 821           | 96 132  | 95 949  | 95 188  | 94 411  | 93 060  | 91 435  | 89 449    | 87 406  | 85 275  |
| 9 "        | 95 289           | 95 680  | 95 987  | 95 807  | 95 053  | 94 285  | 92 942  | 91 326    | 89 358  | 87 326  |
| 10 "       | 92 505           | 93 213  | 93 593  | 93 895  | 93 720  | 92 987  | 92 236  | 90 929    | 89 361  | 87 442  |
| 11 "       | 25 051           | 25 031  | 25 225  | 25 328  | 25 410  | 25 369  | 25 174  | 24 970    | 24 617  | 24 189  |
| 12 "       | 596 681          | 596 313 | 594 082 | 589 737 | 583 081 | 574 453 | 564 294 | 552 708   | 539 899 | 526 310 |
| Sous-total |                  |         |         |         |         |         |         |           |         |         |
| Secondaire | 1 887            | 1 898   | 1 909   | 1 914   | 1 912   | 1 898   | 1 883   | 1 856     | 1 822   | 1 785   |
| 11 ans     | 69 301           | 69 184  | 69 707  | 69 994  | 70 217  | 70 086  | 69 543  | 68 985    | 68 014  | 66 846  |
| 12 "       | 93 533           | 94 137  | 94 007  | 94 724  | 95 111  | 95 414  | 95 247  | 94 515    | 93 757  | 92 439  |
| 13 "       | 91 680           | 92 302  | 92 898  | 92 773  | 93 479  | 93 863  | 94 163  | 93 993    | 93 277  | 92 534  |
| 14 "       | 88 252           | 89 524  | 90 135  | 90 707  | 90 586  | 91 270  | 91 643  | 91 936    | 91 776  | 91 080  |
| 15 "       | 75 027           | 77 480  | 78 595  | 79 122  | 79 628  | 79 520  | 80 117  | 80 439    | 80 690  | 80 546  |
| 16 "       | 25 254           | 25 138  | 25 869  | 26 246  | 26 423  | 26 600  | 26 577  | 26 778    | 26 886  | 26 965  |
| 17 "       | 9 248            | 9 792   | 9 751   | 10 019  | 10 166  | 10 233  | 10 304  | 10 291    | 10 367  | 10 406  |
| 18 "       | 3 417            | 3 404   | 3 599   | 3 583   | 3 678   | 3 729   | 3 755   | 3 780     | 3 774   | 3 800   |
| 19 "       | 457 599          | 462 859 | 466 470 | 469 082 | 471 200 | 472 613 | 473 232 | 472 573   | 470 363 | 466 401 |
| Sous-total |                  |         |         |         |         |         |         |           |         |         |

<sup>1</sup> Source: Ministère de l'éducation, Perspectives de clientèles scolaires.

Tableau 40

Variation (%) de la clientèle scolaire francophone entre 1971-1972  
et 1979-1980 dans les diverses régions administratives du Québec

| Région administrative       | Nombre d'enfants |          |            |               |
|-----------------------------|------------------|----------|------------|---------------|
|                             | Maternelle       | Primaire | Secondaire |               |
|                             |                  |          | Général    | Professionnel |
|                             |                  |          |            | Total         |
| Bas St-Laurent-Gaspésie     | - 22,1%          | - 47,3%  | - 23,5%    | + 31,2%       |
| Saguenay-Lac St-Jean        | - 19,0%          | - 48,5%  | - 35,9%    | + 50,1%       |
| Québec                      | - 10,4%          | - 37,6%  | - 33,4%    | +145,4%       |
| Trois-Rivières              | - 13,7%          | - 44,0%  | - 38,5%    | + 31,0%       |
| Cantons de l'Est            | - 12,2%          | - 36,4%  | - 22,9%    | + 84,0%       |
| Montréal                    | - 25,8%          | - 37,9%  | - 31,7%    | + 93,8%       |
| Outaouais                   | - 10,0%          | - 35,1%  | - 19,6%    | + 82,9%       |
| Nord-Ouest                  | - 8,0%           | - 35,0%  | - 32,8%    | + 29,3%       |
| Côte-Nord et Nouveau-Québec | - 7,5%           | - 22,8%  | + 7,8%     | +252,9%       |
| Total                       | - 19,8%          | - 38,8%  | - 31,3%    | + 83,8%       |
|                             |                  |          |            | - 21,5%       |



Tableau 41

Variation (%) de la clientèle scolaire francophone entre 1975-1976 et 1979-1980 dans les diverses régions administratives du Québec

| Région administrative   | Nombre d'enfants |          |            |               |         |
|-------------------------|------------------|----------|------------|---------------|---------|
|                         | Maternelle       | Primaire | Secondaire |               | Total   |
|                         |                  |          | Général    | Professionnel |         |
| Bas St-Laurent-Gaspésie | - 2,0%           | - 15,9%  | - 13,8%    | - 19,4%       | - 15,0% |
| Saguenay-Lac St-Jean    | + 10,0%          | - 14,3%  | - 16,9%    | - 13,5%       | - 16,1% |
| Québec                  | - 2,0%           | - 9,5%   | - 14,4%    | - 9,0%        | - 13,2% |
| Trois-Rivières          | + 0,6%           | - 13,2%  | - 19,0%    | - 19,6%       | - 19,2% |
| Cantons de l'Est        | - 3,9%           | - 12,8%  | - 14,0%    | - 6,0%        | - 12,0% |
| Montréal                | - 11,4%          | - 15,0%  | - 14,3%    | - 6,1%        | - 12,9% |
| Nord                    | - 1,6%           | - 7,2%   | - 9,7%     | + 2,7%        | - 7,5%  |
| Sud                     | - 5,1%           | - 9,2%   | - 11,0%    | - 1,0%        | - 9,2%  |
| Ile                     | - 23,0%          | - 23,6%  | - 18,5%    | - 14,5%       | - 17,9% |
| Outaouais               | - 14,5%          | - 13,2%  | - 9,7%     | - 15,4%       | - 10,9% |
| Nord-Ouest              | - 7,6%           | - 7,1%   | - 14,5%    | - 17,8%       | - 15,1% |
| Côte-Nord               | - 1,7%           | - 17,4%  | - 5,5%     | - 18,2%       | - 7,6%  |
| Nouveau-Québec          | + 68,4%          | +110,7%  | +347,6%    | +340,0%       | +347,3% |
| Total                   | - 7,0%           | - 13,4%  | - 14,1%    | - 10,1%       | - 13,4% |

Tableau 42

Répartition régionale de la clientèle scolaire francophone  
régulière d'après le niveau de scolarité  
1979-1980

| Région administrative   | Nombre d'enfants en 1979-1980 |          |            |               |         |
|-------------------------|-------------------------------|----------|------------|---------------|---------|
|                         | Maternelle                    | Primaire | Secondaire |               | Total   |
|                         |                               |          | Général    | Professionnel |         |
| Bas St-Laurent-Gaspésie | 3 482                         | 20 994   | 18 502     | 4 491         | 22 993  |
| Saguenay-Lac St-Jean    | 4 476                         | 24 093   | 21 343     | 6 650         | 27 993  |
| Québec                  | 13 993                        | 79 931   | 59 988     | 17 040        | 77 028  |
| Trois-Rivières          | 5 879                         | 33 886   | 26 735     | 7 370         | 34 105  |
| Cantons de l'Est        | 3 529                         | 20 522   | 14 093     | 5 062         | 19 155  |
| Montréal                | 40 094                        | 256 253  | 203 106    | 46 144        | 249 250 |
| Nord                    | 11 188                        | 66 376   | 51 012     | 12 500        | 63 512  |
| Sud                     | 14 834                        | 89 274   | 60 177     | 14 797        | 74 974  |
| Ile                     | 14 072                        | 100 603  | 91 917     | 18 847        | 110 764 |
| Outaouais               | 3 979                         | 25 419   | 19 802     | 4 958         | 24 760  |
| Nord-Ouest              | 2 768                         | 17 145   | 13 252     | 2 876         | 16 128  |
| Côte-Nord               | 2 136                         | 11 891   | 10 106     | 1 696         | 11 802  |
| Nouveau-Québec          | 362                           | 2 299    | 1 101      | 44            | 1 145   |
|                         |                               |          |            |               |         |
| Total                   | 80 698                        | 492 433  | 388 028    | 96 331        | 484 359 |



Tableau 43

Répartition régionale de la clientèle scolaire francophone  
régulière d'après le niveau de scolarité  
1976-1977

| Région administrative   | Nombre d'enfants en 1976-1977 |          |            |               |         |
|-------------------------|-------------------------------|----------|------------|---------------|---------|
|                         | Maternelle                    | Primaire | Secondaire |               | Total   |
|                         |                               |          | Général    | Professionnel |         |
| Bas St-Laurent-Gaspésie | 3 552                         | 24 949   | 21 472     | 5 569         | 27 041  |
| Saguenay-Lac St-Jean    | 4 068                         | 28 122   | 25 693     | 7 686         | 33 379  |
| Québec                  | 14 284                        | 88 289   | 70 058     | 18 730        | 88 788  |
| Trois-Rivières          | 5 845                         | 39 060   | 33 026     | 9 166         | 42 192  |
| Cantons de l'Est        | 3 672                         | 23 544   | 16 388     | 5 385         | 21 773  |
| Montréal                | 45 266                        | 301 483  | 236 949    | 49 119        | 286 068 |
| Nord                    | 11 369                        | 71 520   | 56 489     | 12 166        | 68 655  |
| Sud                     | 15 629                        | 98 277   | 67 615     | 14 920        | 82 535  |
| Ile                     | 18 268                        | 131 686  | 112 845    | 22 033        | 134 878 |
| Outaouais               | 4 655                         | 29 268   | 21 920     | 5 859         | 27 779  |
| Nord-Ouest              | 2 996                         | 18 462   | 15 494     | 3 498         | 18 992  |
| Côte-Nord               | 2 173                         | 14 396   | 10 695     | 2 073         | 12 768  |
| Nouveau-Québec          | 215                           | 1 091    | 246        | 10            | 256     |
| Total                   | 86 726                        | 568 664  | 451 941    | 107 095       | 559 036 |

Tableau 44

Répartition régionale de la clientèle scolaire francophone  
régulière d'après le niveau de scolarité  
1971-1972

| Région administrative       | Nombre d'enfants en 1971-1972 |          |            |               |         |
|-----------------------------|-------------------------------|----------|------------|---------------|---------|
|                             | Maternelle                    | Primaire | Secondaire |               | Total   |
|                             |                               |          | Général    | Professionnel |         |
| Bas St-Laurent-Gaspésie     | 4 467                         | 39 807   | 24 198     | 3 423         | 27 621  |
| Saguenay-Lac St-Jean        | 5 528                         | 46 815   | 33 308     | 4 431         | 37 739  |
| Québec                      | 15 611                        | 128 177  | 90 015     | 6 945         | 96 960  |
| Trois-Rivières              | 6 810                         | 60 518   | 43 497     | 5 627         | 49 124  |
| Cantons de l'Est            | 4 020                         | 32 285   | 22 927     | 2 751         | 25 678  |
| Montréal                    | 54 051                        | 412 533  | 297 251    | 23 811        | 321 062 |
| Outaouais                   | 4 420                         | 39 194   | 24 638     | 2 711         | 27 349  |
| Nord-Ouest                  | 3 013                         | 26 357   | 18 252     | 2 225         | 20 477  |
| Côte-Nord et Nouveau-Québec | 2 702                         | 18 388   | 10 398     | 493           | 10 891  |
| Total                       | 100 622                       | 804 074  | 564 484    | 52 417        | 616 901 |



Tableau 45

Évolution de la distribution régionale de la population  
du Québec entre 1951 et 1986<sup>1</sup>

| Région administrative   | Pourcentage de la population totale |      |      |      |      | Taux de<br>croissance<br>1976-1986 |
|-------------------------|-------------------------------------|------|------|------|------|------------------------------------|
|                         | 1951                                | 1961 | 1971 | 1976 | 1981 | 1986                               |
| Bas St-Laurent-Gaspésie | 5,3                                 | 4,7  | 3,9  | 3,7  | 3,6  | 3,4                                |
| Saguenay-Lac St-Jean    | 4,9                                 | 5,2  | 4,6  | 4,6  | 4,5  | 4,4                                |
| Québec                  | 17,8                                | 16,2 | 15,6 | 15,5 | 15,4 | 15,3                               |
| Trois-Rivières          | 8,7                                 | 7,9  | 7,0  | 6,7  | 6,5  | 6,3                                |
| Estrie                  | 4,5                                 | 4,0  | 3,7  | 3,6  | 3,6  | 3,5                                |
| Montréal                | 50,2                                | 53,5 | 56,8 | 57,5 | 58,1 | 58,7                               |
| Outaouais               | 4,1                                 | 3,9  | 4,0  | 4,2  | 4,3  | 4,5                                |
| Nord-Ouest              | 3,3                                 | 2,9  | 2,4  | 2,4  | 2,2  | 2,1                                |
| Côte-Nord               | 0,9                                 | 1,4  | 1,7  | 1,7  | 1,6  | 1,6                                |
| Nouveau-Québec          | 0,1                                 | 0,2  | 0,2  | 0,2  | 0,2  | 0,2                                |

<sup>1</sup> Source: Le Commerce et la Distribution au Québec, L'environnement de la distribution au Québec, Comité d'étude sur le fonctionnement et l'évolution du commerce au Québec (CEFECC), volume 1,1.

Tableau 46

Variation (%) du nombre d'écoles institutionnelles  
dispensant un enseignement en français selon le  
niveau et la région administrative scolaire  
1977-1978 à 1980-1981

| Région administrative   | % de variation du nombre d'écoles |             |                          |        |
|-------------------------|-----------------------------------|-------------|--------------------------|--------|
|                         | Primaires                         | Secondaires | Primaires et secondaires | Total  |
| Bas St-Laurent-Gaspésie | - 5,6                             | - 5,0       | - 25,0                   | - 6,0  |
| Saguenay-Lac St-Jean    | + 0,1                             | - 16,2      | 0,0                      | - 3,4  |
| Québec                  | - 0,9                             | - 11,1      | + 8,3                    | - 3,2  |
| Trois-Rivières          | - 8,1                             | - 21,4      | +100,0                   | - 10,6 |
| Estrie                  | + 1,3                             | + 20,0      | + 40,0                   | + 6,8  |
| Nord de Montréal        | + 1,0                             | - 6,5       | - 10,0                   | - 1,4  |
| Sud de Montréal         | + 2,2                             | - 12,9      | + 45,5                   | - 0,6  |
| Ile de Montréal         | - 10,5                            | + 14,6      | - 10,0                   | - 11,5 |
| Outaouais               | - 1,2                             | - 11,1      | - 11,1                   | - 4,1  |
| Nord-Ouest              | + 11,9                            | - 26,1      | - 8,3                    | 0,0    |
| Côte-Nord               | - 12,2                            | - 10,5      | +133,0                   | - 5,6  |
| Nouveau-Québec          | -100,0                            | -           | 0,0                      | - 63,6 |
| Total                   | - 2,6                             | - 12,0      | + 6,6                    | - 4,3  |



Tableau 47

Variation du nombre d'écoles institutionnelles dispensant  
un enseignement en français selon le niveau  
et la région administrative scolaire  
1977-1978 à 1980-1981

| Variation/<br>région administrative | Écoles dispensant un enseignement en français |             |                             |         |
|-------------------------------------|-----------------------------------------------|-------------|-----------------------------|---------|
|                                     | Primaires                                     | Secondaires | Primaires et<br>secondaires | Total   |
| <u>Bas St-Laurent-Gaspésie</u>      |                                               |             |                             |         |
| 1977-1978                           | 89                                            | 40          | 4                           | 133     |
| 1980-1981                           | 84                                            | 38          | 3                           | 125     |
| variation en nombre                 | 5                                             | 2           | 1                           | 8       |
| variation en %                      | - 5,6%                                        | - 5,0%      | - 25,0%                     | - 6,0%  |
| <u>Saguenay-Lac St-Jean</u>         |                                               |             |                             |         |
| 1977-1978                           | 104                                           | 37          | 4                           | 145     |
| 1980-1981                           | 105                                           | 31          | 4                           | 140     |
| variation en nombre                 | 1                                             | 6           | 0                           | 5       |
| variation en %                      | + 0,1%                                        | - 16,2%     | 0,0%                        | - 3,4%  |
| <u>Québec</u>                       |                                               |             |                             |         |
| 1977-1978                           | 320                                           | 99          | 12                          | 431     |
| 1980-1981                           | 317                                           | 87          | 13                          | 417     |
| variation en nombre                 | 3                                             | 11          | 1                           | 14      |
| variation en %                      | - 0,9%                                        | - 11,1%     | + 8,3%                      | - 3,2%  |
| <u>Trois-Rivières</u>               |                                               |             |                             |         |
| 1977-1978                           | 160                                           | 56          | 2                           | 218     |
| 1980-1981                           | 147                                           | 44          | 4                           | 195     |
| variation en nombre                 | 13                                            | 12          | 2                           | 23      |
| variation en %                      | - 8,1%                                        | - 21,4%     | + 100,0%                    | - 10,6% |
| <u>Estrie</u>                       |                                               |             |                             |         |
| 1977-1978                           | 78                                            | 20          | 5                           | 103     |
| 1980-1981                           | 79                                            | 24          | 7                           | 110     |
| variation en nombre                 | 1                                             | 4           | 2                           | 7       |
| variation en %                      | + 1,3%                                        | + 20,0%     | + 40,0%                     | + 6,8%  |
| <u>Nord de Montréal</u>             |                                               |             |                             |         |
| 1977-1978                           | 204                                           | 62          | 20                          | 286     |
| 1980-1981                           | 206                                           | 58          | 18                          | 282     |
| variation en nombre                 | 2                                             | 4           | 2                           | 4       |
| variation en %                      | + 1,0%                                        | - 6,5%      | - 10,0%                     | - 1,4%  |

Tableau 47 (suite)

| Variation/<br>région administrative | Écoles dispensant un enseignement en français |             |                             |         |
|-------------------------------------|-----------------------------------------------|-------------|-----------------------------|---------|
|                                     | Primaires                                     | Secondaires | Primaires et<br>secondaires | Total   |
| <u>Sud de Montréal</u>              |                                               |             |                             |         |
| 1977-1978                           | 274                                           | 70          | 11                          | 355     |
| 1980-1981                           | 280                                           | 61          | 16                          | 357     |
| variation en nombre                 | 6                                             | 9           | 5                           | 2       |
| variation en %                      | + 2,2%                                        | - 12,9%     | + 45,5%                     | - 0,6%  |
| <u>Ile de Montréal</u>              |                                               |             |                             |         |
| 1977-1978                           | 238                                           | 82          | 20                          | 340     |
| 1980-1981                           | 213                                           | 70          | 18                          | 301     |
| variation en nombre                 | 25                                            | 12          | 2                           | 39      |
| variation en %                      | - 10,5%                                       | + 14,6%     | - 10,0%                     | - 11,5% |
| <u>Outaouais</u>                    |                                               |             |                             |         |
| 1977-1978                           | 85                                            | 27          | 9                           | 121     |
| 1980-1981                           | 84                                            | 24          | 8                           | 116     |
| variation en nombre                 | 1                                             | 3           | 1                           | 5       |
| variation en %                      | - 1,2%                                        | - 11,1%     | - 11,1%                     | - 4,1%  |
| <u>Nord-Ouest</u>                   |                                               |             |                             |         |
| 1977-1978                           | 59                                            | 23          | 12                          | 94      |
| 1980-1981                           | 66                                            | 17          | 11                          | 94      |
| variation en nombre                 | 7                                             | 6           | 1                           | 0       |
| variation en %                      | + 11,9%                                       | - 26,1%     | - 8,3%                      | 0,0%    |
| <u>Côte-Nord</u>                    |                                               |             |                             |         |
| 1977-1978                           | 49                                            | 19          | 3                           | 71      |
| 1980-1981                           | 43                                            | 17          | 7                           | 67      |
| variation en nombre                 | 6                                             | 2           | 4                           | 4       |
| variation en %                      | - 12,2%                                       | - 10,5%     | + 133,0%                    | - 5,6%  |
| <u>Nouveau-Québec</u>               |                                               |             |                             |         |
| 1977-1978                           | 7                                             | -           | 4                           | 11      |
| 1980-1981                           | -                                             | -           | 4                           | 4       |
| variation en nombre                 | 7                                             | -           | 0                           | 7       |
| variation en %                      | - 100,0%                                      | -           | 0,0%                        | - 63,6% |
| <u>Total</u>                        |                                               |             |                             |         |
| 1977-1978                           | 1 667                                         | 535         | 106                         | 2 308   |
| 1980-1981                           | 1 624                                         | 471         | 113                         | 2 208   |
| variation en nombre                 | 43                                            | 64          | 7                           | 100     |
| variation en %                      | - 2,6%                                        | - 12,0%     | + 6,6%                      | - 4,3%  |



Tableau 48

Comparaison des diverses commissions scolaires  
quant à l'échelon hiérarchique auquel est  
prise la décision de consacrer tel budget  
à l'engagement d'une troupe

| Commission scolaire |        | Échelon hiérarchique de décision |       |       |
|---------------------|--------|----------------------------------|-------|-------|
|                     |        | Commission scolaire              | École | Autre |
| Régionale           | %      | -                                | 80    | 20    |
|                     | nombre | -                                | 16    | 4     |
| Locale              | %      | 15,5                             | 79,3  | 5,2   |
|                     | nombre | 9                                | 46    | 3     |
| Intégrée            | %      | 20                               | 80    | -     |
|                     | nombre | 4                                | 16    | -     |
| Total               | %      | 13,3                             | 79,6  | 7,1   |
|                     | nombre | 13                               | 78    | 7     |

Tableau 49

Comparaison des diverses commissions scolaires  
quant à l'échelon hiérarchique auquel est  
fait le choix final de la troupe  
de théâtre à engager

| Commission scolaire |        | Échelon hiérarchique de décision |       |          |       |
|---------------------|--------|----------------------------------|-------|----------|-------|
|                     |        | Commission scolaire              | École | Les deux | Autre |
| Régionale           | %      | 10                               | 55    | 25       | 10    |
|                     | nombre | 2                                | 11    | 5        | 2     |
| Locale              | %      | -                                | 73,7  | 26,3     | -     |
|                     | nombre | -                                | 42    | 15       | -     |
| Intégrée            | %      | -                                | 75    | 25       | -     |
|                     | nombre | -                                | 15    | 5        | -     |
| Total               | %      | 2,1                              | 70,1  | 25,8     | 2,1   |
|                     | nombre | 2                                | 68    | 25       | 2     |



Tableau 50

Comparaison des diverses commissions scolaires  
quant au choix même des intervenants qui  
ont à décider de l'engagement d'une  
troupe de théâtre

| Commission<br>scolaire   | Intervenants dans la décision |                         |                         |                      |                           |             |                   |                  |           |
|--------------------------|-------------------------------|-------------------------|-------------------------|----------------------|---------------------------|-------------|-------------------|------------------|-----------|
|                          | Directeur<br>général          | Directeur<br>des études | Directeur<br>de l'école | Directeur<br>adjoint | Conseiller<br>pédagogique | Professeurs | Comité<br>d'école | Comité<br>parent | Autre     |
| Régionale<br>%<br>nombre | 5,0<br>1                      | 10,0<br>2               | 55,0<br>11              | 50,0<br>10           | 15,0<br>3                 | 60,0<br>12  | 30,6<br>6         | 0<br>0           | 20,0<br>4 |
| Locale<br>%<br>nombre    | 6,9<br>4                      | 17,2<br>10              | 89,7<br>52              | 10,3<br>6            | 15,5<br>9                 | 75,9<br>44  | 36,2<br>21        | 12,1<br>7        | 3,4<br>2  |
| Intégrée<br>%<br>nombre  | 0<br>0                        | 15,0<br>3               | 95,0<br>19              | 25,0<br>5            | 10,0<br>2                 | 90,0<br>18  | 5,0<br>1          | 10,0<br>2        | 15,0<br>3 |
| Total<br>%<br>nombre     | 5,1<br>5                      | 15,3<br>15              | 83,7<br>82              | 21,4<br>21           | 14,3<br>14                | 75,8<br>14  | 28,6<br>28        | 9,2<br>9         | 9,2<br>9  |

Tableaux 51

Série de tableaux permettant de tracer le portrait  
de l'évolution des budgets consacrés au théâtre  
depuis 1977 dans les écoles du Québec et du  
prix moyen payé à chaque troupe

Tableau 51 a)

Évolution des budgets consacrés à la vie  
étudiante selon les niveaux scolaires

| Années                                         | Budget vie étudiante (\$) |          |          | Total    |
|------------------------------------------------|---------------------------|----------|----------|----------|
|                                                | Secondaire                | Primaire | Intégrée |          |
| 1981-1982                                      | 4 129 \$                  | 1 987 \$ | 2 767 \$ | 2 664 \$ |
| 1980-1981                                      | 4 927 \$                  | 1 997 \$ | 3 120 \$ | 3 004 \$ |
| 1979-1980                                      | 4 867 \$                  | 1 841 \$ | 2 792 \$ | 2 933 \$ |
| 1978-1979                                      | 4 286 \$                  | 1 540 \$ | 2 482 \$ | 2 529 \$ |
| 1977-1978                                      | 3 955 \$                  | 1 329 \$ | 2 070 \$ | 2 215 \$ |
| Pourcentage de variation<br>entre 1977 et 1982 | + 4,4 %                   | + 49,5%  | + 33,7%  | + 20,3%  |

Tableau 51 b)

Évolution des revenus d'appoint dans les  
écoles des divers niveaux

| Années                                         | Revenus d'appoint (\$) |          |          | Total    |
|------------------------------------------------|------------------------|----------|----------|----------|
|                                                | Secondaire             | Primaire | Intégrée |          |
| 1981-1982                                      | 2 170 \$               | 1 006 \$ | 1 485 \$ | 1 387 \$ |
| 1980-1981                                      | 2 545 \$               | 1 091 \$ | 1 579 \$ | 1 551 \$ |
| 1979-1980                                      | 2 229 \$               | 1 063 \$ | 1 563 \$ | 1 482 \$ |
| 1978-1979                                      | 2 358 \$               | 832 \$   | 1 067 \$ | 1 232 \$ |
| 1977-1978                                      | 3 074 \$               | 663 \$   | 901 \$   | 1 229 \$ |
| Pourcentage de variation<br>entre 1977 et 1982 | - 41,2%                | + 51,7%  | + 64,8%  | + 12,9%  |



Tableau 51 c)

Évolution de la proportion du budget de la  
vie étudiante consacrée au socio-culturel  
dans les écoles de tous niveaux

| Années    | % du budget socio-culturel |          |          | Total |
|-----------|----------------------------|----------|----------|-------|
|           | Secondaire                 | Primaire | Intégrée |       |
| 1981-1982 | 38%                        | 46%      | 45%      | 44%   |
| 1980-1981 | 36%                        | 45%      | 41%      | 42%   |
| 1979-1980 | 39%                        | 50%      | 48%      | 46%   |
| 1978-1979 | 36%                        | 46%      | 50%      | 44%   |
| 1977-1978 | 37%                        | 51%      | 54%      | 48%   |

Tableau 51 d)

Évolution de la proportion du budget de la vie  
étudiante consacrée à l'activité théâtre

| Années    | % du budget du théâtre |          |          | Total |
|-----------|------------------------|----------|----------|-------|
|           | Secondaire             | Primaire | Intégrée |       |
| 1981-1982 | 16%                    | 23%      | 12%      | 19%   |
| 1980-1981 | 14%                    | 22%      | 13%      | 19%   |
| 1979-1980 | 16%                    | 20%      | 20%      | 19%   |
| 1978-1979 | 14%                    | 25%      | 16%      | 20%   |
| 1977-1978 | 14%                    | 20%      | 14%      | 17%   |

Tableau 51 e)

Évolution des budgets consacrés à l'engagement  
de troupes de théâtre à tous les niveaux

| Années                                            | Budget engagement troupes de théâtre (\$) |          |          | Total   |
|---------------------------------------------------|-------------------------------------------|----------|----------|---------|
|                                                   | Secondaire                                | Primaire | Intégrée |         |
| 1981-1982                                         | 660 \$                                    | 457 \$   | 332 \$   | 506 \$  |
| 1980-1981                                         | 690 \$                                    | 439 \$   | 406 \$   | 571 \$  |
| 1979-1980                                         | 779 \$                                    | 368 \$   | 558 \$   | 557 \$  |
| 1978-1979                                         | 600 \$                                    | 385 \$   | 397 \$   | 506 \$  |
| 1977-1978                                         | 554 \$                                    | 266 \$   | 290 \$   | 377 \$  |
| Pourcentage de<br>variation entre<br>1977 et 1982 | + 19,1%                                   | + 71,8%  | + 14,5%  | + 34,2% |

Tableau 51 f)

Évolution du nombre moyen de troupes qui visitent  
une école de chacun des niveaux

| Années    | Nombre moyen de troupes |          |          | Total |
|-----------|-------------------------|----------|----------|-------|
|           | Secondaire              | Primaire | Intégrée |       |
| 1981-1982 | 1,40                    | 1,27     | 1,36     | 1,32  |
| 1980-1981 | 1,71                    | 1,43     | 1,69     | 1,55  |
| 1979-1980 | 1,94                    | 1,46     | 1,79     | 1,65  |
| 1978-1979 | 2,00                    | 1,41     | 1,46     | 1,54  |
| 1977-1978 | 2,10                    | 1,31     | 1,27     | 1,47  |

Tableau 51 g)

Évolution du prix moyen payé à chaque troupe  
par les écoles des divers niveaux

| Années                                            | Prix moyen payé (\$) |          |          | Total   |
|---------------------------------------------------|----------------------|----------|----------|---------|
|                                                   | Secondaire           | Primaire | Intégrée |         |
| 1981-1982                                         | 471 \$               | 360 \$   | 244 \$   | 383 \$  |
| 1980-1981                                         | 404 \$               | 307 \$   | 240 \$   | 368 \$  |
| 1979-1980                                         | 402 \$               | 252 \$   | 311 \$   | 338 \$  |
| 1978-1979                                         | 300 \$               | 273 \$   | 272 \$   | 329 \$  |
| 1977-1978                                         | 264 \$               | 203 \$   | 228 \$   | 256 \$  |
| Pourcentage de<br>variation entre<br>1977 et 1982 | + 44,0%              | + 77,3%  | + 7,0%   | + 49,6% |



## Tableaux 52

Série de tableaux dénombrant le nombre d'observations  
qui ont servi à compiler les résultats de chacune  
des cellules des tableaux 51 a) b) c) d) et f)

## Tableau 52 a)

Nombre d'observations ayant servi à la compilation  
du tableau 51 a) - vie étudiante

| Années    | Nombre d'observations |          |          | Total |
|-----------|-----------------------|----------|----------|-------|
|           | Secondaire            | Primaire | Intégrée |       |
| 1981-1982 | 23                    | 53       | 21       | 97    |
| 1980-1981 | 19                    | 38       | 15       | 72    |
| 1979-1980 | 15                    | 25       | 12       | 52    |
| 1978-1979 | 11                    | 19       | 11       | 41    |
| 1977-1978 | 10                    | 18       | 10       | 38    |

## Tableau 52 b)

Nombre d'observations ayant servi à la compilation  
du tableau 51 b) - revenu d'appoint

| Années    | Nombre d'observations |          |          | Total |
|-----------|-----------------------|----------|----------|-------|
|           | Secondaire            | Primaire | Intégrée |       |
| 1981-1982 | 24                    | 55       | 22       | 101   |
| 1980-1981 | 18                    | 40       | 19       | 77    |
| 1979-1980 | 14                    | 28       | 16       | 58    |
| 1978-1979 | 10                    | 22       | 15       | 47    |
| 1977-1978 | 8                     | 18       | 14       | 40    |

Tableau 52 c)

Nombre d'observations ayant servi à la compilation  
du tableau 51 c) - socio-culturel

| Années    | Nombre d'observations |          |          | Total |
|-----------|-----------------------|----------|----------|-------|
|           | Secondaire            | Primaire | Intégrée |       |
| 1981-1982 | 22                    | 51       | 21       | 94    |
| 1980-1981 | 19                    | 37       | 15       | 71    |
| 1979-1980 | 15                    | 25       | 11       | 51    |
| 1978-1979 | 10                    | 19       | 10       | 39    |
| 1977-1978 | 9                     | 20       | 9        | 38    |

Tableau 52 d)

Nombre d'observations ayant servi à la compilation  
du tableau 51 d) - théâtre

| Années    | Nombre d'observations |          |          | Total |
|-----------|-----------------------|----------|----------|-------|
|           | Secondaire            | Primaire | Intégrée |       |
| 1981-1982 | 22                    | 51       | 17       | 90    |
| 1980-1981 | 17                    | 41       | 12       | 70    |
| 1979-1980 | 13                    | 26       | 10       | 49    |
| 1978-1979 | 10                    | 20       | 9        | 39    |
| 1977-1978 | 9                     | 20       | 9        | 38    |

Tableau 52 e)

Nombre d'observations ayant servi à la compilation  
du tableau 51 f) - nombre de troupes

| Années    | Nombre d'observations |          |          | Total |
|-----------|-----------------------|----------|----------|-------|
|           | Secondaire            | Primaire | Intégrée |       |
| 1981-1982 | 25                    | 55       | 22       | 102   |
| 1980-1981 | 21                    | 49       | 16       | 86    |
| 1979-1980 | 17                    | 35       | 14       | 66    |
| 1978-1979 | 11                    | 32       | 11       | 54    |
| 1977-1978 | 10                    | 26       | 11       | 47    |



Tableau 53

L'engagement de troupes selon que l'école  
génère ou non des revenus d'appoint

|                                                | <u>L'école</u> |                       |                   |                      | <u>Total</u> |        |
|------------------------------------------------|----------------|-----------------------|-------------------|----------------------|--------------|--------|
|                                                | Engage<br>%    | des troupes<br>Nombre | N'engage pas<br>% | de troupes<br>Nombre | %            | Nombre |
| <u>Génère des revenus<br/>d'appoint</u>        | 93,8           | 60                    | 6,3               | 4                    | 59,3         | 64     |
| <u>Ne génère pas des<br/>revenus d'appoint</u> | 81,8           | 36                    | 18,2              | 8                    | 40,7         | 44     |

## Appendice D

### Liste des compagnies



Liste des compagnies oeuvrant  
en théâtre pour la jeunesse

Organismes de distribution (3)

| <u>Région</u> | <u>Nom</u>                       |
|---------------|----------------------------------|
| 06I           | Educanima<br>L'Arsenal à musique |
| 06S           | Production de l'arc-en-ciel      |

Troupes subventionnées par le M.A.C. (25) en 1980-1981

| <u>Région</u>                | <u>Nom</u>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 02                           | Théâtre Les <u>Amis de Chiffons</u> Inc.<br>Atelier de théâtre Le <u>Frou-Frou de Chicoutimi</u> Inc. (A-J) <sup>1</sup><br>La <u>Rubrique</u> Inc. (A-J)<br><u>Théâtre Populaire d'Alma</u> Inc. (A-J)                                                                                                                                                                                            |
| 03                           | L' <u>Aubergine de la Macédoine</u> (A-J)<br>Théâtre des <u>Confettis</u> Inc.<br><u>Productions pour enfants de Québec</u> Inc.                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| 04                           | Le Théâtre du <u>Cantouque</u> Inc. (A-J)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| 05                           | Les productions <u>Bébelles</u> Inc. (A-J)<br>La troupe <u>Zoogep</u> Inc. (A-J)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| 06I <sup>2</sup><br>(centre) | Troupe de théâtre l' <u>Atrium</u> Inc. (Adolescent)<br>Théâtre l' <u>Avant-Pays</u> Inc. (A-J)<br>Le <u>Gyroscope</u> Inc.<br>Théâtre de la <u>Marmaille</u> Inc.<br>Théâtre de l' <u>Oeil</u> Inc. (A-J)<br>Théâtre <u>Petit à Petit</u> Inc. (A-J)<br>Théâtre national pour enfants Les <u>Pissenlits</u> Inc.<br>Théâtre de <u>Quartier</u> Inc. (A-J)<br>Théâtre <u>Lacannerie</u> Inc. (A-J) |

<sup>1</sup> (A-J) = Compagnie produisant à la fois pour adultes et pour la jeunesse.

<sup>2</sup> Quoique n'étant pas traitée dans cette étude, la Nouvelle Compagnie Théâtrale (NCT) oeuvre aussi en théâtre pour la jeunesse pour une bonne partie de ses activités.

| <u>Région</u> | <u>Nom</u>                                                                                                                                                        |
|---------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 06S           | Théâtre l'Arrière-Scène Inc. (L'Arabesque)<br>Théâtre de Carton Inc. (A-J)<br>Compagnie de théâtre Le Carrousel Inc.<br>Corporation du théâtre <u>Soleil</u> Inc. |
| 06N           | La <u>Grosse Valise</u> , coopérative de théâtre (A-J)                                                                                                            |
| 07            | Théâtre d'animation des <u>Filles du Roy</u> Inc. (A-J)                                                                                                           |

#### Troupes non subventionnées (40)

| <u>Région</u> | <u>Nom</u>                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|---------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 01            | Troupe <u>Pince-Farine</u> Inc.<br><u>Taratapomme</u><br><u>Chou-clac</u><br><u>Marionnettes de la Gaspésie</u><br><u>Théâtre dans "verdure"</u>                                                                                                                                                         |
| 02            | <u>Société d'opéra Dolbeau-Mistassini</u> Enr.<br><u>Théâtre des Chérubins</u><br><u>Nous les p'tits monstres</u> Inc. (marionnettes)                                                                                                                                                                    |
| 03            | Théâtre de Bon' humeur Inc.<br>Théâtre du <u>Chant-Bardé</u><br>Théâtre de l' <u>Esthèque</u><br><u>La Sakatou</u> Inc.<br><u>Théâtre Sans Détour</u> Inc.<br><u>Trois ptits tours</u> (marionnettes)<br><u>Troupe de l'oeuf</u><br><u>Théâtre Marie-quatre-chemises</u>                                 |
| 04            | <u>Le sac à malice</u><br><u>Les marionnettes du Grand Théâtre de Québec</u> <sup>1</sup>                                                                                                                                                                                                                |
| 05            | Théâtre des <u>Calicots</u> Inc.<br>Théâtre des <u>Tourterelles</u> Inc.                                                                                                                                                                                                                                 |
| 06I           | <u>La Bascule</u><br><u>Ateliers des clowns du Québec</u><br><u>Compagnie du soir</u> , théâtre de marionnettes Enr.<br><u>L'Illusion</u> , théâtre de marionnettes Inc.<br><u>Atelier-théâtre Les Mains</u> Inc.<br><u>Les marionnettes de Montréal</u> Inc.<br><u>Productions La Noix de Coco</u> Inc. |

<sup>1</sup> Il s'agit d'une activité organisée par le Grand Théâtre de Québec. Les Marionnettes donnent deux représentations par dimanche au Grand Théâtre, vingt-quatre (24) dimanches par année. On y joue deux spectacles différents, l'un à l'automne (12 semaines), l'autre à l'hiver (12 semaines). Les Marionnettes ne sont pas subventionnées en tant qu'entité distincte du Grand Théâtre.



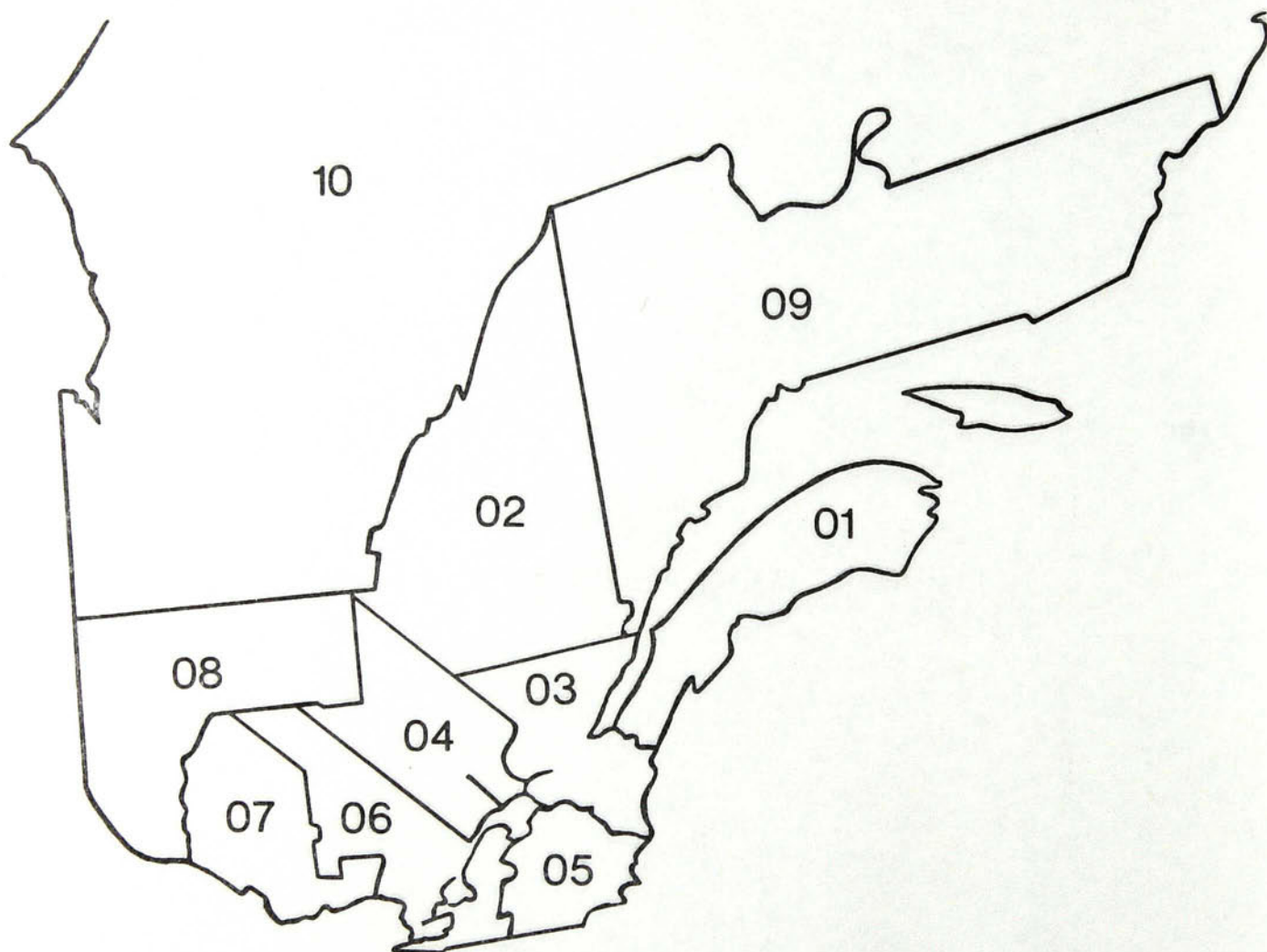
| <u>Région</u>  | <u>Nom</u>                                                                                                                                        |
|----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 06I<br>(suite) | <u>L'Orchestre Inc.</u><br><u>Théâtre de polichinelle</u><br><u>Théâtre de Piccolo</u><br><u>L'ensemble Marcabru</u>                              |
| 06S            | <u>Les clandestins - Valleyfield Inc.</u><br><u>Les Productions Le Tournevent Enr.</u><br><u>Tournifolie Inc.</u><br><u>Théâtre de la commune</u> |
| 06N            | <u>Coup de théâtre</u><br><u>La Fenêtre ouverte Enr.</u><br><u>Studio théâtre Da Silva</u>                                                        |
| 07             | <u>Théâtre de l'accroc</u><br><u>Les Lutins</u>                                                                                                   |

## Appendice E

### Carte des régions administratives du Québec



## CARTE DES REGIONS ADMINISTRATIVES DU QUEBEC



### CODE REGION

01 BAS ST-LAURENT/GASPESIE

02 SAGUENAY/LAC ST-JEAN

03 QUEBEC

04 TROIS-RIVIERES

05 ESTRIE

06 MONTREAL

07 OUTAOUAIS

08 NORD-OUEST

09 COTE-NORD

10 NOUVEAU-QUEBEC

## Appendice F

Analyse des réponses à la question ouverte  
numéro sept du questionnaire



"Quels sont, à votre avis, les facteurs qui vont influencer votre décision relativement à la question précédente sur l'évolution future du budget que votre école consacrerait à l'activité "engagement" de troupes de théâtre?"

# Facteurs qui vont influencer (84%)

## 1. Budgets disponibles

Ex: coupures budgétaires ou budget insuffisant dû à la grosseur de l'école ou à la diminution de la clientèle scolaire; dynamisme du comité d'école pour recueillir des fonds; capacité ou désir des parents de payer ou de vouloir rechercher des fonds; éloignement = source de cachets plus élevés; etc.

## 2. Prix trop dispendieux

Ex: prohibitif, prix trop élevé des troupes, ...

## 3. Politiques (raisons)

Ex: parascolaire rare au primaire; autres priorités que le théâtre; autres façons de concevoir l'activité théâtre; participation au NCT jugée suffisante; activités non organisées par la C.S.R.; arrivée du nouveau programme d'expression dramatique en septembre 1982; regroupement des écoles à faire; autres priorités; etc.

## 4. Talents locaux

Ex: encouragent davantage les activités théâtrales faites par les étudiants eux-mêmes ou par des gens du milieu que par des troupes de l'extérieur; il est moins dispendieux d'encourager les activités théâtrales faites par les étudiants et les professeurs ou par des talents locaux; comptent sur les talents locaux.

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Régionales       | Intégrées       | Locales          | Total             |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|-----------------|------------------|-------------------|
| 1. Budgets disponibles                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                  |                 |                  |                   |
| Ex: coupures budgétaires ou budget insuffisant dû à la grosseur de l'école ou à la diminution de la clientèle scolaire; dynamisme du comité d'école pour recueillir des fonds; capacité ou désir des parents de payer ou de vouloir rechercher des fonds; éloignement = source de cachets plus élevés; etc.                       | 10/26<br>(33,5%) | 9/25<br>(36,0%) | 34/60<br>(56,7%) | 53/111<br>(47,8%) |
| 2. Prix trop dispendieux                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                  |                 |                  |                   |
| Ex: prohibitif, prix trop élevé des troupes, ...                                                                                                                                                                                                                                                                                  | 1/26<br>(3,8%)   | 5/25<br>(20,0%) | 10/60<br>(16,7%) | 16/111<br>(14,4%) |
| 3. Politiques (raisons)                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                  |                 |                  |                   |
| Ex: parascolaire rare au primaire; autres priorités que le théâtre; autres façons de concevoir l'activité théâtre; participation au NCT jugée suffisante; activités non organisées par la C.S.R.; arrivée du nouveau programme d'expression dramatique en septembre 1982; regroupement des écoles à faire; autres priorités; etc. | 4/26<br>(15,4%)  | 3/25<br>(12,0%) | 7/60<br>(11,7%)  | 14/111<br>(12,6%) |
| 4. Talents locaux                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                  |                 |                  |                   |
| Ex: encouragent davantage les activités théâtrales faites par les étudiants eux-mêmes ou par des gens du milieu que par des troupes de l'extérieur; il est moins dispendieux d'encourager les activités théâtrales faites par les étudiants et les professeurs ou par des talents locaux; comptent sur les talents locaux.        | 3/26<br>(11,5%)  | 4/25<br>(16,0%) | 4/60<br>(6,7%)   | 11/111<br>(10,0%) |

| Facteurs qui vont influencer (84%)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                 |                 |                 |                  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Régionales      | Intégrées       | Locales         | Tota1            |
| 5. <u>Politique culturelle (satisfaction)</u><br>Ex: font actuellement venir des troupes et vont garder le statu quo parce qu'entièrement satisfaits, quitte à hausser la contribution des étudiants; ont actuellement des activités théâtre dont ils sont satisfaits et considèrent ces activités comme minimales et répondant à un besoin du milieu; etc. | 2/26<br>(7,7%)  | 4/25<br>(16,0%) | 3/60<br>(5,0%)  | 9/111<br>(8,1%)  |
| 6. <u>Thématiques</u><br>Ex: encouragent seulement les troupes dont les thématiques rejoignent le programme scolaire (français, histoire, etc.) ou dont le contenu est jugé "éducatif" (environnement, vandalisme, pollution, tiers-monde, paix, etc.) ou "de qualité".                                                                                     | 4/26<br>(15,4%) | -<br>(0,0%)     | 4/60<br>(6,7%)  | 8/111<br>(7,2%)  |
| 7. <u>Qualité (?) de la troupe ou du spectacle</u>                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | 3/26<br>(11,5%) | -<br>(0,0%)     | -<br>(0,0%)     | 3/111<br>(2,7%)  |
| 8. <u>Offre et publicité reçue</u>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | -               | -               | 4/60<br>(6,7%)  | 4/111<br>(3,6%)  |
| 9. <u>Besoins exprimés</u><br>Ex: dépend des besoins exprimés par les professeurs et les étudiants; les décisions dépendent de la demande et de l'intérêt du milieu.                                                                                                                                                                                        | -               | 3/25<br>(12,0%) | 7/60<br>(11,7%) | 10/111<br>(9,0%) |
| 10. <u>Productivité des étudiants</u>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | -               | 1/25<br>(4,0%)  | -               | 1/111<br>(0,9%)  |



Si l'on résume davantage l'information, les raisons financières (facteurs 1 et 2) comptent dans 62,2% des décisions; les raisons politiques (facteurs 3, 4 et 5) interviennent dans 30,7% des décisions et l'offre (facteurs 6, 7 et 8) comptent dans 13,5% des décisions. De plus, plus les enfants sont jeunes, plus les raisons financières sont importantes.

Les raisons financières  
(facteurs 1 et 2)

| Régionales | Locales | Intégrées |
|------------|---------|-----------|
| 42,3%      | 73,4%   | 56,0%     |

Par contre, on peut parler de l'inverse pour les raisons politiques et les raisons dues à l'offre.

Les raisons politiques  
(facteurs 3, 4 et 5)

| Régionales | Locales | Intégrées |
|------------|---------|-----------|
| 34,6%      | 23,4%   | 44,0%     |

Les raisons dues à l'offre  
(facteurs 6, 7 et 8)

| Régionales | Locales | Intégrées |
|------------|---------|-----------|
| 26,9%      | 13,4%   | 0,0%      |

Note: Les pourcentages donnent un résultat supérieur à 100, certains répondants ayant influencé plus d'un facteur.





## Références





- ANDREASON, A.R., BELK, R.W. (1980). Predictors of attendance at the performing arts. Journal of consumer research, september.
- ANSOFF, I.H. (1957). Strategies for diversification. Harvard business review, sept.-oct., 113-124.
- BAMOSSEY, G., SEMENIK, R.J. (1981). Tangible and intangible motivators of performing arts patronage. AMA educators conference proceeding.
- BEAUCHAMP, Hélène et le GROUPE DE RECHERCHE EN THÉÂTRE POUR ENFANTS (1980). Le théâtre à la petite école (2e éd. rev.). Ministère des Affaires culturelles du Québec.
- BOOK, S.H., GLOBERMAN, S. (1974). The audience for the performing arts. Ontario Arts Council.
- COLBERT, F. (1982). Le marché québécois du théâtre. Institut québécois de recherche sur la culture; collection culture savante, tome 1.
- C.R.O.P. (sondage) (1979). Le comportement des Québécois en matière d'activités culturelles de loisir. Ministère des Affaires culturelles du Québec.
- DELDIME, R., de VOS, A., PIGEON, J., VERLAINE, N., VERMEULEN, S., WANSART, D. (1981). Le théâtre à l'école. Association pour la promotion et la diffusion des spectacles pour enfants et adolescents. Namur: Deregowski.
- DHALLA, N.K., YUSPEH, S. (1976). Forget the product life cycle concept. Harvard business review, jan.-fév., 102-112.
- DIXON, B. (1973). Les loisirs au Canada 1972. Direction générale des arts et de la culture, Secrétariat d'État, Gouvernement du Canada.
- FORD FOUNDATION (1974). The finances of the performing arts. Vol. 2.
- GRUSLIN, A. (1981). Le théâtre et l'État au Québec: essai. Montréal: Victor Lévy Beaulieu.
- GRUSLIN, A. (1982). Subventions 1981-1982: les problèmes demeurent et l'esthétique théâtrale en souffre. Jeu: cahiers de théâtre, 24, 21-31.
- HAUT COMMISSARIAT À LA JEUNESSE, AUX LOISIRS ET AUX SPORTS (1978). Participation des Québécois aux activités de loisirs. Catalogue A-1-6-1978. Gouvernement du Québec.



- LEROY, D. (1980). Économie des arts du spectacle vivant. Paris: Économica.
- LEVITT, T. (1965). Exploit the product life cycle. Harvard business review, nov.-déc., 81-94.
- LUSSIER, D.A. (1977). Comment gérer l'évolution du marché d'un produit. Gestion: Revue internationale de gestion, sept., 18-26.
- MINISTÈRE DES COMMUNICATIONS (1982). Rapport du comité d'étude de la politique culturelle fédérale. Ottawa: Direction de l'information du Gouvernement du Canada.
- MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION DU QUÉBEC (1979-1980). Clientèle scolaire des organismes d'enseignement. Direction des études économiques et démographiques.
- MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION DU QUÉBEC (1980-1981). Répertoire des organismes et des écoles. Direction des études économiques et démographiques.
- MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION DU QUÉBEC (1981). Perspectives de clientèles scolaires pour le Québec et ses régions administratives scolaires; 1981 à 2001. Direction des études économiques et démographiques, secteur de la planification, février.
- NEVIN, J.R., CAVUSGIEL, S.T. (1981). Audience segments for the performing arts. AMA services marketing conference proceedings.
- NIELSEN, R.P., McQUEEN, C., NIELSEN, A.B. (1977). Performing arts audience segments, in Berkman, Fenyo, Hertz, Ryans (Ed.): Marketing update. Dubuque: Kendall/Hunt.
- PORTER, M.E. (1980). Competitive strategy. New York: The free press.
- SCHLEEWEN, R.E. (1977). Les loisirs au Canada 1975. Direction générale des arts et de la culture, Secrétariat d'Etat, Gouvernement du Canada.
- SECRÉTARIAT D'ÉTAT (1980). La participation à des activités culturelles dans 18 villes canadiennes. Rapport de recherche sur les arts et la culture.
- SEMIK, R.J., YOUNG, C.E. (1979). Market segmentation in arts organisations. AMA educators conference proceedings.
- SEXTON, D.E., BUTNEY, K. (1979). A behavioral segmentation of the arts market. Advances in consumer research, VII.

- SMALLWOOD, J.E. (1973). The product life cycle: a key to strategic marketing planning. MSU business topics, winter, 29-35.
- STAUDT, A., TAYLOR, D.A. (1970). A managerial introduction to marketing. New-Jersey: Prentice-Hall.
- STEINBERG, M., MIADULIS, G., LLOYD, D. (1982). Benefit segmentation strategies for the performing arts. AMA educators conference proceedings, 48.
- TELLIS, G.J., CRAWFORD, M. (1981). An evolutionary approach to product growth theory. Journal of marketing, 45, (No. 4), 125-132.
- THROSBY, C.D., WHITHERS, G.A. (1980). The economics of the performing arts. New York: St-Martin's press.
- WILSON, Aubrey (1972). The marketing of professional services. New York: McGraw-Hill.









BNQ



000 504 519



Gouvernement du Québec  
Ministère des  
Affaires culturelles

162207