

PLANIFICATION STRATÉGIQUE D'EN PISTE

Diagnostic organisationnel / rapport final / octobre 2012

**DAIGLE
/ SAIRE**

ÉQUIPE DE RÉALISATION

Direction de l'étude

Pierre-Olivier Saire

DAIGLE/ SAIRE Conseil en management, stratégie et économie
6925, 9^e avenue, Montréal (Québec) H1Y 2L1 www.daiglesaire.ca
contact : 514 509 1143

Les auteurs tiennent à remercier les membres du comité de suivi de l'étude :

- Jeannot Painchaud, Cirque Éloize - Président, Directeur général et artistique
- Samuel Tétreault, Les 7 doigts de la main – Cofondateur et codirecteur artistique
- Marc Lalonde, École nationale de cirque de Montréal - Directeur général
- Joanie Leroux-Côté, Artiste de cirque
- Stéphane Lavoie, TOHU, la Cité des arts du cirque -Directeur général
- Suzanne Samson, En Piste - Directrice générale

Et plus largement, toutes les personnes du secteur des arts du cirque qui ont accepté de participer aux travaux de consultation.

TABLE DES MATIÈRES

ÉQUIPE DE RÉALISATION	I
TABLE DES MATIÈRES	II
TABLE DES FIGURES	IV
TABLE DES TABLEAUX	V
INTRODUCTION	1
1.1 NATURE DU MANDAT	1
1.2 APPROCHE PRIVILÉGIÉE ET LIMITES DE L'ÉTUDE	1
1.3 CONTENU DU RAPPORT	2
RAISON D'ÊTRE D'EN PISTE	3
2.1 LA MISSION D'EN PISTE	3
2.2 PRÈS DE DEUX DÉCENNIES DE PROMOTION ET DE DÉFENSE DES INTÉRÊTS DU CIRQUE	3
2.3 LES DOMAINES D'INTERVENTION	4
CONTEXTE D'ÉVOLUTION	8
3.1 LE TERRITOIRE IMMENSE DU CIRQUE CANADIEN	8
3.2 LA NÉCESSITÉ D'INTERVENIR À L'ÉTRANGER	8
3.3 LA NATURE DU FINANCEMENT PUBLIC D'EN PISTE	9
3.4 UN CONTEXTE CONCURRENTIEL INTERDISCIPLINAIRE	12
3.5 L'INCIDENCE DES AVANCÉES RÉCENTES	12
3.6 DES TRANSFORMATIONS ET DES ATTENTES	13
ANALYSE DES ACTIVITÉS D'EN PISTE	14
4.1 LA VIE ASSOCIATIVE	14
4.1.1 L'évolution du <i>membership</i>	14
4.1.2 Les relations avec les membres	17
4.1.3 Les difficultés d'intervenir hors de Montréal	18

4.2	LA CONCERTATION ET LA MOBILISATION	18
4.2.1	L'engagement des membres	18
4.2.2	Des perceptions tenaces	18
4.2.3	L'intervention d'En Piste en matière de concertation	19
4.3	LA REPRÉSENTATION PUBLIQUE ET POLITIQUE	19
4.3.1	Le rôle d'En Piste en matière de représentation	19
4.3.2	La collaboration sectorielle	20
4.3.3	Les outils de la reconnaissance	20
4.4	LA VALORISATION DE LA DISCIPLINE ET D'UN SECTEUR ÉCONOMIQUE	20
4.5	LES COMMUNICATIONS	21
4.6	LE DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL	21
4.6.1	La formation continue	21
4.6.2	Le rôle essentiel du développement professionnel	22
4.6.3	Des ambitions nouvelles	22
	ANALYSE DES DIMENSIONS ORGANISATIONNELLES	23
5.1	LES RESSOURCES HUMAINES	23
5.1.1	La structure organisationnelle d'En Piste	23
5.1.2	Le déploiement organisationnel	23
5.1.3	La gestion des ressources humaines	23
5.2	LA SITUATION FINANCIÈRE	24
5.2.1	Les revenus	24
5.2.2	Les dépenses	24
5.2.3	La situation financière	24
5.3	LES RESSOURCES MATÉRIELLES	26
	ENJEUX DE DÉVELOPPEMENT	27

TABLE DES FIGURES

fig.1	Structure du secteur des arts du cirque	7
fig.2	Distribution du nombre de membres d'En Piste selon la catégorie du <i>membership</i>	14
fig.3	Distribution des revenus selon la catégorie du <i>membership</i>	16

TABLE DES TABLEAUX

tab.1	Nombre de projets déposés et de réponses du CALQ aux demandes de bourses en 2010-2011	9
tab.2	Subventions accordées à des regroupements nationaux par le CALQ en 2010-2011	11
tab.3	Coût du <i>membership</i> d'En Piste pour 12 mois et avant les taxes selon la catégorie du membre	16
tab.4	Évolution des résultats financiers entre 2004 et 2010 d'En Piste	25

INTRODUCTION

1.1 NATURE DU MANDAT

Le secteur du cirque au Québec a besoin de réfléchir à la structuration de son avenir. Ayant constaté les préoccupations de ses membres, En Piste, le regroupement national des arts du cirque, a entrepris de développer une première planification sectorielle des arts du cirque au Québec¹. Parallèlement à cet exercice, En Piste souhaite également développer une nouvelle planification stratégique.

En Piste qui regroupe près de 400 membres à travers le Canada, veut ainsi préciser son rôle pour mieux répondre aux défis du secteur. Le dernier exercice de planification stratégique date de 2007² et il est temps de revoir les actions d'En Piste notamment au regard des dix enjeux sectoriels identifiés lors des travaux sur la planification sectorielle :

- Être pleinement reconnu et se connaître
- Former, mais aussi penser au développement professionnel
- Inciter et soutenir l'entrepreneuriat artistique et la diversification des formes et des esthétiques
- Développer les publics et la culture des arts du cirque
- Assurer la diffusion des arts du cirque à l'échelle du Québec
- Développer le cirque en région de façon systémique

¹ L'étude traite du développement des arts du cirque au Québec. Si la province est la terre d'élection de la discipline en Amérique du Nord, il n'en reste pas moins que des activités circassiennes se développent à travers tout le Canada. Le soutien public aux arts au Québec crée un environnement très différent de celui rencontré dans le reste du Canada notamment en matière de soutien financier, de reconnaissance (aux paliers provinciaux et municipaux) et de formation. En Piste a mené d'ailleurs à ce sujet une enquête sur la situation du cirque au Canada hors du Québec afin de faire ressortir les spécificités et les besoins des milieux hors Québec.

² Diagnostic organisationnel, enjeux, plan stratégique réactualisé et proposition de structure interne pour En Piste 2007-2010, Darvida conseil, 10 février 2007.

- Proposer une vision de développement synergique à l'échelle du continent
- Relever le défi de la sécurité en matière de cirque de loisir et de cirque scolaire
- Évaluer les besoins en matière d'infrastructures et planifier leur développement
- Pérenniser le leadership du secteur

Le mandat confié à DAIGLE / SAIRE consiste essentiellement à élaborer le plan stratégique d'en Piste. Cette démarche de planification suppose la réalisation de trois grandes phrases de travaux :

- Établir un état de situation permettant de dégager de grands constats quant à la capacité de l'organisme de jouer pleinement son rôle auprès du milieu qu'il dessert;
- Dégager les grandes problématiques et les enjeux de développement d'En Piste;
- À partir des enjeux identifiés, permettre la réflexion et définir des orientations ainsi que des stratégies d'action.

1.2 APPROCHE PRIVILÉGIÉE ET LIMITES DE L'ÉTUDE

Afin de mettre en lumière la situation actuelle d'En Piste et de proposer les avenues adéquates pour assurer la pleine réalisation de la mission de l'organisme, la démarche diagnostique s'est appuyée sur une large consultation tant de membres que de partenaires des milieux des arts. À ce chapitre, la méthodologie suivante a été adoptée :

- Cueillette et analyse de l'information sur En Piste et sur ses contextes d'évolution;
- Consultations en groupe et individuelles ;
- Consultations d'employés et tenue de rencontres de travail avec la direction générale;

- Un comité de suivi formé d'administrateurs a été mis à contribution pour valider et enrichir les résultats.

Cette cueillette d'informations a été menée simultanément avec celles menées pour la planification sectorielle.

Au terme de ces processus complémentaires d'analyse, un travail de synthèse a permis de déterminer les grands enjeux auxquels fait face En Piste. Soulignons que le diagnostic établi s'attache essentiellement aux éléments problématiques. Il ne prétend donc pas tracer un portrait exhaustif de la situation actuelle, puisque ses forces y sont mises moins en évidence.

La disponibilité restreinte de certaines données secondaires ainsi que le choix d'une démarche qualitative, en grande partie fondé sur l'avis d'individus, constituent des limites à l'étude. Ces dernières ont été atténuées par la pluralité et la triangulation des méthodes de cueillette et d'analyse qui ont permis de saturer les données recueillies et de produire une information riche et approfondie.

1.3 CONTENU DU RAPPORT

Ce rapport d'étape constitue un document d'étude. Il comprend des éléments synthétisant la revue de la documentation et il met en lumière les constats généraux qui découlent des démarches de diagnostic de la situation actuelle.

Le document est structuré selon six grands chapitres, cette introduction constituant le premier d'entre eux. Le second traite de la raison d'être d'En Piste c'est-à-dire de sa mission. Le troisième chapitre concerne le contexte d'évolution de l'organisation. Le quatrième chapitre propose une analyse des principales activités d'En Piste. Celles-ci sont présentées en fonction des grandes fonctions généralement développées par une association sectorielle. Le cinquième chapitre traite plus particulièrement des dimensions organisationnelles. Finalement, le sixième chapitre identifie 5 grands enjeux qui affectent le développement d'En Piste.

Enfin, soulignons que, par nature, un diagnostic tend à davantage mettre l'accent sur les éléments qui vont moins bien et pour lesquels on cherchera des solutions. Les forces, ou ce qui va bien, constitueront des leviers essentiels à identifier qui contribueront à construire des solutions viables. On comprendra que dans la balance, bien comprendre les problématiques ou les difficultés et les besoins permet de mettre en place de meilleures solutions.

RAISON D'ÊTRE D'EN PISTE

2.1 LA MISSION D'EN PISTE

Jugée toujours pertinente, la mission d'En Piste est libellée comme suit :

- **Promouvoir** les arts du cirque et la reconnaissance du milieu auprès du public, des diffuseurs, des instances gouvernementales, des communautés d'affaires et sociales.
- **Développer**, consolider et favoriser la cohésion du milieu des arts du cirque en encourageant les initiatives de création, en multipliant les activités de représentation et la promotion des événements cirque, en créant des moments de rencontre et d'échange sur la pratique artistique.
- **Regrouper** les organismes et les individus œuvrant dans les arts du cirque ou liés à leur développement en organisant des événements, des conférences; en créant des outils d'information et de communication; en créant un véritable réseau pancanadien spécialisé dans les arts du cirque.

Cette mission, relativement classique dans sa forme pour un organisme représentant les intérêts d'une discipline artistique, ne précise pas clairement que le mandat d'En Piste est pancanadien. De plus, la délimitation du secteur des arts du cirque et donc du membership potentiel est exprimée dans des termes peu restrictifs. On peut donc considérer qu'En Piste tend potentiellement à représenter l'ensemble des acteurs du secteur des arts du cirque tel que défini par la figure 1.

La formulation de la mission est également ambiguë sur la responsabilité d'En Piste en matière de valorisation de la discipline notamment dans l'espace public et médiatique. Cet aspect est souvent présent dans la mission d'association nationale; on peut toutefois le considérer comme implicite au mandat premier de promotion.

2.2 PRÈS DE DEUX DÉCENNIES DE PROMOTION ET DE DÉFENSE DES INTÉRÊTS DU CIRQUE

On peut faire remonter l'histoire d'En Piste à près d'une vingtaine d'années bien que son incorporation date de 1997. Ainsi, en 1994, une première initiative de la part de Jan Rok Achard, alors directeur de l'École Nationale de cirque, fait appel au milieu pour discuter de la situation des arts du cirque. De cette initiative naît La Trac, la table sectorielle des arts du cirque. En 1996, cette assemblée devient une association et regroupe alors douze entreprises. Sa mission est à ce moment de faire reconnaître les arts du cirque et de mettre en place des actions pour multiplier les occasions d'affaires des entreprises membres. Le cirque *Parasol* naît de ce regroupement.

Au cours des années suivantes, les nombreux besoins spécifiques amènent le regroupement à élargir ses réflexions et ses actions à l'ensemble du milieu du cirque, soit les artistes, créateurs, formateurs, entreprises, institutions d'enseignement, diffuseurs, etc.

Cette prise de conscience a mené à une restructuration de l'association et à une ouverture à l'ensemble de la communauté du cirque. En 2001, l'aboutissement de cet élargissement a été l'adoption des nouveaux statuts et règlements généraux d'En Piste.

Ces vingt années de structuration de la représentation des acteurs du secteur du cirque peuvent se résumer en quelques dates importantes :

- 1994 : Naissance de La Trac, une initiative de l'École nationale de cirque.
- 1996 : Douze organismes se regroupent en association et créent le cirque Parasol.
- 1997 : Incorporation d'En Piste.
- 1998 : En Piste se redéfinit et se restructure.
- 1999 : En Piste, le Cirque du Soleil et l'École Nationale projettent un concept de Cité des arts du cirque qui devient en 2004 la TOHU.

- 2001 : En Piste obtient sa première victoire marquante, le CALQ reconnaît les arts du cirque comme un art à part entière.
- 2003: En Piste s'installe dans la Cité des arts du cirque, à St-Michel. En Piste est reconnu par Emploi-Québec et le CQRHC et devient apte à offrir de la formation professionnelle continue à ses membres.
- 2007: Tenue d'États généraux donnant naissance à un mémoire sur l'état de la situation des arts du cirque.
- 2008: Reconnaissance des arts du cirque par le Conseil des arts de Montréal. Participation active en tant que membre au comité « Complètement Cirque » constitué des chefs de file de la discipline qui travaillent à des projets majeurs de développement des arts du cirque. Obtention, pour les producteurs cirque, de certains crédits d'impôts à la Sodec.
- 2009: Reconnaissance des arts du cirque par le Conseil des arts du Canada.
- 2010 : Naissance du festival international "Montréal complètement cirque".
- Le Forum annuel d'En Piste tient sa première véritable rencontre pancanadienne.
- 2011: Première rencontre internationale du comité de travail Planète cirque, réunissant 6 directeurs d'association de cirque contemporain.
- 2012: Lauréat dans sa catégorie, En Piste est en lice pour le 27e Grand Prix du Conseil des arts de Montréal.

En près de vingt ans, le chemin parcouru est considérable. Toutefois, plus prosaïquement, c'est aussi la description d'un énorme rattrapage : En Piste se situe aujourd'hui à un niveau en importance³ comparable à ceux d'autres grands organismes représentant les intérêts de discipline artistique.

³ La comparaison se situe au niveau stratégique : le rôle est comparable. Comme nous le verrons plus en avant dans le texte, le rattrapage dans d'autres domaines demeure à compléter.

2.3 LES DOMAINES D'INTERVENTION

En Piste décrit sur son site internet ses actions :

En Piste structure son réseau d'échanges avec de nombreux partenaires afin de soutenir les artistes, les projets en émergence, les organismes de formation, les producteurs et les diffuseurs. Les actions entreprises s'adressent à tous les intervenants du milieu, aux diffuseurs, aux organismes liés aux arts du cirque comme aux médias et au grand public et visent le maintien et le développement de la notoriété des arts du cirque d'ici.

En Piste organise ces activités selon quatre axes de développement : **information, formation, création et diffusion.**

En matière d'information, En Piste développe des outils de communication afin de devenir un centre d'information et d'échange sur les arts du cirque pour le milieu, mais aussi le grand public et les aux médias.

Les outils et les moyens utilisés sont les suivants :

- Le bulletin de nouvelles d'En Piste
- Le site web
- L'organisation d'événements et de représentations

Il est à noter que le site internet a été revu, enrichi et amélioré au cours de la dernière année. En Piste souhaite aussi développer des contenus pour offrir un portrait documenté et représentatif du milieu afin de lui assurer une visibilité plus juste notamment auprès des médias et des pouvoirs publics.

En Piste met sur pied chaque année un programme de formation continue en collaboration avec différents partenaires gouvernementaux. C'est un axe de développement important des activités d'En Piste : il représente une part importante de son budget. Les formations sont destinées essentiellement aux artistes.

En Piste désire stimuler la création artistique en arts du cirque notamment en conseillant les artistes qui souhaitent discuter de leurs projets ou avoir de l'information pour atteindre leurs objectifs. À cet égard, En Piste joue un rôle de service-conseil de première ligne qui oriente les artistes vers les ressources spécialisées pertinentes à la réalisation de leurs projets et qui conseille les compagnies naissantes pour leur développement organisationnel.

Finalement, En Piste souhaite stimuler la diffusion de spectacles de cirque. En Piste fait la promotion des arts du cirque et de leur vitalité auprès des diffuseurs et des réseaux de diffusion. L'association les sensibilise à l'émergence de cette discipline artistique, encourage et répond aux différentes questions soulevées par la diffusion des arts du cirque.

Ce regroupement selon quatre axes de développement des actions d'En Piste ne correspond pas spécifiquement au schéma élaboré dans le cadre de la planification stratégique de 2007 qui était structuré selon deux grands axes et douze orientations :

- Les axes de consolidation
 - Orientation 1 : La cohésion du conseil d'administration et de la direction autour des axes de consolidation et de développement
 - Orientation 2 : La consolidation du fonctionnement en fonction des priorités déterminées
 - Orientation 3 : La consolidation du financement d'En Piste

- Les axes de développement
 - Orientation 4 : La reconnaissance des arts du cirque
 - Orientation 5 : L'accroissement du financement du secteur
 - Orientation 6 : Le développement des services aux membres
 - Orientation 7 : La concertation sectorielle et la vie associative
 - Orientation 8: L'information et la sensibilisation
 - Orientation 9: La formation
 - Orientation 10: La création
 - Orientation 11: La diffusion
 - Orientation 12: Le positionnement d'En Piste dans l'ensemble du Canada

Dans le cadre de ce diagnostic, la structure d'analyse retenue rejoint une approche fonctionnelle qui recoupe globalement l'énoncé de mission d'En Piste. Nous avons retenu ce découpage, car selon les documents consultés le vocabulaire employé n'est pas uniforme pour définir ses domaines d'interventions.

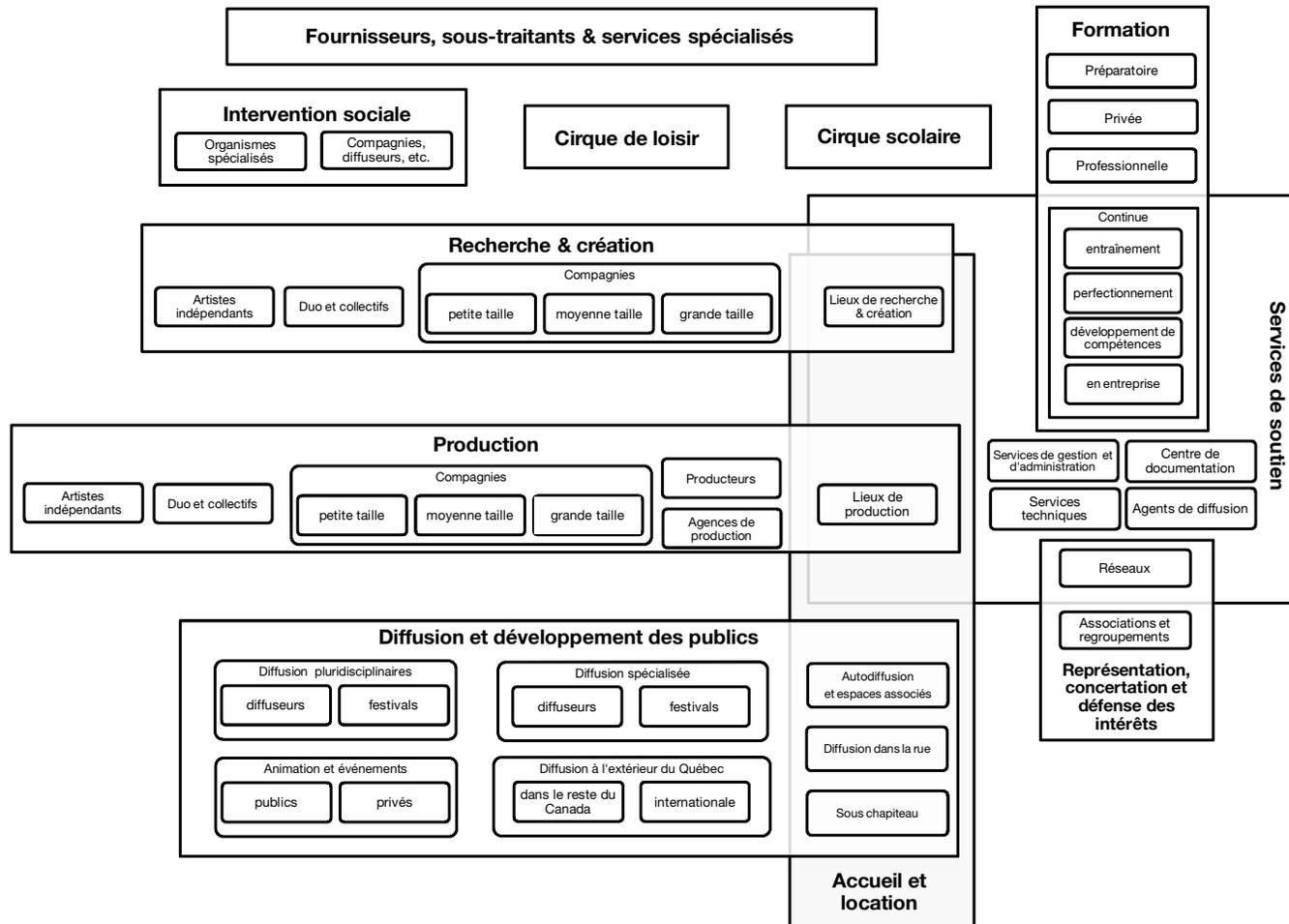
Les domaines d'interventions d'En Piste ont donc été redéfinis pour s'apparenter aux mandats d'En Piste et venir préciser sa mission. Ils se décomposent comme suit :

- La vie associative : assurer la représentativité des professionnels du secteur des arts du cirque au sein de l'association.
- La concertation et la mobilisation : soutenir l'amélioration des conditions d'exercice de la discipline.
- La représentation publique et politique : faire reconnaître les exigences du développement de la discipline auprès des gouvernements et des instances subventionnaires.
- La valorisation du secteur : faire valoir le cirque comme une discipline artistique et comme un secteur économique dans l'espace public et médiatique.

- Les communications : transmettre les informations disponibles, collectées ou développées par En Piste, nécessaires à la connaissance du secteur des arts du cirque et à sa dynamique professionnelle.
- Le développement professionnel : la formation continue représente une part importante des activités d'En Piste. C'est par le biais d'activités de développement professionnel que plusieurs membres ont pris contact et maintiennent un lien avec En Piste.

Pour que ces mandats soient assumés, En Piste doit disposer d'une organisation efficace. Les dimensions organisationnelles seront auscultées pour vérifier si l'association a les ressources et les moyens nécessaires à la réalisation de son plan stratégique.

fig.1 Structure du secteur des arts du cirque



CONTEXTE D'ÉVOLUTION

3.1 LE TERRITOIRE IMMENSE DU CIRQUE CANADIEN

La dynamique du secteur du cirque ne correspond à aucune autre discipline artistique : jeune, mondialisé et voyant coexister des dynamiques commerciales et artistiques. La coexistence d'une dynamique entre des organismes à but non lucratif (OBNL) orientés vers la recherche et la création et des organismes à but lucratif (OBL) visant notamment le développement international ne simplifie pas la lecture des instances publiques. Les spectacles de cirque ne sont admissibles au crédit d'impôt pour la production de spectacles de la SODEC que depuis 2008.

Dans ce contexte, En Piste comme seul organisme représentatif du secteur des arts du cirque est implicitement porté à couvrir trois territoires :

- **Un secteur artistique** : l'ensemble des organisations (généralement des OBNL) qui s'inscrivent essentiellement dans le continuum de recherche création-diffusion des arts du cirque.
- **Une industrie culturelle** : plusieurs compagnies de cirque qui développent et diffusent des spectacles, réussissent à inscrire leur travail dans une dynamique leur permettant de rejoindre des marchés solvables suffisant en importance pour inscrire leur travail dans la dynamique d'une industrie culturelle.
- **Une grappe industrielle** : on définit généralement une grappe industrielle comme une concentration d'entreprises, d'organisations et d'institutions interreliées dans un domaine particulier, sur un territoire géographique défini et liées entre elles pour assurer la compétitivité d'un secteur. La dynamique de développement du cirque dans la grande région montréalaise correspond exactement à la définition d'une grappe industrielle.

L'étendue des interventions est également considérable. Bien que siégeant à Montréal, En Piste a **un mandat pancanadien**. De plus, le secteur des arts du

cirque étant mondialisé et les intérêts du cirque canadiens devant être promus et défendus à cette échelle, les interventions d'En Piste doivent s'étendre **au-delà des frontières nationales**.

Dans ce contexte, le territoire du cirque devant être couvert par En Piste est tout simplement immense.

3.2 LA NÉCESSITÉ D'INTERVENIR À L'ÉTRANGER

Comme nous venons de le souligner, En Piste est appelé à intervenir au-delà des frontières nationales du Québec et du Canada. Le cirque est une discipline en ébullition. Le paysage mondial du cirque change rapidement et même si Montréal est un des centres les plus dynamiques de la création circassienne à l'échelle mondiale, l'Europe demeure une terre d'élection où des décisions importantes pour l'avenir du cirque se prennent. D'une certaine manière, les activités d'En Piste à l'international contribuent à éviter l'isolement du cirque québécois et canadien et à offrir un contrepoint aux milieux européens.

Pour assumer pleinement son mandat de promotion et de défense des intérêts du cirque québécois et canadien, En Piste est ainsi amené à s'intégrer aux réseaux mondiaux⁴ et à nouer des partenariats internationaux. Plus simplement, En Piste est souvent invité à représenter le cirque québécois et canadien à l'étranger.

Mais ces invitations et ces sollicitations ont un prix : être présent à l'étranger coûte cher et offrir une forme de réciprocité aux partenaires étrangers également. En Piste ne dispose pas actuellement des ressources suffisantes pour assurer pleinement ses obligations internationales.

⁴ Par exemple, En Piste est membre fondateur de la Fédération Mondiale du Cirque.

3.3 LA NATURE DU FINANCEMENT PUBLIC D'EN PISTE

La place des arts est toujours à faire valoir sur les tribunes politiques et publiques. Pourtant, le secteur des arts du cirque vit une dualité particulière. D'un côté, on reconnaît son succès avec notamment un intérêt grandissant des publics, un rayonnement international, une reconnaissance de son excellence artistique, son importance économique et son rôle positif dans les communautés. De l'autre, on semble oublier ou négliger les défis et les problématiques du secteur artistique et la nécessité de disposer d'un organisme pour défendre et promouvoir les intérêts de ce secteur.

C'est ainsi que le financement public d'En Piste apparaît anémique surtout au regard du territoire à couvrir :

- Le financement provenant des instances fédérales est quasi nul alors que l'association à un mandant pancanadien;
- Le financement lié à la formation (environ 180 000 dollars) est directement investi dans le support et les activités de formation : l'association agit à ce titre comme mandataire;
- Finalement, le soutien du CALQ (100 000 dollars au fonctionnement) apparaît plus que modeste notamment si on le compare au soutien aux subventions accordées aux autres regroupements nationaux par le CALQ.

Aucune subvention spécifique ne traduit le fait qu'En Piste couvre un territoire comprenant les composantes d'une industrie culturelle et d'une grappe industrielle. En Piste ne reçoit également aucun soutien particulier, si ce n'est que sur une base ponctuelle et aléatoire, pour que l'association puisse mener ses actions à l'échelle du Canada et hors des frontières nationales. On peut donc parler d'un sous-financement structurel dans le sens qu'une partie très significative des actions d'En Piste ne reçoit pas de soutien.

tab.1 Nombre de projets déposés et de réponses du CALQ aux demandes de bourses en 2010-2011

Discipline	Nombre de projets déposés	Nombre de projets soutenus	Taux de projets soutenus	Nombre de bourses
Arts du cirque	21	5	23,8 %	7
Arts médiatiques	326	58	17,8 %	62
Arts multidisciplinaires	23	4	17,4 %	4
Arts visuels et Architecture	303	49	16,2 %	55
Danse	81	15	18,5 %	15
Littérature	153	25	16,3 %	26
Métiers d'art	47	8	17,0 %	8
Musique et Chanson	378	74	19,6 %	110
Théâtre	49	11	22,4 %	11
Total	1 381	249	18,0 %	298

Source : [http://www.calq.gouv.qc.ca/calq/\\$/bourses_subv.htm#20102011](http://www.calq.gouv.qc.ca/calq/$/bourses_subv.htm#20102011), février 2011.

Comment expliquer cette situation? La reconnaissance tardive de la part des organismes subventionnaires des arts du cirque a des conséquences durables sur la dynamique du soutien publique. Les sommes dédiées sont relativement faibles comparées à d'autres disciplines plus anciennes et la situation d'un regroupement national comme En Piste n'échappe pas à ce constat. Dans un contexte récent, où le soutien public aux arts tend à stagner, la part du soutien accordé risque de demeurer faible.

Les objectifs des instances subventionnaires semblent parfois difficiles à concilier avec le territoire couvert par En Piste. Le découpage classique entre discipline artistique et industrie culturelle est notamment ardu à être assimilé. Concrètement, il apparaît peu probable d'envisager qu'En Piste reçoive simultanément le soutien du CALQ pour son travail auprès d'un secteur artistique, le soutien de la SODEC pour son travail auprès d'une industrie culturelle et du MDEIE (ministère du Développement Économique, de l'Innovation et de l'Exportation) pour son travail auprès d'une grappe industrielle.

D'autres arguments sont mis de l'avant et notamment le relativement faible nombre de membres d'En Piste. Par exemple, on soulignera le faible nombre d'acteurs artistiques : au CALQ, en 2010-2011, seulement quatre compagnies sont soutenues au fonctionnement et le nombre de projets déposés (tableau 1) est le plus faible de toutes les disciplines. On a alors des difficultés à prendre en compte que, contrairement à la danse ou au théâtre, une compagnie circassienne pourra diffuser simultanément plusieurs spectacles dont la durée de vie sera souvent de plusieurs années. La dynamique de développement du secteur ne repose pas seulement sur la multiplication des compagnies, mais aussi sur l'augmentation du nombre de spectacles diffusés.

Au final, le soutien public ne semble pas pouvoir tenir compte de l'ampleur économique du secteur des arts du cirque et de ses spécificités quand vient le temps de soutenir les actions d'En Piste.

tab.2 Subventions accordées à des regroupements nationaux par le CALQ en 2010-2011

	Fonctionnement	Subvention spéciale	Total	Indice
En Piste	100 000 \$	15 000 \$	115 000 \$	100
Conseil québécois des arts médiatiques	99 000 \$	25 000 \$	124 000 \$	108
Union des écrivaines et des écrivains québécois	150 125 \$		150 125 \$	131
Regroupement des centres d'artistes autogérés du Québec	155 000 \$	4 000 \$	159 000 \$	138
Regroupement des artistes en arts visuels du Québec, R.A.A.V	170 000 \$		170 000 \$	148
Conseil québécois du théâtre	233 000 \$	10 000 \$	243 000 \$	211
Regroupement québécois de la danse	265 375 \$	31 404 \$	296 779 \$	258
Conseil québécois de la musique	250 000 \$	95 000 \$	345 000 \$	300

3.4 UN CONTEXTE CONCURRENTIEL INTERDISCIPLINAIRE

Le contexte de financement plus difficile contribue à accroître la concurrence entre les disciplines pour se tailler une place dans l'espace public et auprès des différents milieux notamment du monde politique. Le cirque a connu ces dernières années une réussite spectaculaire qui a contribué à attiser les envies voire la jalousie. Cette situation n'est naturellement pas généralisable, mais il est inutile de cacher que le cirque a mauvaise presse auprès de certains représentants des milieux artistiques qui sont également des pairs qui orientent notamment des décisions des conseils des arts.

Dans ce contexte, les actions d'En Piste sont parfois jugées «irrespectueuses» des règles voire du statu quo. Quand le milieu du cirque obtient le financement du Festival Montréal Complètement Cirque ou qu'une compagnie décroche une forme de soutien spécial, ils sont nombreux à maugréer en établissant l'équation que l'argent ainsi attribué les prive d'un financement. Les préjugés sont d'autant plus difficiles à combattre que l'offre artistique et culturelle est florissante et dépasse la demande actuelle. En contexte de ralentissement économique où les sorties culturelles ont tendance à être moins nombreuses, la concurrence entre les disciplines, les spectacles et les prestations artistiques de toutes sortes est accrue. La dynamique internationale est également teintée par ce ralentissement économique. Il y a moins d'argent public disponible pour les arts, le contexte est de plus en plus compétitif.

Ce constat est malheureux, mais il n'est pas encore rare d'entendre des propos du type «*le cirque, c'est l'enfant gâté des politiciens*» ou encore «*pourquoi il demande de l'argent au conseil, ils font plein d'argent avec le Cirque du Soleil*» ou encore cette variante qui concerne plus particulièrement En Piste : «*il devrait demander au Cirque du Soleil de les payer*». C'est donc souvent dans un contexte concurrentiel interdisciplinaire hostile qu'En Piste doit développer ses argumentaires et ses actions.

3.5 L'INCIDENCE DES AVANCÉES RÉCENTES

En 2007, l'État des lieux – Les arts du cirque au Québec et au Canada «Éclairage sur un paradoxe» – fixait comme premier enjeu de développement d'obtenir une pleine reconnaissance du secteur des arts du cirque, de ses réalités et de sa diversité. Depuis, le milieu a connu des avancées importantes, en partie grâce au travail d'En Piste :

- le CALQ, le CAM et le CAC ont reconnu le cirque comme une discipline à part entière;
- la Société de développement des entreprises culturelles (SODEC) a annoncé, en avril 2008, la modification au crédit d'impôt pour la production de spectacles afin de rendre celui-ci admissible aux spectacles de cirque.

Symboliquement et politiquement, ce sont des avancées majeures. Toutefois, l'égalité de traitement avec les autres disciplines artistiques est très loin d'être atteinte. À titre d'exemple, des initiatives récentes de soutien à la relève en matière d'arts de la scène n'intègrent pas le cirque comme une discipline admissible. Ainsi, le Programme Première Ovation, implanté en 2008 par la Ville de Québec, qui vise à soutenir les débuts artistiques des jeunes talents en leur donnant les moyens de créer, de bénéficier de l'encadrement d'artistes renommés et de vivre leur « première ovation » sur une scène de la capitale, retient de nombreuses disciplines (la musique, le théâtre, la danse, les arts littéraires, les arts visuels et médiatiques et les métiers d'art), mais pas le cirque. C'est également le cas pour *Les entrées en scène Loto-Québec*, qui s'adressent aux artistes en émergence de toutes les régions du Québec et de « toutes les disciplines des arts de la scène⁵ ».

À ces exemples, il faut naturellement ajouter le travail considérable qu'il reste à faire à l'échelle du Canada où les provinces et les grandes villes tardent à traiter le cirque comme une discipline artistique.

⁵ Les disciplines admissibles sont le théâtre, les arts de la parole, la danse, la musique et la chanson.

En d'autres mots, si le chemin parcouru pour une meilleure reconnaissance du secteur des arts du cirque est impressionnant, certains gains sont plus symboliques qu'économiques et le travail de représentation et de défense des intérêts du secteur reste considérable.

3.6 DES TRANSFORMATIONS ET DES ATTENTES

Au-delà des besoins fondamentaux en matière de reconnaissances, les besoins du secteur des arts du cirque se développent et se diversifient à mesure que le secteur croit et se diversifie. Le diagnostic établi pour la Planification sectorielle des arts du cirque (avril 2011) a notamment mis en lumière dix grands enjeux qui conditionnent l'avenir du secteur.

Or, dans la plupart des cas, En Piste est directement interpellé puisque c'est le seul organisme représentatif du milieu. Dans certains cas, ce sont des dossiers relativement traditionnels, par exemple la documentation du secteur. Mais, pour certains enjeux, comme le soutien à l'« *entrepreneurship* » artistique, ce sont des domaines nouveaux qui réclament des actions d'un genre différent, voire original.

Les transformations du secteur sont donc à l'origine de nouvelles attentes envers En Piste. Stratégiquement, il convient de vérifier si ces attentes respectent le cadre des mandats de l'association et s'il convient de prioriser ses actions. Plus prosaïquement, on devra s'assurer qu'En Piste a les moyens d'assumer de nouvelles responsabilités.

ANALYSE DES ACTIVITÉS D'EN PISTE

L'analyse des activités est structurée selon les quatre grands domaines d'intervention d'En Piste : vie associative, valorisation de la discipline, concertation et mobilisation et représentation politique et publique. Compte tenu de leur rôle particulièrement important pour la dynamique associative, les fonctions de développement professionnel et de communications seront analysés comme des points distincts des domaines d'intervention.

4.1 LA VIE ASSOCIATIVE

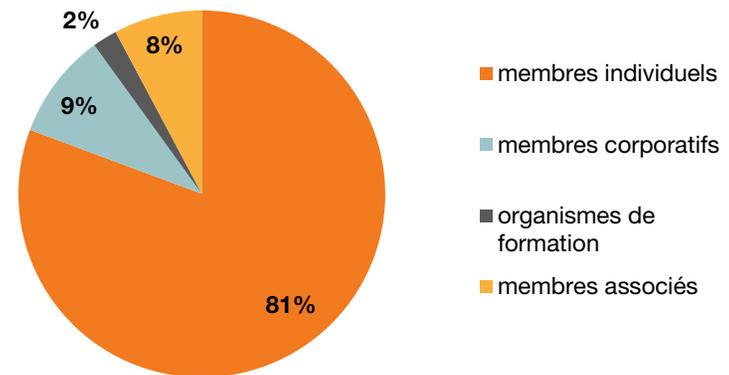
4.1.1 L'évolution du *membership*

Le *membership* d'En Piste se divise en quatre catégories :

- les membres individuels;
- les membres corporatifs;
- les organismes de formation;
- les membres associés.

Sur les cinq dernières années, le nombre de membres a près de doublé. En Piste compte près de 400 membres à l'échelle du Canada. Plus de 80% du *membership* est constitué de membres individuels, 9% des membres corporatifs et 2% par des organismes de formation.

fig.2 Distribution du nombre de membres d'En Piste selon la catégorie du *membership*



Les membres individuels professionnels forment la catégorie la plus importante. Le fait d'être membre d'En Piste pour un artiste consacre son statut de professionnel et donne accès à de nombreux avantages⁶ :

- Accéder à un service de conseils, d'informations et de contacts sur tout sujet d'intérêt nécessaire à la réalisation de projets artistiques;
- Figurer sur la liste des membres de notre site Internet, outil de référence des programmeurs, des agents et des organisateurs d'événements;

⁶ La liste des avantages reproduit l'essentiel de l'argumentaire d'En Piste pour recruter de nouveaux membres.

- Accéder en priorité à la programmation de formation continue et au programme d'accompagnement d'En Piste;
- Recevoir le bulletin mensuel afin d'être tenu au courant de l'actualité circassienne au Canada et à l'étranger;
- Afficher des annonces sur le site Internet dans les communiqués, les événements à venir et sur le babillard (appels aux artistes, stages et formations, rencontres professionnelles et petites annonces);
- Partager des informations aux autres membres par le biais du bulletin mensuel;
- Accéder de manière privilégiée aux offres de contrats et aux appels de dossiers destinés aux artistes de cirque;
- Être sollicité pour travailler sur des groupes de travail sur le développement de la discipline des arts du cirque;
- Afficher votre appartenance à un regroupement de professionnels et obtenir la reconnaissance de vos pairs en tant que professionnels;
- Ajouter par votre présence un appui aux revendications de votre association professionnelle dans la défense des enjeux liés au développement des arts du cirque;
- Obtenir des privilèges exclusifs sur les tarifs pour l'utilisation de lieux d'entraînement (selon certains critères, services aux professionnels de la TOHU);
- Avoir un droit de vote à l'assemblée générale annuelle d'En Piste et ainsi faire partie prenante des décisions pour le développement des arts du cirque au Québec et au Canada;
- Vous présenter pour siéger sur le conseil d'administration d'En Piste (il faut être membre en règle avant le 31 décembre de chaque année).
- Obtenir des rabais sur différents spectacles et événements et chez certains fournisseurs.

De ces avantages, le plus important pour de nombreux artistes de cirque est d'obtenir des privilèges exclusifs sur les tarifs pour l'utilisation de lieux d'entraînement.

En Piste a lancé le 1^{er} juillet 2012 le premier programme d'assurances collectives pour les organismes en art du cirque. Le programme est destiné aux compagnies et aux organismes spécialisés en arts du cirque, membres d'En Piste. Il visera les salariés des entreprises canadiennes qui adhéreront au programme.

Les tarifs des cotisations varient selon la catégorie du membre, mais également d'autres considérations comme la taille de l'organisme ou le type de formations offertes. Dans tous les cas, les membres hors Québec bénéficient d'au moins un rabais de 50% sur leur cotisation. En 2011, En Piste a revu en profondeur la grille tarifaire du *membership* avec pour conséquence une augmentation des revenus totaux de *membership* d'environ 70%.

tab.3 Coût du *membership* d'En Piste pour 12 mois et avant les taxes selon la catégorie du membre

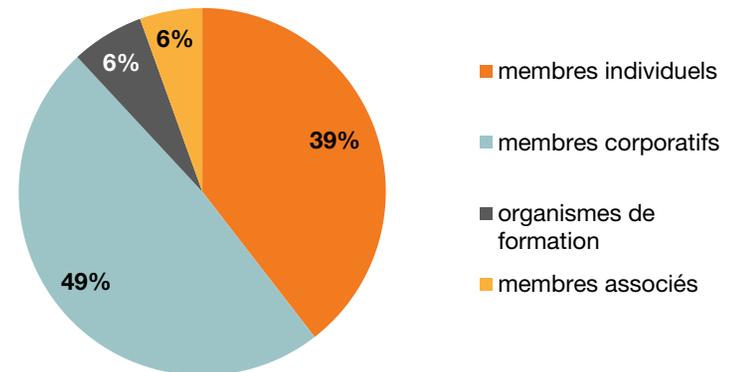
Individuel	
Individu	75.00\$
Hors Québec	38.00\$
Finissant ÉNC	38.00\$
Corporatif	
Petit (1-3 employés)	215.00\$
Moyen (4-15 employés)	720.00\$
Grand (16-200 employés)	2 150.00\$
Très grand (201+ employés)	10 000.00\$
Fournisseur cirque	360.00\$
Hors Québec	105.00\$
Formation	
Loisir	215.00\$
Préparatoire ou équivalent	360.00\$
Supérieure	1 080.00\$
Hors Québec	105.00\$
Associé	
Individu	75.00\$
Organisme OBNL	215.00\$
Organisme OBL	360.00\$
Hors Québec	105.00\$

Avec la nouvelle grille tarifaire, près de la moitié des revenus de *membership* proviennent des membres corporatifs.

Parmi eux, 49 sont des membres corporatifs : 41 proviennent du Québec et 22 plus spécifiquement de la région administrative de Montréal. Un décompte spécifique montre que plus de 60% des membres corporatifs québécois d'En Piste sont situés dans le Grand Montréal. Seulement, 8 membres d'En Piste, soit

16% de ses membres corporatifs, sont donc localisés hors du Québec. La présence du cirque hors du Québec est donc limitée.

Au Québec, outre le grand Montréal, la région de la Capitale-Nationale est l'une des rares régions à avoir plusieurs membres. Bien que l'on puisse souhaiter une plus grande représentativité d'En Piste en région et à travers le Canada, il faut tout de même composer avec le nombre de membres potentiels.

fig.3 Distribution des revenus selon la catégorie du *membership*

4.1.2 Les relations avec les membres

La visibilité d'En Piste dans le milieu du cirque semble s'être accrue au courant des dernières années avec un effet positif sur le renouvellement du *membership* et l'adhésion de nouveaux membres.

Toutefois, comme nous l'avons souligné précédemment, la représentativité territoriale d'En Piste pose certaines difficultés. La région de la Capitale-Nationale a connu le retrait de certains membres. La ville de Québec a connu un développement des activités en cirque au cours des dernières années et certains des acteurs importants se questionnent actuellement sur l'organisation et l'avenir de leur secteur : les relations avec En Piste sont au nombre des questionnements.

La présence d'En Piste hors de Montréal, par le biais de rencontres ou d'activités diverses, demeure faible. Le sentiment d'appartenance des membres potentiels ou actuels d'En Piste hors Montréal apparaît sous-développé. Les activités d'En Piste en région sont principalement des activités de formation, dont des classes techniques. Ce sont pratiquement les seuls véhicules de visibilité d'En Piste hors Montréal outre les communications. Cette situation s'explique principalement par un manque de ressources : des progrès ont été enregistrés depuis deux ans.

Suite au Forum national des arts du cirque de 2012 qui a porté essentiellement sur le développement multirégional, un Comité multirégional a été créé dans le but répondre aux enjeux du développement du cirque à l'échelle du Québec.

Pour ce qui est des communautés linguistiques, principalement les anglophones, En Piste traduit son site internet, ses bulletins et de nombreux autres outils et rapports dans la mesure de ses ressources financières. En effet, l'association ne reçoit aucune subvention ou aide spécifique dédiées à couvrir les frais de traduction.

Les relations avec certains membres hors Québec sont tendues. L'Enquête sur la situation du cirque au Canada hors du Québec (décembre 2011) a cerné l'étendue des incompréhensions et ouvre la porte à des actions ciblées.

En Piste entretient les liens avec les membres de plusieurs façons. En plus d'alimenter ses membres en informations sur l'actualité du secteur principalement par le biais du site Internet et un bulletin électronique, En Piste organise quelques rencontres informelles sous forme de «5 à 7». Ces activités n'ont pas toutes le même impact sur le sentiment d'appartenance et la participation des membres à la vie associative.

La pertinence des «5 à 7» est questionnée par certaines des personnes interrogées. Pourtant, il semble que le milieu du cirque apprécie les activités sociales ou de réseautage. Les membres ont-ils le temps nécessaire pour y participer? Une habitude est-elle à créer? Quelle est la formule la plus appropriée? La possibilité de tenir des rencontres plus formelles autour de thématiques, où il est possible d'échanger et d'approfondir ses connaissances, est proposée par certains. Une réflexion à l'égard des «5 à 7» et plus largement sur les activités de socialisation est à mener.

L'événement MONTRÉAL COMPLÈTEMENT CIRQUE représente une autre occasion pour les membres de tisser des liens avec leur association et leur communauté. Même si cet événement en est à ses débuts dans le paysage culturel, il semble receler un fort potentiel pour cultiver la relation avec les membres.

Un bulletin d'information alimente régulièrement la vie associative. Pourtant, on a le sentiment que les membres lisent peu les informations transmises sur différents sujets. Toutefois, aucun suivi formel ne permet de savoir quels sont les outils de communications les plus lus et dans quelle mesure ils le sont.

Depuis 8 ans, En Piste organise son Forum annuel qui porte sur des enjeux de la communauté parallèlement à l'assemblée générale annuelle. Globalement, un travail constant est fait pour intéresser et assurer une large participation des membres aux diverses activités de vie associative. Ce constat est également vrai pour les activités de mobilisation et de concertation. Mais, c'est généralement le même noyau de gens qui s'implique dans les activités d'En Piste. Il est difficile d'élargir ce noyau.

Certaines des personnes interrogées croient que la vie associative à En Piste a besoin d'être animée de façon plus importante. Toutefois, les membres qui ont effectivement recouru aux services d'En Piste relèvent la disponibilité de l'assistance et surtout l'accompagnement personnalisé qui est offert. Encore une fois, le manque de ressources financières limite les actions pouvant être entreprises par En Piste en la matière.

4.1.3 Les difficultés d'intervenir hors de Montréal

La majorité des organismes en cirque se retrouve dans la grande région de Montréal. À l'exception de Québec - où grâce notamment aux présences dynamiques de l'École de cirque de Québec et historique de l'Aubergine de la macédoine du Québec, se développe un noyau fort d'activités - la réalité du cirque correspond à un isolement important, mais aussi une accentuation des principales problématiques plus générales du secteur.

Or, En Piste n'a actuellement pas les moyens suffisants pour intervenir spécifiquement sur l'ensemble des territoires : à l'échelle du Québec, ses actions sont limitées et pour le reste du Canada, la capacité à intervenir est infime.

4.2 LA CONCERTATION ET LA MOBILISATION

4.2.1 L'engagement des membres

La concertation et la mobilisation visent à accroître la responsabilisation et l'engagement des membres à l'endroit de leur discipline. Au-delà d'un noyau de membres qui s'impliquent activement, la mobilisation des membres est toujours en mouvance; des gens partent, des nouveaux arrivent, ils n'ont pas le même niveau de connaissance, les mêmes priorités, les mêmes façons de faire.

La politisation limitée des membres, ou leur faible intérêt pour les questions administratives en lien avec les activités d'En Piste, contribue à la difficulté d'amener une large part des membres à participer aux activités de concertation et de mobilisation. Les membres d'En Piste sont souvent jeunes et accaparés par leurs projets professionnels. Les activités de développement professionnel jouent un rôle en matière de concertation. Au-delà du contenu de la formation,

ces activités constituent de véritables occasions de rencontres et d'échanges entre les membres sur des sujets communs. On peut parler de microconcertation. Des questions se posent également quant à la portée du Forum annuel en termes de concertation et de mobilisation des membres.

La situation est paradoxale. Globalement, l'engagement des membres apparaît relativement faible. Toutefois, les effets pervers éventuels de cette situation sont plus que compensés par une implication importante de quelques acteurs spécifiques. Comme cet état de fait est riche de réussites depuis plusieurs années, rien ne semble inciter à résorber le déficit participatif. Toutefois, même si cette situation est fonctionnelle, il nous semble important qu'une réflexion soit menée sur les mécanismes de concertation les plus appropriés pour le milieu.

4.2.2 Des perceptions tenaces

Ce point est un corollaire du constat précédent. Un milieu concentré à Montréal, un nombre d'acteurs réduit et une volonté affichée de collaborer et de travailler ensemble sont autant d'ingrédients qui nourrissent certaines craintes ou certains ressentiments.

Ainsi, quelques personnes expriment la crainte de voir les intérêts de l'ensemble du secteur accaparés par quelques acteurs. Il est à noter que quand les acteurs s'impliquent concrètement dans les travaux de concertation, leurs craintes semblent apaisées. Ce constat renvoie à la difficulté de mobiliser largement les membres et aux moyens de les inciter à s'impliquer.

Finalement, il faut remarquer qu'il s'agit de perceptions relativement anciennes et connues d'En Piste. Les invitations pour une participation plus active et élargie ont été répétées au cours des dernières années. On peut donc s'interroger sur la pertinence actuelle de cette perception et de son effet de halo négatif.

4.2.3 L'intervention d'En Piste en matière de concertation

En Piste est membre de ces associations:

- Chambre de commerce du Montréal métropolitain (CCMM)
- Conférence canadienne des arts (CCA)
- Conseil québécois de l'institut canadien des technologies scénographiques (CQICTS)
- Conseil québécois des ressources humaines en culture (CQRHC)
- Comité de formation continue - Art et culture - de l'île Montréal
- Culture Montréal
- Mouvement pour les arts et les lettres (MAL)
- Fédération Mondiale du Cirque

Ainsi sur le plan interdisciplinaire, En Piste participe aux principaux lieux de concertation comme le CQRHC, le MAL ou encore Culture Montréal. Toutefois, la participation d'En Piste se fait dans la mesure des moyens dont l'association dispose et plus de ressources (c'est-à-dire, plus de temps dans bien des cas) lui permettraient d'étendre ses interventions.

En Piste est souvent proactif sur les dossiers de concertation, il prend les devants pour que les choses se fassent notamment en collaboration avec des acteurs d'autres disciplines.

Toutefois, il serait intéressant d'identifier les lieux de concertation où n'intervient actuellement pas En Piste et d'évaluer les opportunités que représentent ces lieux pour les actions de concertation et de représentation.

En Piste développe un réseautage avec des organismes étrangers ayant des missions similaires ou pour défendre les intérêts du cirque canadien à l'étranger. De plus, En Piste est un des membres fondateurs de la Fédération Mondiale du

Cirque. Ces actions à l'étranger prennent de l'importance : en moyenne trois missions par an.

C'est logique si l'on considère que le secteur du cirque se situe dans un environnement mondialisé, mais c'est un fait notoire si on examine les actions d'autres associations disciplinaires. Ainsi, le soutien spécifique pour des actions à l'étranger n'est pas toujours attaché et le travail nécessaire à l'étranger correspond à des surcoûts souvent à assumer à même les budgets d'En Piste. Dans ce cadre, il est important pour assurer le développement et le maintien de tels liens qu'En Piste dispose des ressources suffisantes.

4.3 LA REPRÉSENTATION PUBLIQUE ET POLITIQUE

4.3.1 Le rôle d'En Piste en matière de représentation

En Piste est la seule instance de représentation qui existe actuellement pour le secteur. Les membres semblent aujourd'hui reconnaître que la représentation constitue un rôle important d'En Piste. L'association a enregistré des gains importants au cours des dernières années en matière de représentation politique et publique (reconnaissance des conseils, création de MONTRÉAL COMPLÈTEMENT CIRQUE, etc.).

Puisqu'En Piste demeure la seule instance de représentation pour tout le milieu du cirque professionnel au Canada, autant dire que l'association peut difficilement maintenir une intervention soutenue pour tous les secteurs et les réalités de pratique. Outre des dossiers spécifiques, En Piste maintient des relations constantes avec les instances subventionnaires.

En Piste dispose de peu de moyens pour la représentation. La direction générale y consacre une grande part de son temps. Les moyens et le temps manquent pour organiser les actions de représentation (la recherche et la documentation), être davantage proactif, mobiliser le milieu, développer une vision à plus long terme et passer à l'action.

Le travail de représentation doit être expliqué de sorte que le milieu comprenne bien ce qu'il implique. Actuellement, il n'y a pas de réelles actions de

sensibilisation et de formation pour que les membres comprennent mieux les tenants et les aboutissants du travail de représentation. Rappelons que les membres apparaissent peu politisés ou peu intéressés par les actions de représentation. Ce constat explique en partie certaines des incompréhensions de membres hors du Québec sur le travail de représentation d'En Piste.

4.3.2 La collaboration sectorielle

En Piste dispose de relativement peu de moyens pour des activités de représentation et pourtant l'association a enregistré des succès importants en la matière. En fait, le point des actions d'En Piste a été décuplé par une collaboration étroite avec quelques acteurs montréalais importants du cirque.

Plusieurs secteurs artistiques sont caractérisés par des conflits récurrents. En comparaison, le secteur du cirque apparaît comme un secteur apaisé où prédomine une logique de collaboration plutôt que de compétition quand vient le temps de traiter des intérêts du secteur. Globalement cette dynamique collaborative a eu des résultats très positifs pour le milieu, notamment sur le dossier du festival MONTRÉAL COMPLÈTEMENT CIRQUE ou encore en matière de reconnaissance publique et politique.

4.3.3 Les outils de la reconnaissance

La pleine reconnaissance des arts du cirque est un enjeu identifié depuis 2007. Les avancées majeures enregistrées ne doivent pas cacher que le chemin demeure important pour que l'ensemble des intervenants des milieux culturels traite le secteur du cirque de manière similaire aux autres disciplines.

Toutefois, pour mener des actions de représentation, il convient d'être outillé. Et parmi les ressources essentielles, l'information est un levier pour développer les argumentaires. Ainsi, le secteur a besoin d'être mieux documenté. Au cours des dernières années, peu d'études ont été produites sur le secteur des arts du cirque. Beaucoup de travail reste à faire pour mieux documenter le secteur et maintenir l'information disponible à jour. Tant sur le plan économique, que pour les besoins de formation ou le profil des clientèles, les études fiables sont peu nombreuses.

Par exemple, alors que des spectacles de cirque comptent chaque année parmi les plus grands succès, il n'est pas possible de disposer d'information spécifique pour le cirque en matière de niveau d'achalandage⁷. Aussi, alors que le CAC a suggéré de faire un recensement des compagnies, centres de formation et artistes en arts du cirque au Canada - le *Mapping* des arts du cirque au Canada - la demande faite par En Piste en ce sens a été refusée.

Ce manque d'information nuit à la reconnaissance du cirque, à l'efficacité des actions collectives et aux relations avec les partenaires publics. C'est aussi un besoin pour échapper aux lieux communs et établir l'image du dynamisme du secteur notamment auprès des médias et indirectement du grand public.

4.4 LA VALORISATION DE LA DISCIPLINE ET D'UN SECTEUR ÉCONOMIQUE

La valorisation de la discipline peut être assimilée à la partie de la mission d'En Piste qui concerne la promotion. Dans un contexte où En Piste comme seul organisme représentatif du secteur des arts du cirque est implicitement porté à couvrir trois territoires (le secteur artistique, l'industrie culturelle et la grappe industrielle), la valorisation porte à la fois sur la dimension disciplinaire et artistique et la reconnaissance d'un secteur économique.

En ces matières, les actions d'En Piste sont très limitées. Pour plusieurs, la valorisation de la discipline suppose une présence plus importante du cirque dans toute sa diversité dans l'espace public. Si comparativement à d'autres disciplines artistiques, le cirque a une présence de plus en plus forte dans les médias, ses réalités, sa diversité et ses problématiques sont peu illustrées. Certaines des personnes consultées mettent en lumière le besoin d'humaniser le cirque et de lui conférer un visage plus accessible et social. Ainsi, en mettant mieux en lumière le cirque sous toutes ses formes, la promotion de la discipline serait une voie à explorer. Même la couverture des spectacles par une critique professionnelle est perfectible.

⁷ Dans les statistiques produites par l'Observatoire de la culture et des communications du Québec, la performance du cirque est liée avec celle de la magie.

Pour certain, le fait que le cirque n'ait pas vraiment de *star system* comme peuvent en avoir d'autres disciplines constitue un obstacle. Par contre, au Québec, le vedettariat est associé aux compagnies qui, à travers leurs réussites, sont une source de fierté. L'événement MONTRÉAL COMPLÈTEMENT CIRQUE et la TOHU qui se sont taillés une place dans le paysage culturel montréalais devraient également contribuer au développement d'une culture du cirque.

Au plan économique, les succès du Cirque du Soleil semblent éclipser la dynamique sectorielle alors que nombreuses autres entreprises enregistrent des succès enviables. En Piste peut difficilement valoriser cette réussite économique, car on ne dispose pas d'informations précises en la matière. Il est toutefois à noter qu'En Piste est membre de la Chambre de commerce du Montréal métropolitain (CCMM).

4.5 LES COMMUNICATIONS

Les communications jouent un rôle pivot au sein de l'organisation en contribuant de diverses façons aux différents domaines d'intervention d'En Piste. Les communications reposent essentiellement sur le site internet et un bulletin électronique mensuel. L'association ne dispose pas de matériel promotionnel ou de brochures d'information. Faute de ressources, l'émission de communiqué et le travail de traduction sont limités. Souvent, ces travaux sont faits à l'interne par manque de ressources.

Au manque de ressource correspond donc une pauvreté des moyens de communication. Toutefois, la nouvelle version du site internet offre le potentiel de développer des facettes différentes en matière de communications. Notons que le site Internet est fréquenté et apprécié des membres d'En Piste. C'est un véhicule privilégié pour les communications qui pourrait être davantage exploité pour accroître le réseautage et la cohésion au sein du milieu. En Piste utilise aussi Facebook toutefois une réflexion pourrait être approfondie afin d'examiner les formats et les avenues pour enrichir la communication électronique dans la perspective du développement des réseaux sociaux.

4.6 LE DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL

En Piste intervient en développement professionnel depuis plusieurs années. Outre, la formation continue «traditionnelle», l'association donne accès à un service de conseils individuel nommé Programme d'accompagnement. Rappelons que sans être une activité de développement professionnel à proprement parlé, le privilège d'obtenir des rabais sur les tarifs pour l'utilisation de lieux d'entraînement constitue un avantage pour plusieurs artistes dans leur développement professionnel.

4.6.1 La formation continue

En Piste développe et coordonne aujourd'hui plusieurs séances de formation continue à Montréal et ailleurs au Québec. Le travail d'En Piste en formation continue s'effectue en étroite concertation avec le CQRHC et Emploi-Québec. La gestion de la formation continue correspond à des exigences administratives importantes qui mobilisent beaucoup de temps : une personne s'y consacre à temps plein.

En Piste est reconnu coordonnateur de la formation continue pour la discipline du cirque. En Piste assure ainsi un certain contrôle sur la qualité et la pertinence des formations dispensées. En Piste offre entre 10 et 15 activités de formation continue par an. Plus de 150 personnes, que ce soit des artistes ou des travailleurs culturels, suivent une ou plusieurs activités par an.

Ces formations sont dispensées par des spécialistes, souvent issus du milieu du cirque. Ces façons de faire permettent de mettre en valeur des expertises du milieu. L'intervention d'En Piste en développement professionnel vient à certains égards compléter la formation initiale. Pour certains sujets, ce sont des formations plus longues qui seraient nécessaires.

Les besoins de formation sont nombreux et importants. Malgré ce constat, l'équipe d'En Piste doit développer des efforts importants pour attirer les candidats aux formations proposées. Il semble que de participer à une activité de formation est souvent une décision de dernière minute.

Le programme permettant des formations individuelles (Programme d'accompagnement) adaptées aux besoins précis des personnes, fonctionne quant à lui très bien. Cette forme d'aide, personnalisée et beaucoup plus flexible, est très appréciée. Les projets suivis sont principalement en lien avec la gestion de carrière et d'organisme.

Une étude des besoins de formation est en cours. Ses conclusions permettront de préciser la nature et l'ampleur des besoins en matière de formation continue.

4.6.2 Le rôle essentiel du développement professionnel

Le développement professionnel joue un rôle important pour En Piste compte tenu du lien privilégié que ces activités permettent de maintenir avec les membres. Les activités menées en développement professionnel constituent des lieux d'échanges, elles sont des portes d'entrée sur En Piste et une sorte d'ancrage d'En Piste avec son milieu.

Ceci est sans compter que l'intervention en développement professionnel est évaluée très positivement par le milieu du cirque. On reconnaît généralement le soutien, l'accessibilité, la facilité, l'expertise et la diversité de l'offre.

Bien qu'il y ait des opportunités évidentes à saisir, l'accroissement et la diversification des activités en développement professionnel correspondent à des besoins financiers accrus. Les budgets octroyés par Emploi-Québec limitent les possibilités de croissance.

4.6.3 Des ambitions nouvelles

En Piste est en mesure d'identifier certains besoins de formation non traités à travers la formation continue actuellement offerte. Les activités individuelles ont ouvert la voie de la gestion de carrière et au travail sur la reconversion professionnelle en fin de carrière des artistes.

L'entrepreneuriat artistique est également à l'origine de besoins de formation et d'accompagnement. À l'instar d'autres milieux artistiques, la valorisation des fonctions administratives est souvent faible au profit du travail artistique. Cette

façon de penser fait que les artistes/entrepreneurs se prévalent rarement des formations, ou des soutiens particuliers, portant sur les différents aspects liés aux dimensions administratives, pourtant essentielles pour leur cheminement professionnel. Les organisations en mesure d'offrir aux artistes et aux travailleurs culturels un soutien au développement professionnel (compagnies ou organismes experts) sont peu nombreuses. En pratique, En Piste concentre la majorité de l'offre en ces matières.

Le secteur des arts du cirque n'inclut pas encore de modèles collectifs ou d'organismes dits de services proposant des expertises particulières à la collectivité (comme Diagramme pour le secteur de la danse, par exemple). Ces modèles permettent pourtant aux organisations ou aux artistes d'accéder à des expertises particulières ou de bénéficier d'expertises par le biais d'une mise en commun de ressources.

L'accès à un soutien professionnel (accompagnement, parrainage, mentorat, etc.) ou d'autres formes d'apprentissage (formation continue, perfectionnement et ressourcement) reste problématique à ces égards. En Piste, conscient de ces lacunes, amorce une réflexion sur les soutiens possibles notamment pour les aspects administratifs et la diffusion, pierres angulaires du développement de nouvelles compagnies.

ANALYSE DES DIMENSIONS ORGANISATIONNELLES

5.1 LES RESSOURCES HUMAINES

5.1.1 La structure organisationnelle d'En Piste

L'équipe d'En Piste s'est stabilisée autour d'un noyau de trois personnes remplissant les principales fonctions nécessaires à la poursuite de la mission d'En Piste. Toutefois, certaines fonctions pourtant importantes ne sont toutefois pas assumées pleinement. Notons que la plupart des employés n'avaient pas une expérience du milieu du cirque au moment de leur embauche.

Les personnes actuellement en poste compte quelques années d'ancienneté au sein d'En Piste. Le taux de roulement du personnel est modéré surtout si l'on prend en compte la nature de l'organisation, l'âge du personnel et le peu de temps disponible consacré à la coordination (intégration, encadrement, formation, gestion). En Piste ne peut offrir des niveaux de rémunérations compétitifs ce qui peut inciter au roulement de personnel. Les personnes embauchées par le biais d'un programme d'emploi ne sont pas forcément dans une logique d'attachement à l'organisation. Cette situation peut freiner la mise en place de projets qui pourraient s'inscrire dans le temps.

La petitesse de l'équipe et la nature des interventions d'En Piste exigent une polyvalence et une flexibilité de la part des membres de l'équipe de même qu'une autonomie dans l'exécution des tâches et une capacité d'initiatives. Ces exigences rendent le travail d'embauche difficile, c'est beaucoup demander surtout considérant la réalité de recrutement dans laquelle se retrouve En Piste.

L'équilibre de la structure organisationnelle d'En Piste est fragile. La personne à la direction générale est une personne de grande expérience qui agit comme pilier pour l'organisation. Elle compense pour plusieurs des lacunes en termes de disponibilité de personnel, d'expérience ou de compétences.

5.1.2 Le déploiement organisationnel

La charge de travail de la majorité des membres de l'équipe d'En Piste est optimale. La directrice générale est souvent en situation de surcharge de travail. Les limites en matière de déploiement des ressources humaines disponibles sont atteintes. La directrice générale prend en charge de nombreux dossiers et assure un contrôle qualité sur plusieurs volets des activités d'En Piste. Cette situation accroît la charge de travail de la directrice générale.

Les besoins les plus manifestes sont liés aux activités de support administratif : un adjoint administratif pourrait notamment assumer des tâches administratives et liées à la gouvernance pour optimiser l'efficacité de l'organisation.

5.1.3 La gestion des ressources humaines

La gestion des ressources humaines, et plus largement la direction de l'équipe, intègre la planification et la fixation de priorités pour les gens en poste. Les employés sont relativement bien aiguillés quant à la planification annuelle de leurs tâches et à la fixation de priorités d'intervention. Toutefois, les employés n'ont pas tous les mêmes besoins en termes d'encadrement. Si les balises n'y sont pas, certains demeurent dans le doute, ce qui mine l'efficacité de leur intervention. Ainsi, le manque de temps de la direction générale crée pour certaines personnes une carence en matière de supervision directe qui les force à développer leur autonomie.

5.2 LA SITUATION FINANCIÈRE

L'analyse de la situation financière d'En Piste a porté plus spécifiquement sur les deux derniers exercices financiers : 2009-2010 et 2010-2011. Sur cette période, les activités régulières, semblent avoir été maintenues avec des ressources financières allouées qui sont demeurées stables. Pour un examen sur une plus longue période de l'évolution des revenus et des dépenses, le tableau 4 présente les résultats financiers d'En Piste de 2004 à 2010.

5.2.1 Les revenus

En 2010, le financement public provenant du palier fédéral est pratiquement nul si ce n'était l'obtention d'une Brigade volante. Même s'il n'existe pas de règle, plusieurs associations comparables à En Piste (regroupement national) bénéficient de soutiens financiers significatifs du palier fédéral.

Le financement public provenant du gouvernement provincial représente près de 70 % des revenus. Au cours des deux années financières étudiées, ce financement est demeuré stable. Il comprend un soutien au fonctionnement de 100 000 dollars : ce financement au fonctionnement représente 27 % du total des revenus d'En Piste, toutes sources confondues. Les sommes octroyées pour la formation sont demeurées stables sur la période étudiée. Le financement provenant d'Emploi-Québec, associé aux activités de formation professionnelle, atteint 169 500 dollars, ce qui représente plus de 60 % du financement total provenant du gouvernement provincial.

Le financement municipal est en progression et pour représenter 4 % des revenus totaux. Les autres aides obtenues ont un caractère ponctuel.

Depuis 2006, les revenus sont quasiment demeurés stables avec une progression globale de 8 % : sur la même période, l'inflation au Québec a été de plus de 9,5 %. Sur cette même période, la répartition entre les revenus autonomes et les subventions est stable.

5.2.2 Les dépenses

Au cours des cinq derniers exercices financiers étudiés, les dépenses sont demeurées stables pour ce qui est des activités régulières d'En Piste.

Les salaires, qui représente environ un tiers des dépenses ont été contenus sensiblement au même niveau. Notons que la période est marquée par un roulement de personnel.

L'évolution des dépenses indique une gestion très prudente. Les réalités du financement commandent une planification budgétaire à court terme.

5.2.3 La situation financière

Il est difficile de dégager de grande tendance quant à la situation financière d'En Piste, si ce n'est la constance d'une administration rigoureuse. Toutefois, cette rigueur correspond certainement à une allocation des ressources minimales (humaines et matérielles) qui comporte des risques en matière de santé organisationnelle.

En fin de compte, En Piste fait du surplace depuis cinq ans. La question est de savoir combien de temps l'organisation peut subir un tel stress financier sans compromettre son efficacité ou sa capacité d'adaptation. Dans un tel contexte, l'intégration éventuelle des nouvelles activités réclamera un accroissement du financement ou un recentrage des activités d'En Piste correspondant à l'abandon de certaines activités.

tab.4 Évolution des résultats financiers entre 2004 et 2010 d'En Piste

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	Variation entre 2006 et 2010
Produits								
Subventions	282 784 \$	209 198 \$	292 152 \$	261 809 \$	268 132 \$	300 009 \$	309 888 \$	6%
Cotisations annuelles	15 613 \$	19 624 \$	20 313 \$	19 187 \$	20 524 \$	22 046 \$	28 979 \$	43%
Contribution extraordinaire de sociétés membres	25 000 \$	12 000 \$	18 000 \$	29 500 \$	12 600 \$	14 096 \$	13 200 \$	-27%
Autres revenus	31 834 \$	40 402 \$	38 318 \$	40 986 \$	24 233 \$	32 092 \$	45 031 \$	18%
	355 231 \$	281 224 \$	368 783 \$	351 482 \$	325 489 \$	368 243 \$	397 098 \$	8%
Charges								
Salaires et charges sociales	119 626 \$	179 390 \$	170 159 \$	155 637 \$	168 125 \$	170 268 \$	184 579 \$	8%
Loyer et autres locations	31 652 \$	34 764 \$	53 064 \$	33 806 \$	35 223 \$	39 954 \$	33 931 \$	-36%
Taxes et permis (recouvrés)	(87) \$	1 353 \$	829 \$	317 \$	32 \$	68 \$	208 \$	-75%
Assurances	5 825 \$	2 125 \$	4 058 \$	4 021 \$	4 093 \$	4 187 \$	4 147 \$	2%
Frais de bureau	15 914 \$	10 916 \$	11 500 \$	14 541 \$	9 693 \$	14 286 \$	16 949 \$	47%
Voyages, déplacements et représentation	19 968 \$	12 808 \$	16 510 \$	27 386 \$	22 462 \$	29 636 \$	28 622 \$	73%
Frais d'événement à l'étranger						11 466 \$	6 414 \$	
Publicité et promotion	30 869 \$	9 251 \$	8 017 \$	29 173 \$	4 818 \$	216 \$	3 015 \$	-62%
Site Web	2 750 \$	10 406 \$	6 659 \$	4 922 \$	4 971 \$	4 697 \$	11 323 \$	70%
Honoraires de formation	100 572 \$	53 189 \$	83 275 \$	68 069 \$	66 449 \$	78 413 \$	74 436 \$	-11%
Honoraires professionnels	15 373 \$	20 559 \$	11 849 \$	22 132 \$	14 689 \$	10 774 \$	28 412 \$	140%
Intérêts et frais bancaires	997 \$	1 501 \$	1 129 \$	1 219 \$	1 908 \$	1 402 \$	1 485 \$	32%
	343 459 \$	336 262 \$	367 049 \$	361 223 \$	332 463 \$	365 367 \$	393 521 \$	7%
(Insuffisance) excédent des produits sur les charges	11 772 \$	(55 038) \$	1 734 \$	(9 741) \$	(6 974) \$	2 876 \$	3 577 \$	

5.3 LES RESSOURCES MATÉRIELLES

En matière d'espace de travail, la localisation des espaces d'En Piste dans l'édifice de l'École nationale de cirque a des impacts symboliques sur l'«indépendance» d'En Piste au regard de certaines personnes. Bien que cela ne représente pas une problématique pour l'instant, les espaces actuellement disponibles permettent difficilement d'accroître le nombre de ressources au sein de l'équipe d'En Piste.

L'évolution technologique étant rapide, le nouveau site Internet permet d'entrevoir de nouveaux développements et notamment un virage technologique vers les CMS et le Web 2.0. Naturellement, il conviendra que le matériel de bureautique disponible pour les employés d'En Piste suive les mises à niveau nécessaires et qu'ils obtiennent les formations nécessaires.

ENJEUX DE DÉVELOPPEMENT

Le travail d'évaluation de la situation actuelle d'En Piste a permis de mettre en lumière les grands enjeux avec lesquels doit composer l'organisme. En fait, si En Piste se présente aujourd'hui comme une organisation stable et bien ancrée dans son milieu, l'organisme doit dans la suite de son développement faire face aux grands enjeux suivants :

1. La pleine reconnaissance des rôles d'En Piste

Le diagnostic a mis en lumière la méconnaissance ou la non-reconnaissance des différents rôles d'En Piste. Il est le seul organisme au Canada qui a pour mandat principal de promouvoir et de défendre les intérêts du cirque. Le mandat d'En Piste est pancanadien, mais ses actions doivent souvent dépasser les frontières nationales, car le cirque se développe sur la scène mondiale.

Ce n'est donc pas la nature de la mission d'En Piste qui est le problème, mais le fait qu'elle doit se développer à une échelle non conforme aux repères traditionnels notamment des instances publiques. En Piste est à la fois l'organisme représentatif d'un secteur artistique, d'une industrie culturelle et de la grappe industrielle associée. Il est souvent mentionné que la reconnaissance des arts du cirque est largement perfectible notamment pour mieux prendre en compte ses spécificités. La pleine reconnaissance des rôles d'En Piste découle d'une meilleure prise en compte de ces spécificités sectorielles.

2. Les ressources nécessaires pour accomplir son mandat

Le sous-financement des organisations des secteurs artistiques est un problème chronique. Toutefois, la situation d'En Piste est structurellement problématique. D'abord, c'est assurément le regroupement national d'une grande discipline artistique qui bénéficie du plus faible soutien des conseils

des arts. La quasi-absence de soutien pour des actions dans le reste du Canada⁸ est une forme de négation de son mandat pancanadien. Finalement, aucune forme de subvention spécifique ne vient reconnaître le rôle d'En Piste au niveau de la grappe industrielle du cirque.

Ce sous-financement structurel est donc directement lié à la difficulté de pleinement reconnaître les différents rôles d'En Piste et indirectement les spécificités du secteur des arts du cirque.

En l'absence de changements significatifs, c'est la capacité d'En Piste d'assumer ses mandats originaux qui est remise en question. À court terme, c'est la stabilité organisationnelle qui sera mise à l'épreuve. À moyen terme, l'association sera portée à réduire ses actions ou leur portée. À plus long terme, les initiatives nécessaires pour le développement du secteur ne pourront être entreprises ou soutenues. D'autres associations ou regroupements pourraient ainsi voir le jour avec pour conséquence potentielle de menacer la cohésion du secteur du cirque.

3. Le développement de nouvelles actions structurantes

C'est un paradoxe, En Piste manque de ressources pour accomplir ses activités courantes et, pourtant, l'association est appelée à initier, à soutenir et à développer de nouvelles actions structurantes pour le secteur des arts du cirque. À ce stade, il faut se rappeler qu'En Piste est la seule association au Canada qui a pour vocation de défendre et promouvoir les intérêts du secteur du cirque. Alors, quand un problème menace le sain développement du secteur, le réflexe est de se tourner vers En Piste pour que l'association assume une forme de leadership.

Dans ce cadre, le diagnostic de la Planification sectorielle des arts du cirque a identifié une dizaine d'enjeux dont plusieurs impliquent la mise en œuvre d'actions structurées et concertées. Et dans la plupart des cas, En Piste apparaît comme l'acteur du milieu le mieux placé pour assumer, pour le moins, une forme de leadership et, plus généralement, devenir le vecteur organisationnel du développement des activités. Parmi les aspects les plus

⁸ À titre d'exemple, en 2010, l'association n'a reçu aucun soutien du CAC ou d'une instance fédérale.

concrets, on nommera le besoin de constituer une banque d'informations fiables sur le secteur, d'inciter et de soutenir l'entrepreneuriat artistique, de relever le défi de la sécurité en matière de cirque de loisir et de cirque scolaire, d'évaluer les besoins en matière d'infrastructures, etc.

Les actions à entreprendre, bien que pouvant prendre des formes originales, peuvent être amorcées sans remettre en cause la mission d'En Piste. Toutefois, au regard des ressources disponibles et de la capacité organisationnelle, En Piste semble condamné à des choix chirurgicaux voire à l'immobilisme.

4. La mise à profit de la diversité des membres et des logiques régionales

Les membres d'En Piste forment un ensemble hétérogène; les contextes d'évolution, les réalités organisationnelles, l'articulation des logiques économiques et artistiques, les attentes et les priorités sont très diversifiés. Dans cette optique, il est bien évident que les activités d'En Piste ne peuvent rejoindre tous les membres de la même façon, tout comme ses interventions en représentation politique et publique ne peuvent correspondre aux intérêts spécifiques de chacun des membres.

Cette diversité témoigne toutefois des réalités et de la complexité du milieu des arts du cirque à l'échelle du Canada. Montréal est la capitale nord-américaine des arts du cirque et le Québec sa terre d'accueil. Au-delà de ces constats, le développement du secteur est caractérisé par un historique riche en collaborations. La concentration des activités à Montréal ne devrait pas se traduire par un sentiment d'injustice et un rejet de la situation par des parties se sentant marginalisées.

Pour ce faire, En Piste doit régulièrement documenter les réalités des membres afin que ses mandats, actions et réalisations soient modulés selon des besoins identifiables, et que les membres se reconnaissent le plus possible à travers la réalisation des mandats priorisés par leur association. Toutefois, il est clair qu'un tel travail réclame des ressources suffisantes : c'est particulièrement le cas pour couvrir les réalités de l'ensemble des régions du Québec et reste du Canada.

5. L'efficacité organisationnelle

En Piste bénéficie de peu de marge de manœuvre quant aux ressources dont il dispose pour assumer ses mandats. Cette problématique est d'autant plus aigüe qu'en plus de l'augmentation des interventions en représentation, les activités et services aux membres ont connu une croissance régulière au cours des dernières années.

Dans le même temps, les revenus tirés de la cotisation des membres ont été optimisés. Les prochaines années, qui devraient correspondre à une stabilité du *membership* signe de la maturité de du regroupement, seront donc caractérisées par la progression lente des revenus de cotisation.

Dans ce contexte, sans une augmentation du niveau de financement d'En Piste, une priorisation des interventions est nécessaire afin de maintenir un certain équilibre organisationnel. Naturellement, cette priorisation devra correspondre aux choix stratégiques de la présente planification.