

PLAN STRATÉGIQUE 2016-2020

TABLE DES MATIÈRES

Introduction	4
Facteurs d'influence externes.....	6
Préoccupations d'En Piste	11
Mission, valeurs, vision et principes directeurs.....	15
Stratégie générale	16
Enjeux, stratégies orientations et actions	17

INTRODUCTION

C'est avec enthousiasme que le conseil d'administration présente ce nouveau Plan stratégique 2016-2020. Il est l'aboutissement d'une importante réflexion impliquant le Conseil d'administration, le personnel, les membres et le secteur des arts du cirque. Au cours des derniers mois, nous sommes allés à votre rencontre en réalisant une vaste enquête nationale qui nous a permis d'actualiser et de mieux comprendre vos préoccupations et de constater l'ampleur des défis de notre regroupement pour les prochaines années.

La complexité et la diversité des besoins de notre milieu exigent qu'En Piste intervienne dans de multiples dossiers et sur un très vaste territoire en raison de sa mission nationale. Toutefois, rappelons que la précarité financière de notre regroupement constitue un handicap majeur l'empêchant d'assurer pleinement son mandat.

Ce plan stratégique repose sur la mission, les valeurs et les principes fondamentaux de notre regroupement et s'inscrit dans la continuité du précédent exercice de planification stratégique. Il témoigne de notre volonté d'œuvrer en concertation et en collaboration dans le respect de la vie démocratique et associative. La mise en place de conditions favorables au développement des arts du cirque constitue toujours un objectif de premier plan afin que nous puissions maintenir la vitalité de notre secteur. Il importe de rappeler que même si En Piste a mené d'importantes actions pour l'avancement de notre art, la présence du cirque sur le territoire canadien demeure limitée. Il faudra des stratégies et des mesures plus soutenues pour assurer son plein épanouissement.

Par ailleurs, à l'ère de grandes transformations dans notre société, de la révolution numérique et de l'abondance de l'offre culturelle, une réflexion s'impose sur la capacité de notre milieu à demeurer créatif et à développer des actions favorisant de nouvelles façons de faire, le partage de ressources et la multiplication des collaborations. Nous croyons qu'il est également essentiel de mieux faire connaître à nos partenaires et au grand public l'importance des retombées de notre art pour la population.

L'an 2016 servira à planifier et à mettre en place les outils nécessaires pour assurer l'implantation de ce plan et, espérons-le, obtenir le financement nécessaire pour sa réalisation. Il est clair que l'accès à de nouvelles ressources est crucial pour la réussite et l'atteinte de nos objectifs de développement. Il faudra impérativement se mobiliser et s'unir davantage pour assurer notre croissance. Puisqu'En Piste est notre porte-voix, soyons solidaires de notre regroupement. Soutenons le cirque, tous En Piste.

Bonne lecture.

Le conseil d'administration

Samuel Tétreault, président

Fondateur et directeur artistique
Les 7 doigts de la main

Stéphane Lavoie, vice-président

Directeur général
TOHU

Nicolette Hazewinkel, trésorière

Directrice générale
Productions Éclats de Rire

Vincent Messenger, secrétaire

Président
Dolce Vita Spectacles

Agathe Alie, administratrice

Directrice principale, affaires publiques et relations avec les communautés
Cirque du Soleil

Nicolas Boivin-Gravel, administrateur

Entraîneur-chef
Cirque Éloïze

Marie-Claude Bouillon, administratrice

Directrice artistique
Luna Caballera

Emmanuel Cyr, administrateur

Président, directeur général
Productions Carmagnole

Yannick Mainville, administrateur

Président
Circus Stella

Johanne Pelletier, administratrice

Coordonnatrice des programmes de formation
École de cirque de Verdun

Mirko Trierenberg, administrateur

Artiste

FACTEURS D'INFLUENCE EXTERNES

Pour atteindre ses objectifs, En Piste doit adapter ses services et ses pratiques aux différents facteurs ou éléments de contexte qui auront un impact déterminant sur ses activités. La présente section trace un bref portrait du secteur et traite de ce qui aura un effet déterminant sur le secteur des arts du cirque et conséquemment sur le mandat et l'offre de services du regroupement.

SECTEUR DES ARTS DU CIRQUE EN BREF

Le cirque québécois a connu une croissance fulgurante et phénoménale depuis les années 90. Il a rejoint des millions de spectateurs à travers le monde. L'impact du Cirque du Soleil sur l'essor du secteur, sa confiance et sa loyauté envers les artistes, les artisans et les créateurs du Québec ont contribué au développement international du cirque.

Nous constatons également l'émergence de communautés circassiennes qui s'établissent un peu partout dans les provinces canadiennes. Toutefois, il est difficile d'obtenir un portrait exact des artistes et des compagnies existantes, puisqu'aucun recensement officiel n'a été effectué. Peu d'entre eux sont membres d'En Piste. Sans cartographie, il est difficile de connaître exhaustivement le secteur des arts du cirque au Canada.

Les plus grandes compagnies sont établies à Montréal (Cirque du Soleil, Cavalia, Cirque Éloize, Les 7 doigts de la main, la TOHU et le festival Montréal complètement cirque). Annuellement, des dizaines de spectacles et les numéros d'artistes produits au Québec sont diffusés à travers le monde. Nous estimons que près de 90 % des revenus des compagnies de création proviennent de l'étranger. Malgré son positionnement avantageux sur les marchés internationaux, le cirque est pratiquement absent des réseaux de diffusion au Canada.

Fréquemment, des délégations étrangères viennent visiter la Cité des arts du cirque et des leaders du milieu sont invités à participer à des événements (Mexique, Espagne, Brésil, Japon, Suède, France, Argentine, etc.) pour partager leur expertise. Les artistes et les compagnies sont également sollicités pour participer aux cérémonies d'ouverture ou de clôture des Jeux olympiques ou à différents événements majeurs nationaux et internationaux. Les prix et reconnaissances décernés à nos artistes et nos compagnies de cirque se comptent par dizaines.

Aujourd'hui, les arts du cirque évoluent dans un environnement beaucoup plus concurrentiel qu'il ne l'était autrefois et où se côtoient les formes géantes, très populaires, et des petites formes proposant parfois des créations plus intimistes ou expérimentales. Bien que les esthétiques se diversifient, les arts du cirque sont encore souvent perçus par le public comme un spectacle traditionnel avec animaux, un divertissement pour enfants ou une production du Cirque du Soleil.

La dramaturgie et l'écriture du cirque contemporain connaissent une éclosion formidable dans le monde. Les facteurs énumérés précédemment exercent sur les compagnies une pression constante, les amenant à innover, à inventer de nouvelles formes et à se démarquer. Héritier d'un art traditionnellement inclusif, le cirque contemporain gagne en vitalité et en succès, incitant le théâtre, la danse et d'autres disciplines artistiques à mieux se positionner en redéfinissant leur discours et leur pratique. Nous devons encore souvent insister sur la spécificité des arts du cirque et leur reconnaissance artistique. Le soutien à la création constitue donc un enjeu majeur.

De plus, les technologies de la scène évoluent rapidement et les spectateurs sont à la recherche d'expériences interactives et immersives. Devenu un outil incontournable qui transforme les processus de création, de production et de formation, le numérique constitue également un puissant outil de communication, de commercialisation et de développement des marchés.

Les ralentissements économiques, la hausse des prix, les coûts de transport élevés des tournées en salle ou en chapiteau, l'étendue des territoires à couvrir, le recrutement de talents à l'échelle mondiale, le manque d'infrastructures dans les régions et dans certaines provinces

du Canada sont autant de facteurs qui exercent des pressions pour assurer le maintien de la compétitivité des arts du cirque sur les marchés nationaux et internationaux.

Risquée et complexe, la création d'un spectacle en cirque entraîne d'importants coûts de création, de production, de tournée et de commercialisation. Dans ce contexte, il est crucial d'assurer l'amortissement des coûts de création à plus long terme. La réalisation de tournées, la présentation d'un spectacle dans un lieu permanent et l'exportation des spectacles à l'étranger sont des stratégies permettant de demeurer compétitif sur les scènes nationales et internationales.

Parmi les arts de la scène, le cirque en est un des plus complexes, en raison de l'interdisciplinarité et de la diversité des pratiques circassiennes (acrobatie au sol, aérien, art clownesque, équilibre, jonglerie et manipulation d'objets, art équestre). Les défis artistiques, techniques et scéniques, les défis d'innovation, le développement de compétences ainsi que le maintien de conditions assurant la santé et la sécurité des artistes et des artisans constituent des enjeux cruciaux omniprésents. Pour ces raisons, il est essentiel que les compagnies puissent accéder à des mesures, à du financement et à des investissements pour créer, produire et diffuser des spectacles adaptés à la diversité des disciplines circassiennes et offrant des conditions optimales et sécuritaires aux artistes et artisans.

En matière de formation, l'École nationale de cirque est considérée l'une des meilleures au monde et son apport dans le milieu professionnel est incontestable comme en témoigne le taux de placement de ses diplômés. Elle a également mis sur pied une importante chaire de recherche en Amérique du Nord. Par ailleurs, L'École de cirque de Québec occupe également un rôle central dans la formation professionnelle et contribue au développement du cirque dans la ville de Québec par ses actions multiples. De plus en plus d'écoles ont aujourd'hui intégré le cirque dans leur cursus d'éducation physique. Plusieurs organismes, tels que l'école de cirque de Verdun, contribuent à la formation initiale par la mise sur pied d'un programme récréatif préparatoire.

Dans la continuité de ces progrès, la mise en place d'un véritable réseau de formation préparatoire à la formation professionnelle constitue un enjeu d'importance. Certains aspects de la pratique circassienne, comme la dramaturgie et l'art équestre, ne font pas l'objet d'un enseignement reconnu. Aucune fédération ou programme national n'encadre la pédagogie et la mise sur pied d'une école. Cela soulève des enjeux de sécurité et de qualité de l'enseignement.

En dépit de moyens de financement limités, le cirque s'installe progressivement dans différents lieux : ancienne caserne de pompiers, bâtiments industriels, aréna en désuétude, décharge publique, église abandonnée ou encore gare de trains en quête d'une nouvelle vocation. Le cirque social (Cirque du monde, Artcirq, etc.) est en plein essor avec le souci de contribuer au mieux-être des communautés et d'œuvrer auprès de clientèles en difficulté. Ce réseau est en pleine expansion au Canada et les résultats sont probants. Nul doute que les arts du cirque sont un exemple d'intégration et de diversité culturelle et qu'ils contribuent à l'amélioration de la qualité de vie et à la persévérance scolaire. Le cirque québécois est maintenant une référence mondiale. Il s'inscrit dans les principes de base des Agendas 21 de la culture (dialogue interculturel, promotion de la diversité, créativité, inclusion sociale, développement durable, etc.).

Aujourd'hui, nous estimons que les arts du cirque génèrent au Québec plus de 4 000 emplois (temps complet et partiel) chaque année¹. La Cité des arts du cirque, à Montréal, rassemble parfois plus de 2 500 personnes (travailleurs, pigistes, fournisseurs et spectateurs) en une seule journée. En 2015, environ 235 000 festivaliers ont participé à la sixième édition de Montréal Complètement Cirque et plus de 90 000 spectateurs ont assisté à l'un des spectacles présentés en saison à la TOHU. Le spectacle *Toruk*, du Cirque du Soleil, a rejoint plus de 40 000 personnes pour sa série de représentations en décembre 2015.

¹ Il n'existe pas de statistiques officielles du secteur des arts du cirque. Les données sont approximatives et ont été colligées par En Piste.

Le cirque contribue également au développement touristique. À titre d'exemple, la Ville de Québec a établi un partenariat avec le Cirque du Soleil qui, durant 5 ans, a présenté un spectacle gratuit. La compagnie Flip Fabrique a pris le relais l'an dernier. Pas moins de 118 000 personnes ont assisté à leur spectacle *Crépuscule* à l'Agora du Vieux-Port de Québec. Une nouvelle création de la compagnie sera présentée dès la prochaine saison estivale, preuve du succès de cette initiative sur le développement touristique de la Ville de Québec.

Ces quelques chiffres démontrent que des millions de dollars sont investis dans l'économie du Québec par les salaires et les cachets versés aux artistes, aux concepteurs et aux travailleurs culturels, en plus des retombées économiques. Sans compter les sommes dépensées en achat de billets de spectacles, d'équipements, de matériel et de fournitures, de frais de séjour, et celles investies pour le recours à de nombreuses entreprises de services établies au Québec. Par ailleurs, il y a quelques mois, la Caisse de dépôt et de placement du Québec confirmait la force économique du secteur par sa participation à titre d'actionnaire dans la récente transaction de vente du Cirque du Soleil, où elle a investi pas moins de 150 millions de dollars.

Le succès du cirque s'appuie sur les assises populaires d'un art qui réussit constamment à se diversifier et à se réinventer. Le milieu circassien d'aujourd'hui fait preuve d'une vitalité exceptionnelle dans le renouvellement des techniques, des formes et des esthétiques. Cela témoigne d'une grande capacité d'adaptation et d'innovation, en dépit de mesures de soutien très limitées de la part des gouvernements et des municipalités.

Malgré tout, nous sommes en présence d'un paradoxe qui perdure depuis près de deux décennies. Les arts du cirque connaissent une popularité grandissante, tout en demeurant un secteur des plus vulnérables. Leur déploiement sur le territoire du Québec et l'accès à des mesures de soutien et à des investissements plus soutenus tarde à se concrétiser. Pourtant, la contribution du cirque à la culture et à l'économie du Québec est tangible et les besoins du secteur des arts du cirque sont bien réels et grandissants.

Dans ce contexte, les gouvernements du Québec et du Canada ont un rôle à jouer afin de mieux soutenir la vitalité des arts du cirque et de préserver les acquis et le savoir-faire à moyen et long terme. Rappelons que l'accès à un soutien public ou parapublic demeure extrêmement limité, considérant les importantes retombées sociales, culturelles et économiques que le secteur des arts du cirque a générées au cours des trois dernières décennies. De plus, les programmes d'aide financière sont pour la plupart inexistant à l'extérieur de la province et l'abolition au Québec de certaines mesures ou programmes en région au cours des derniers mois a fragilisé les initiatives locales.

Face aux défis grandissants, En Piste a réalisé une enquête nationale pour se doter de mesures et d'outils lui permettant d'offrir à ses membres des services appropriés et de qualité et d'intervenir adéquatement auprès des décideurs politiques, des organismes d'influence et de partenaires potentiels. Cette recherche avait également pour but d'obtenir des renseignements sur la perception des enjeux des arts du cirque par ses membres et les divers intervenants du secteur. Grâce aux résultats de cette enquête nationale, nous avons identifié les préoccupations des travailleurs et les enjeux du secteur.

PRÉOCCUPATIONS DU SECTEUR DES ARTS DU CIRQUE

CRÉATION

- Soutien accru à la création, à l'innovation, à l'intégration des nouvelles technologies scéniques.
- Développement d'une offre de spectacles diversifiée pour toutes les catégories de publics.
- Accès à des mesures de soutien à la coproduction.
- Accès à des résidences de création.
- Soutien et mesures de soutien pour la recherche dramaturgique et scénique.

PRODUCTION

- Accès à des lieux de répétition, de production et d'entreposage.
- Accès à des mesures de financement et de soutien à la prise de risque.
- Aide au développement entrepreneurial.

DIFFUSION

- Préservation de notre statut parmi les leaders mondiaux.
- Accroissement de la concurrence.
- Soutien accentué des gouvernements de l'Union Européenne, de l'Australie et de la Scandinavie pour le cirque contemporain.
- Implantation d'un réseau de diffusion en salle et en chapiteau au Canada.
- Urgence d'encourager les diffuseurs à programmer des spectacles de cirque.
- Maintien de la compétitivité sur les marchés internationaux.
- Sensibilisation des diffuseurs aux arts du cirque.
- Développement et médiation des publics.
- Promotion des arts du cirque sur le numérique, dans les médias et la communauté.
- Reconnaissance des arts du cirque dans toutes les régions et provinces du Canada.

FORMATION ET RECHERCHE

- Développer toute la chaîne de formation en arts du cirque, depuis l'offre de cours récréatifs jusqu'à la formation supérieure, en passant par les écoles préparatoires.
- Fédération, harmonisation et standardisation de l'enseignement des niveaux d'apprentissage de la formation initiale.
- Implantation d'activités parascolaires et récréatives dans les municipalités du Québec.
- Développement de nouveaux programmes d'enseignement (mise en scène, dramaturgie, etc.).
- Reconnaissance des arts du cirque comme discipline contribuant à la persévérance scolaire.
- Reconnaissance du cirque social.
- Documentation des enjeux ou problématiques du secteur.
- Préservation et diffusion du patrimoine circassien.
- Soutien à la recherche et au développement pédagogique.

SOUTIEN ET DÉVELOPPEMENT DE LA MAIN D'ŒUVRE

- Accès à des services et ressources de proximité pour les membres et la communauté cirque dans toutes les régions du Canada où existe une concentration de professionnels œuvrant dans le secteur des arts du cirque.
- Accès à des lieux d'entraînement bien équipés et sécuritaires.
- Mesures de soutien à l'entraînement pour les artistes.
- Mesures de protection appropriées (CNESST, assurances collectives, etc.) pour les artistes et les travailleurs.
- Accès à la formation continue pour les professionnels où il y a une concentration de professionnels œuvrant dans le secteur des arts du cirque.

- Accès à des services administratifs pour les artistes, les compagnies (de la relève et de petites tailles) et les collectifs d'artistes.
- Soutien à la mobilité et à la rétention des travailleurs.
- Soutien à la transition de carrière.
- Mesure de soutien et d'accompagnement pour les travailleurs autonomes.

ENJEUX DU SECTEUR CULTUREL

Face à ses propres défis, le cirque est également confronté à d'autres enjeux qui préoccupent également l'ensemble du secteur culturel.

En juin 2015, la Chambre de commerce du Montréal métropolitain dévoilait une étude intitulée *La culture à Montréal : chiffres, tendances et pratiques innovantes*. Appuyée par des données concrètes et des études de cas, cette étude – qui constitue une mise à jour de l'étude sur les retombées économiques de la culture dans la métropole publiée par la Chambre en 2009 – confirme que la culture est un atout économique important pour la métropole québécoise, nécessitant toutefois un appui accru de la part du milieu des affaires et de la société civile. Selon cette étude, les principaux changements qui affectent le secteur culturel sont :

- un ralentissement marqué de la croissance en raison de plusieurs changements importants qui affectent le secteur culturel, notamment la faible progression de la demande pour les produits culturels ;
- une aide plus restreinte des sociétés d'État et de certains paliers de gouvernements ;
- la transition vers le numérique, qui bouleverse les modèles d'affaires et entraîne une hausse de la compétition internationale ;
- une baisse des revenus publicitaires ;
- la fragilité du groupe formé par les artistes, auteurs et interprètes indépendants – le « cœur créatif » du secteur culturel – avec des revenus annuels moyens de 23 500 \$;
- les revenus, en moyenne, de plus de 56 % provenant de sources privées pour les organismes artistiques du grand Montréal.

Par ailleurs, la participation d'En Piste à différents groupes de travail et tables de concertation confirme également d'autres préoccupations :

- une baisse de la fréquentation des lieux de diffusion ;
- un accroissement de la concurrence internationale ;
- la rapidité d'évolution et une transformation des modes de consommation de la culture ;
- une hausse des coûts et la transformation des pratiques de création dues à l'évolution des technologies et au numérique ;
- la nécessité de protéger les droits d'auteurs dans le contexte numérique.

Ainsi, en considérant également les préoccupations générales du secteur culturel, le cirque demeure encore plus vulnérable en raison de son accès limité à des sources et à des mesures de financement et au peu de présence de la discipline sur le territoire canadien.

PRÉOCCUPATIONS D'EN PISTE

En 2017, En Piste célébrera ses vingt ans d'existence. Sa notoriété est grandissante et le regroupement compte aujourd'hui près de 300 membres. Ses effectifs regroupent toutes les catégories de professions et d'organismes se retrouvant dans le secteur des arts du cirque : artistes, enseignants, entraîneurs, animateurs, concepteurs, techniciens, agents, producteurs, diffuseurs, gestionnaires, travailleurs autonomes, écoles, compagnies de création.

En Piste, convoquait en avril 2007, les seconds États généraux des arts du cirque québécois et canadien. Cet événement intitulé : *Les arts du cirque dans tous leurs états* a permis de réunir une centaine de professionnels du secteur ainsi que des représentants d'instances politiques et culturelles.

Ces États généraux ont constitué pour le milieu une occasion privilégiée d'échanger, de se rallier et de faire émerger une voix commune sur les grands enjeux de développement, de création, de production et de diffusion, en vue de dresser un état de situation des arts du cirque ainsi que sur l'avenir du secteur. Voici un rappel des principales recommandations :

- recevoir une juste et équitable part de l'ensemble de ses retombées dans la société ;
- continuer à se renouveler, à innover, à être contaminé positivement en termes d'influences, favorisant l'émergence d'écritures circassiennes plurielles ;
- profiter d'un soutien adéquatement arrimé aux spécificités de la pratique du cirque, permettant la création et la production d'œuvres originales et variées, et aux formes de production : petites ou grandes compagnies, collectifs, artistes autonomes, etc. ;
- disposer des outils adéquats pour soutenir le démarrage d'entreprises et de projets, le développement de marchés, la recherche et la sollicitation de financement (subventions, commandites, bourses, etc.) ;
- instaurer une tradition de philanthropie dans son secteur ;
- être fidèle à ses origines populaires et continuer de s'adresser à un public large et diversifié qui aura été sensibilisé aux arts du cirque ;
- bénéficier d'une grande visibilité et d'un rayonnement accru, profitant d'une large diffusion sur l'ensemble du territoire québécois et canadien par l'entremise de pôles cirque où se concentrera l'activité, premier maillon d'un réseau de diffuseurs qui pourra accueillir en tournée, tant sur la scène régionale, nationale qu'internationale, des structures d'envergures diverses ;
- renforcer le statut de Montréal comme milieu incontournable et de référence dans le secteur des arts du cirque, devenant par le fait même le tremplin pour les artistes et compagnies de cirque étrangers sur le continent ;
- assurer le perfectionnement de ses artisans et le développement de la relève grâce à un réseau d'écoles offrant des approches pédagogiques différentes, et favorisant le renouvellement et la diversité des propositions artistiques ; grâce également à un réseau de lieux de création, de production et de diffusion accueillant la relève et les compagnies émergentes ;
- développer un réseau de ressources impliquées dans des activités de mentorat ;
- servir d'outil de développement personnel et social en faisant partie de l'offre de loisirs de proximité et en étant mis au service de clientèles spécifiques ;
- consolider le regroupement et le réseautage de ses forces vives, en partageant et en véhiculant des valeurs et une vision communes, notamment autour d'En Piste ;
- continuer d'être un grand ambassadeur de la culture québécoise et canadienne, et faire en sorte que les gens d'ici en soient fiers.

En réponse aux préoccupations du secteur, identifiées en 2007, En Piste a travaillé ardemment à obtenir la reconnaissance des arts du cirque au cours de la dernière décennie. De nombreuses stratégies et actions ont été déployées énergiquement, mais force est de constater que la plupart des préoccupations soulevées lors des États généraux de 2007 sont encore pertinentes aujourd'hui. De nouvelles préoccupations se sont cependant ajoutées. Même si le secteur a connu une progression phénoménale sur les marchés internationaux, ses avancées au Québec et au Canada n'ont pas connu une croissance similaire.

L'enquête nationale menée par En Piste en 2015-2016 témoigne de la croissance, de la diversité et de la complexité des besoins à combler dans le secteur des arts du cirque. Elle constitue également les assises d'un large mouvement consultatif et d'une importante réflexion collective. Ainsi, pour satisfaire et répondre aux attentes grandissantes des membres et du milieu, En Piste doit identifier les priorités du secteur de la prochaine décennie afin de prévenir l'éparpillement et l'inutilité des interventions. Dans ce contexte, il apparaît essentiel et incontournable d'élaborer un plan directeur des arts du cirque. À cet effet, l'enquête nationale révèle qu'une forte majorité du secteur participerait à de nouveaux États généraux et croit qu'un plan directeur s'avère nécessaire.

Par ailleurs, la mobilisation du secteur des arts du cirque et l'importance d'adhérer à un mouvement associatif constituent un enjeu d'importance, comme en témoignent les résultats de l'enquête nationale. L'objectif organisationnel prioritaire d'En Piste est de servir et de satisfaire ses membres de façon spécifique en assurant le développement d'une relation privilégiée avec ceux-ci. Il importe également de mieux connaître les différents intervenants du secteur des arts du cirque au Canada.

Près de 90 % des répondants à l'enquête nationale considèrent que le mandat d'En Piste doit être canadien. L'Ontario, le Nouveau-Brunswick et la Colombie-Britannique sont les provinces qui ont été le plus souvent citées dans le sondage pour accroître l'accessibilité des services d'En Piste. Toutefois, la précarité financière du regroupement ne lui permet pas d'exercer pleinement sa mission et d'offrir des services de proximité à l'ensemble de ses membres. En dépit du fait que le regroupement jouit d'une très grande notoriété dans le secteur des arts du cirque, il n'a malheureusement pas encore atteint une maturité organisationnelle lui permettant d'étendre l'ensemble de son activité à l'échelle régionale et canadienne. Son budget d'exploitation (environ 350 000 \$) est demeuré pratiquement le même que depuis sa fondation, en 1997.

En réalité, le regroupement s'est appauvri au fil des ans. Il peine à combler ses besoins de représentation, de mobilisation et de communication et l'ampleur des préoccupations du secteur des arts du cirque exerce des pressions additionnelles sur En Piste pour qu'il réponde adéquatement à l'ensemble des besoins exprimés. De plus, en juin 2015, le Conseil des arts et des lettres a effectué des coupes de 12,5 % affectant les associations, regroupements et organismes de services. Cette coupe est difficile à absorber pour le regroupement qui peine à défrayer ses opérations de base.

À titre de comparaison, le Regroupement québécois de la danse et le Conseil québécois de la musique disposent d'un budget d'exploitation annuel de plus de 800 000 \$ pour un nombre plus ou moins similaire de membres. Notons que leur territoire d'intervention est le Québec. L'absence de ressources financières suffisantes freine inévitablement la capacité d'intervention d'En Piste auprès de ses membres et du secteur des arts du cirque. Cela occasionne également des problèmes opérationnels de base. Citons quelques exemples :

- En Piste bénéficie d'un local que l'École nationale de cirque lui prête gracieusement depuis de nombreuses années et le regroupement lui est totalement reconnaissant de ce privilège. Toutefois, l'exiguïté des espaces ne permet pas d'offrir un véritable service d'accueil pour les membres ni de créer un véritable carrefour professionnel et lieu de concertation. En Piste est également peu visible et l'exiguïté des locaux affecte également les employés dans leurs fonctions. Aucune entente ne liant les parties, et ne disposant d'aucun budget pour se loger, En Piste se retrouve dans une position de vulnérabilité.
- Le programme de formation continue est grandement apprécié et constitue l'un des plus importants programmes d'En Piste. Malheureusement, les formations sont offertes essentiellement à Montréal en raison des règles de financement de ce programme. Sans l'accès à un financement public permettant de desservir d'autres régions ou provinces, il est impossible de combler les besoins de formation professionnelle hors Montréal.

- Il est également fastidieux de trouver des locaux pour les formations disciplinaires, ce qui exerce une pression constante sur la planification et la promotion. Tout comme le milieu, En Piste peine à trouver des espaces appropriés à ses besoins.
- Aucun budget n'est disponible pour implanter un réel département des communications. Pourtant, il s'agit d'un service essentiel pour un regroupement. Présentement, les tâches de communications sont assurées par le personnel, en plus de ses autres fonctions.
- Il importe que l'ensemble du secteur des arts du cirque soit sensibilisé à l'importance d'adhérer à un mouvement associatif. Ainsi, la mise en place d'un plan de communications s'avère essentielle. Ce plan doit intégrer plusieurs éléments – site Internet, réseaux sociaux, portail informatif et transactionnel, argumentaire pour représenter les intérêts du cirque auprès des instances gouvernementales (provinciales et fédérales), événement national majeur, etc. –, mais aussi élaborer des stratégies visant à rejoindre nos clientèles dans les différentes régions du Canada.
- Bien qu'il dispose d'un mandat national, En Piste ne dispose pas de moyens financiers pour offrir systématiquement des communications et des services bilingues.
- La désuétude du site Web et le manque de ressources empêchent l'optimisation des services en ligne. Aucune mise à jour ou refonte du site n'a été effectuée depuis 2008. Même si la page Facebook connaît une croissance d'abonnés, le site Internet est peu consulté. Pourtant, les services en ligne constituent un moyen efficace de rejoindre une clientèle mobile et disséminée sur un large territoire. Il est essentiel qu'En Piste dispose d'une plateforme numérique transactionnelle, utile, performante et attrayante pour ses clientèles, afin d'offrir des services et des formations en ligne ainsi que l'accès à une plateforme collaborative et transactionnelle. L'accès à une plateforme numérique permettrait également à En Piste d'explorer de nouvelles sources de revenus.
- En Piste doit également réfléchir sur sa gouvernance et revoir son modèle d'affaires afin d'assurer l'accès de ses services à l'ensemble de ses membres.
- La précarité des ressources financières ne permet pas d'engager suffisamment de personnel et d'offrir de meilleures conditions de travail aux employés. On observe un haut roulement dans certains postes et des lacunes dans l'organisation du travail.
- Même si de nombreux progrès ont été constatés, faute d'outils et de ressources appropriées, la gestion artisanale de certains aspects administratifs nuit au déroulement optimal des opérations.

Malgré toute la bonne volonté et l'expertise du Conseil d'administration, de la direction générale et du personnel, il est clair que le manque de moyens financiers affecte la capacité du regroupement à répondre à la croissance des besoins à l'échelle canadienne ; elle l'empêche d'innover et d'offrir des activités et services aux membres plus attrayants, d'intervenir rapidement et de mobiliser ses membres sur les enjeux d'actualités ainsi que de communiquer et de promouvoir adéquatement le secteur des arts du cirque. L'accès à un financement public plus élevé et la diversification de ses revenus constituent une priorité absolue pour l'organisme.

Par ailleurs, la gestion d'un regroupement national s'avère très complexe. En Piste doit intervenir auprès d'une multitude d'intervenants et de décideurs, assumer un leadership national et international, exercer une veille sur les informations et événements pertinents, réaliser de la recherche, participer aux débats entourant les grands enjeux culturels, animer la vie démocratique, assurer des mécanismes permanents de concertation et promouvoir le secteur dans ses différentes composantes. En Piste doit également demeurer flexible afin de réagir à l'actualité.

Par ce nouveau plan stratégique, En Piste souhaite accroître sa capacité d'intervention et fédérer davantage les membres et la communauté afin de demeurer une référence incontournable dans son secteur. Pour y parvenir, il doit exercer un leadership encore plus soutenu, accroître son potentiel d'influence et offrir des activités et des services accessibles à l'ensemble des membres.

DÉFIS D'EN PISTE

- Nécessité d'abaisser les obstacles à l'adhésion et au recrutement de membres.
- Importance de maintenir un leadership fort et soutenu dans le secteur des arts du cirque et auprès des décideurs.
- Nécessité de répondre à la diversité des besoins par des activités et services pertinents et accessibles partout au Canada.
- Capacité de soutenir le développement professionnel et entrepreneurial.
- Importance d'assurer une veille sur les enjeux et les défis du secteur des arts du cirque.
- Capacité de positionner des arts du cirque dans l'espace public et médiatique.
- Nécessité de développer une communication stratégique et intégrée auprès de différents groupes cibles.
- Capacité de développer des partenariats et des alliances.
- Importance d'assurer une vie associative et démocratique stimulante, vivante et animée.
- Obligation d'accéder à un potentiel de ressources pour répondre aux besoins du secteur et relever les défis de développement.
- Nécessité d'augmenter le financement public d'En Piste pour lui permettre de réaliser pleinement son mandat dans les régions et les provinces du Canada.

MISSION, VALEURS, VISION ET PRINCIPES DIRECTEURS

MISSION

Regrouper les organismes et les individus œuvrant dans le domaine des arts du cirque, **promouvoir** les arts du cirque auprès des instances gouvernementales et des communautés locales, nationales et internationales ainsi que **développer**, consolider et favoriser la cohésion du secteur des arts du cirque professionnel.

VISION

En Piste est un regroupement rassembleur, performant, innovant et durable. Il exerce un leadership soutenu et représente, défend et promeut les intérêts du secteur des arts du cirque dans le respect de sa mission, de la vie démocratique et dans une démarche d'amélioration continue. Il offre des activités et des services pertinents et de qualité. Il entretient une relation d'exception avec ses membres et ses partenaires. En Piste se distingue par :

- l'expertise riche et diversifiée de ses membres, branchés sur les enjeux locaux, nationaux et internationaux ;
- la qualité des services offerts à ses membres et à la communauté circassienne ;
- son rôle de catalyseur et d'influence auprès des décideurs pour faire avancer les dossiers du secteur des arts du cirque ;
- son rôle de vigie et le suivi continué assuré sur l'ensemble des grands enjeux du secteur ;
- son réseau pour la réalisation de projets fédérateurs et mobilisateurs.

En Piste travaille à la mise en place de conditions favorables au développement du cirque. Il contribue à la vitalité de communautés circassiennes créatives, prospères et durables sur le territoire. En Piste est LA RÉFÉRENCE INCONTOURNABLE des circassiens au Canada et aspire à devenir un acteur important au plan international.

VALEURS

L'engagement - En Piste croit en l'importance des arts du cirque dans la société. Son engagement dans le développement et la promotion des arts du Cirque est au cœur de la représentation, de l'accompagnement et du soutien offert à ses membres.

La concertation et la solidarité - En Piste favorise la concertation et la solidarité de ses membres dans la mise en œuvre de ses plans d'action

La qualité des services - En Piste vise à offrir des services de qualité afin d'entretenir d'excellentes relations avec ses membres et la communauté circassienne.

L'équité - En Piste applique des critères objectifs dans le traitement de ses dossiers et dans ses prises de position, afin que chaque membre soit traité de façon équitable.

Le partenariat - En Piste favorise le partenariat, les échanges et les collaborations en s'appuyant sur la créativité et l'ouverture du secteur des arts du cirque et de ses partenaires.

PRINCIPES DIRECTEURS

- S'assurer que les membres comprennent la mission et le mandat d'En Piste et que leur entendement mutuel guide l'atteinte des objectifs de développement du secteur.
- Respecter et accroître les interventions de manière à assurer au regroupement une force et une cohérence d'action.
- Établir avec les membres et les partenaires une relation transparente, générant un dialogue propice à l'exercice d'un leadership fort.
- Offrir aux membres des services de qualité afin de les soutenir dans leur cheminement professionnel et entrepreneurial.

STRATÉGIE GÉNÉRALE

Le secteur des arts du cirque est aux prises avec de grands défis pour maintenir son dynamisme, sa vitalité et sa position parmi les leaders mondiaux. De plus, les modèles et les pratiques évoluent rapidement. De multiples facteurs imposent une révision constante des façons de faire. Les stratégies, les orientations et les actions adoptées pour les cinq prochaines années visent à assurer l'essor et la pérennité d'En Piste en tant qu'organisme incontournable pour le secteur des arts du cirque. Travailler à la mise en place de conditions favorables au développement du cirque constitue la stratégie générale d'intervention. Elle vise les trois objectifs suivants :

1. Mobiliser tous les acteurs à l'importance de maintenir la vitalité et la compétitivité des arts du cirque sur les marchés local, national et international.
2. Développer une communication stratégique et intégrée pour accroître la présence du cirque dans l'espace numérique, médiatique et public.
3. Travailler sur une stratégie de financement pour soutenir le secteur des arts du cirque et En Piste à surmonter les défis.

La stratégie générale nécessitera une grande cohérence d'ensemble et concernera tous les aspects disciplinaires des arts du cirque. Ainsi, nous nous assurerons que les stratégies sont en cohérence avec les objectifs proposés et nous mesurerons régulièrement leur succès.

ENJEUX, STRATÉGIES ORIENTATIONS ET ACTIONS

ENJEU 1

Nécessité de demeurer pertinent pour les membres, le secteur des arts du cirque et les partenaires au Canada.

STRATÉGIE 1

FAIRE D'EN PISTE UNE ASSOCIATION FÉDÉRATRICE AU CŒUR DES ENJEUX DU SECTEUR DES ARTS DU CIRQUE AU CANADA

En tant que regroupement assurant la défense des intérêts et la promotion du secteur des arts du cirque, En Piste doit être une association fédératrice au cœur des enjeux du secteur des arts du cirque au Canada pour ses membres, les partenaires et la communauté. Il s'agit d'une priorité stratégique fondamentale. Cette pertinence sera assurée par l'amélioration continue des services aux membres, le soutien au développement professionnel ainsi que la mise en place d'une communication stratégique et intégrée concernant les défis auxquels fait face le secteur des arts du cirque au Canada.

ORIENTATION 1

Soutenir la croissance du secteur des arts du cirque au Canada.

OBJECTIFS SPÉCIFIQUES

1.1 Améliorer l'offre de services aux membres en étant particulièrement attentif aux besoins et changements du secteur des arts du cirque au Canada.

SERVICES AUX MEMBRES

- 1.1.1 Mettre sur pied annuellement des groupes de réflexion afin d'analyser et de discuter les sujets d'intérêt ou les préoccupations des membres.
- 1.1.2 Créer des tables de travail permanentes réunissant les leaders de la communauté en création, formation et en diffusion afin d'assurer l'implantation de réseaux et le développement des différentes composantes du secteur.
- 1.1.3 Bonifier l'offre d'activités et de services aux membres et en assurer l'accessibilité.
- 1.1.4 Développer des activités de réseautage.
- 1.1.5 Réaliser des sondages d'opinion pour connaître la satisfaction des membres.
- 1.1.6 Mettre sur pied un Centre de ressources et de services partagés ainsi qu'une plateforme collaborative entre les membres
- 1.1.7 Créer des mesures de soutien pour la relève, l'entrepreneuriat et la transition de carrière.

1.2 Valoriser les arts du cirque au Canada et faire des recommandations concernant les défis du secteur des arts du cirque.

COMMUNICATION

- 1.2.1 Implanter un service de communication.
- 1.2.2 Élaborer un plan de communication.
- 1.2.3 Développer des stratégies et actions pour assurer le recrutement, la fidélisation, la rétention et la mobilisation des membres.
- 1.2.4 Améliorer le site Web d'En Piste en développant une véritable vitrine numérique du secteur des arts du cirque.
- 1.2.5 Actualiser le répertoire professionnel assurant la promotion des professionnels et des spectacles.
- 1.2.6 Positionner En Piste comme un carrefour d'information sur le cirque en abordant des questions d'ordre général, les actualités et les nouveautés intéressant le secteur des arts du cirque.

VISIBILITÉ ET RECONNAISSANCE

- 1.2.7 Faire du Forum annuel un événement national majeur et rassembleur.
- 1.2.8 Concevoir une campagne de sensibilisation valorisant les réalisations d'En Piste et sa pertinence comme regroupement professionnel.
- 1.2.9 Concevoir une campagne publicitaire nationale afin de faire connaître et promouvoir les grands enjeux du cirque.
- 1.2.10 Relancer le projet *Circus Stories, le cirque vu par* en s'affiliant avec des partenaires privés et du secteur des communications.
- 1.2.11 Reconnaître l'excellence du secteur des arts du cirque grâce à la mise en place d'un programme de reconnaissance ou d'un événement national.

RECHERCHE

- 1.2.12 Réaliser des recherches sur des enjeux de développement tels que la diffusion, la formation, les infrastructures, la santé et la sécurité, etc.
- 1.2.13 Enquêter sur les aspects économiques, scientifiques, sociaux, culturels et le rôle du cirque dans la société canadienne. Mener des sondages d'opinion en ligne selon les priorités identifiées par le secteur des arts du cirque.

1.3 Assurer l'accès à un vaste choix de formations et d'outils de perfectionnement pour soutenir le développement des professionnels sur tout le territoire.

- 1.3.1 Évaluer la possibilité de développer une Fédération d'enseignement affiliée à En Piste.
- 1.3.2 Renouveler l'offre de formation continue et le programme d'accompagnement individuel et d'autres mesures de soutien aux professionnels.
- 1.3.3 Profiter du passage de compagnies ou d'artistes de l'étranger pour offrir des classes de maîtres.
- 1.3.4 Réaliser une étude sur les besoins en formation continue.
- 1.3.5 Réaliser des activités de formation continue dans les provinces canadiennes.
- 1.3.6 Effectuer une étude sur l'analyse de professions.
- 1.3.7 Mettre à la disposition des membres des outils de formation en ligne.

ENJEU 2

Capacité d'influencer la mise en œuvre des stratégies et des leviers politiques, législatifs et financiers efficaces pour solutionner les défis du secteur des arts du cirque.

STRATÉGIE 2

DÉFENDRE LES INTÉRÊTS DU SECTEUR DES ARTS DU CIRQUE AUPRÈS DES INSTANCES PUBLIQUES, PARAPUBLIQUES ET PRIVÉES.

Le secteur des arts du cirque québécois et canadien figure parmi les leaders mondiaux. Pourtant, beaucoup reste à faire pour assurer pleinement sa reconnaissance, sa vitalité et sa présence au Canada. Les préoccupations et les défis du secteur exercent une pression constante sur En Piste qui doit assurer les représentations auprès des différents partenaires pour améliorer l'accès à des mesures de soutien. En raison de la diversité et du nombre croissant de besoins, il nous apparaît urgent de redéfinir les priorités du secteur, de choisir les projets porteurs et de réfléchir collectivement à des solutions novatrices et collectives.

Pour maintenir la vitalité du cirque, les instances gouvernementales, les municipalités, le monde des affaires, le milieu culturel et le public doivent accentuer leur soutien et leurs investissements dans ce secteur dynamique participant à notre identité et notre fierté et dont les retombées sont exceptionnelles.

ORIENTATION 2

Assurer la mobilisation du secteur et de ses partenaires pour le développement des arts du cirque.

OBJECTIFS SPÉCIFIQUES

2.1 Multiplier les activités de concertation et de représentation liées à l'élaboration de politiques et élargir le rôle d'ambassadeur du regroupement et de ses membres.

ACTIONS

- 2.1.1 Tenir des états généraux rassemblant les leaders de la communauté circassienne.
- 2.1.2 Élaborer le plan directeur des arts du cirque et le diffuser.
- 2.1.3 Réaliser une étude de faisabilité et d'implantation d'En Piste à l'échelle canadienne.
- 2.1.4 Rédiger des mémoires au besoin.

2.2 Travailler auprès des gouvernements à l'élaboration de politiques nationales efficaces qui assureront un appui à long terme de la communauté circassienne et contribueront ainsi au renforcement de sa présence sur le territoire.

ACTIONS

- 2.2.1 Obtenir un plan d'action du cirque comportant un ensemble de mesures et d'investissements gouvernementaux.
- 2.2.2 Intégrer le cirque dans les politiques culturelles des municipalités comme c'est le cas pour les autres arts.
- 2.2.3 Sensibiliser les ministères de la culture et les conseils des arts dans les provinces à l'importance de soutenir les arts du cirque.

ENJEU 3

Capacité à mobiliser différents acteurs pour soutenir le cirque par la collaboration, la mutualisation et le partage.

STRATÉGIE 3

ÉTABLIR DES ALLIANCES STRATÉGIQUES

En Piste doit diversifier les collaborations et les partenariats pour accroître son potentiel de ressources et d'intervention. Il doit assurer un leadership dans son secteur pour stimuler la mutualisation des ressources et des services. La troisième stratégie vise à développer des partenariats et des alliances bénéfiques pour le secteur des arts du cirque à l'échelle régionale, nationale et internationale.

ORIENTATION 3

Assurer le développement d'ententes, de collaboration et d'alliances stratégiques afin d'accroître la portée des actions d'En Piste.

OBJECTIFS SPÉCIFIQUES

3.1 Établir des collaborations sous forme d'alliances stratégiques, de partenariats avec des associations ou regroupements au Canada et dans le monde.

ACTIONS

- 3.1.1 Assurer une présence dans des marchés, comme CINARS, R marché international du cirque contemporain (MICC), APAP, etc.
- 3.1.2 Explorer la faisabilité de réaliser un forum conjoint avec l'organisme Les Arts et la Ville afin de sensibiliser les municipalités aux arts du cirque.
- 3.1.3 Organiser, en marge du Festival Montréal Complètement Cirque, des rencontres, activités de représentation ou des tables de concertation réunissant des collaborateurs nationaux et internationaux.
- 3.1.4 Participer aux différentes activités de concertation dans le secteur culturel comme celles du Mouvement des arts et des lettres, du Comité de formation continue, du Groupe de travail sur la fréquentation des arts de la scène, etc.
- 3.1.5 Assister ou participer à des colloques ou conférences internationales.

3.2 Réaliser des partenariats publics et privés

ACTIONS

- 3.2.1 Offrir des activités de formation continue en collaboration avec des partenaires ou collaborateurs dans les différentes régions et provinces du Canada.
- 3.2.2 Établir un programme de commandites pour le Forum annuel.
- 3.2.3 Explorer les possibilités de mettre sur pied une fondation ou la réalisation d'activités-bénéfices.

3.3 Développer des collaborations avec des établissements d'enseignement ou des chaires de recherche

ACTIONS

- 3.3.1 Établir un partenariat avec l'Université Concordia et la Chaire de recherche de l'École nationale de cirque, ou toute autre institution jugée pertinente, pour la réalisation d'études, de colloques ou de congrès.
- 3.3.2 Établir un partenariat avec Bibliothèque et archives nationales du Québec et Bibliothèques et archives du Canada pour la protection du patrimoine circassien.

ENJEU 4

Nécessité d'accéder à un potentiel de ressources et de compétences suffisantes pour accomplir efficacement notre mission.

STRATÉGIE 4

ASSURER LA VIABILITÉ, LA PÉRENNITÉ ET L'EFFICIENCE ORGANISATIONNELLE D'EN PISTE

La quatrième stratégie vise à assurer la viabilité de l'organisme et, par conséquent, la santé à long terme d'En Piste. Une bonne gouvernance, des pratiques efficaces et efficaces ainsi que l'accroissement et la diversification des sources de revenus assureront la réalisation de cet objectif.

ORIENTATION 4

Assurer une gestion optimale des ressources

OBJECTIFS SPÉCIFIQUES

4.1 Assurer une bonne gouvernance.

ACTIONS

- 1.1.1 Réaliser un plan d'action annuel et un rapport d'activités et en assurer la diffusion auprès du Conseil d'administration et des membres.
- 1.1.2 Définir le mandat des comités permanents du Conseil d'administration et l'atteinte d'objectifs annuels.
- 1.1.3 Mettre en place les politiques, règlements et processus et assurer leur révision au besoin.

4.2 Adopter des pratiques efficaces en gestion des ressources.

ACTIONS

- 4.2.1 Actualiser l'organigramme en fonction du nouveau plan stratégique.
- 4.2.2 Élaborer une politique de gestion des ressources humaines et un plan de rémunération.
- 4.2.3 Mettre en place des mécanismes d'évaluation du personnel.
- 4.2.4 Faire appel à des bénévoles lors de l'organisation d'événements ponctuels.
- 4.2.5 Faire une mise à niveau (systèmes et site Web) et une mise à jour constante des outils informatiques.
- 4.2.6 Aménager dans de nouveaux locaux permettant d'offrir un accueil adéquat aux membres et d'améliorer les conditions de travail du personnel.

4.3 Accroître et diversifier les sources de revenus

ACTIONS

- 4.3.1 Créer un comité de travail pour revoir le modèle d'affaires d'En Piste
- 4.3.2 Effectuer des représentations auprès des partenaires pour explorer les possibilités d'accroissement des revenus.
- 4.3.3 Établir une politique de tarification des activités et des services.