

CHANTIER SUR LES ARTS DE LA SCÈNE

*Rapport des constats et propositions
de la table de travail*

Remis au Conseil des arts et des lettres du Québec
le 13 novembre 2025

Table des matières

PRÉSENTATION DE LA DÉMARCHE	3
MOT DU PRÉSIDENT	4
DÉFIS ET CONSTATS	5
VISION ET ASSISES DES PROPOSITIONS	7
PROPOSITIONS D’ACTIONS	8
Proposition no 1. Renforcer les initiatives de coordination et les liens culture-éducation	8
Proposition no 2. Optimiser et accroître la cohérence du financement public accordé aux arts de la scène	9
Proposition no 3. Établir une stratégie globale de financement privé	10
Proposition no 4. Améliorer le partage des données et des connaissances sur les modèles d'affaires	12
Proposition no 5. Consolider l’offre culturelle sur l’ensemble du territoire	13
ANNEXE 1 — Composition de la Table de travail sur les arts de la scène (en ordre alphabétique)	15

PRÉSENTATION DE LA DÉMARCHE

Le Chantier sur les arts de la scène a été initié par le ministre de la Culture et des Communications (MCCQ) M. Mathieu Lacombe à l'hiver 2025. L'objectif est de nourrir les orientations et les actions gouvernementales en matière de culture au Québec, de stimuler la réflexion du milieu des arts de la scène et de répondre aux priorités des acteurs·trices de l'écosystème.

La conduite des travaux est confiée à l'[Institut du Nouveau Monde](#) (INM) et Charles-Mathieu Brunelle pour présider une Table de travail. La Table de travail est composée de 17 personnes liées aux arts de la scène, dont des représentant·es d'associations, des gestionnaires d'organismes culturels et des interprètes issus de disciplines variées : théâtre, danse, chanson, musique et arts du cirque. Elles œuvrent tant en formation qu'en création, production ou diffusion. Certaines exercent en milieu urbain, d'autres en région¹. L'intention était de maintenir un groupe suffisamment restreint pour faciliter la délibération, tout en reflétant une diversité de points de vue et de disciplines.

Ce groupe s'est réuni à cinq reprises entre avril et octobre 2025. Les discussions ont suivi une progression en entonnoir, allant de la clarification des enjeux aux pistes d'action. La dernière rencontre a été précédée d'un Forum sur les arts de la scène, réunissant le 8 octobre 2025 138 personnes en présence à Montréal et 94 en ligne. L'objectif du Forum était d'élargir la consultation pour enrichir les propositions formulées et évaluer leur réception auprès d'un plus large échantillon d'acteurs·trices, avant que les membres de la Table ne finalisent leurs travaux et recommandations².

Ce document fait état des pistes d'action communes jugées prioritaires par les membres de la Table au terme de cette démarche d'une durée somme toute limitée. Si plusieurs mesures font l'unanimité et peuvent déjà être mises en œuvre, d'autres représentent davantage le point de départ d'une réflexion qui reste à approfondir, et certaines devront faire l'objet d'une étude de faisabilité avant d'être amorcées.

Ce document doit ainsi être lu comme un rapport d'étape plutôt qu'un rapport final.

La démarche a également démontré à quel point le milieu des arts de la scène est fédéré et mobilisé pour travailler ensemble à la mise en œuvre de solutions concertées.

¹ La liste des membres de la Table est disponible en annexe 1.

² La synthèse des échanges du Forum est disponible en annexe 2.

MOT DU PRÉSIDENT

Les arts de la scène sont l'un des piliers de la vitalité culturelle québécoise. Pour en assurer la pérennité, un effort collectif est vital et nécessaire. Pour cela, je salue la démarche de consultation initiée par le ministre de la Culture et des Communications, ainsi que l'esprit d'ouverture et de collaboration de l'ensemble des personnes qui ont participé aux travaux. En plus d'initier une réflexion de fond sur les défis structurels de notre milieu, cette démarche fut l'occasion de nommer des enjeux sensibles, des conflits de visions, et de mettre en commun différentes perspectives sur les changements à apporter.

Je suis fier de voir que nous avons, en peu de temps, réussi à dégager des consensus sur des actions prioritaires pour la pérennisation et la vitalité des arts de la scène au Québec. Si les discussions sur certaines pistes de solutions devront se poursuivre, certaines avenues de transformation sont mûres et prêtes à être implantées.

Je suis convaincu que l'atteinte de nos objectifs communs est à notre portée. Les bonnes idées sont sur la table, les partenaires sont mobilisés, et des gestes concrets sont identifiés. En poursuivant le travail avec la même rigueur et la même écoute, nous pouvons livrer des résultats tangibles pour les artistes, les travailleuses et travailleurs, et le public, partout au Québec.

Je veux enfin offrir mes sincères remerciements aux membres de la Table, qui ont fait preuve d'écoute, d'audace, d'ouverture et de générosité tout au long de nos travaux.

— Charles-Mathieu Brunelle

DÉFIS ET CONSTATS

Au cours des dernières années, de nombreux rapports et études ont témoigné des enjeux auxquels le milieu des arts de la scène est confronté. Voici un résumé sommaire des principaux défis et constats.

Sur le financement et les causes structurelles de la précarité dans le milieu artistique

1. Malgré l'augmentation de la fréquentation des spectacles pour la majorité des disciplines depuis la pandémie, les revenus de billetterie restent insuffisants pour couvrir la hausse des coûts de production, de maintien des infrastructures (physiques et numériques) et de diffusion, et ainsi assurer la viabilité des organismes culturels. Cette augmentation globale masque également des écarts territoriaux importants, au détriment des scènes régionales.
2. Chaque année, un certain nombre de projets en arts de la scène, ayant bénéficié d'une aide financière à la création et ayant parfois établi un partenariat sérieux avec un diffuseur qui l'avait sélectionné et programmé, ne peuvent se rendre au public faute d'obtenir le soutien à la production ou à la diffusion requis. Dans le cas où une compagnie décide d'aller de l'avant malgré le manque de soutien financier, les conditions de travail des artistes concernés s'en trouvent dégradées.
3. Pour accéder au financement permettant la production de leurs œuvres ou créations, les artistes doivent souvent s'incorporer plutôt que de s'intégrer aux structures existantes, au détriment du renforcement du tissu organisationnel déjà en place. Cela implique du temps non rémunéré et une charge administrative qui gruge ainsi l'énergie autrement consacrée à la création.
4. Dans certaines disciplines et territoires, cette multiplication des compagnies mène à une offre abondante sur le marché et crée un effet de congestion prédisposant au saupoudrage du soutien entre les organismes.
5. Le manque de ressources financières des artistes, des compagnies de création, des diffuseurs et des organismes culturels a pour effet de diminuer la prise de risque artistique, ainsi que la qualité des conditions de travail.
6. Étant donné les conditions de pratique difficiles et l'absence d'un filet social, les créateurs·trices et les artistes professionnels sont contraints d'enchaîner, voire de superposer, les projets et les activités au-delà de leur pratique artistique pour s'assurer un revenu décent, ce qui nuit à la qualité artistique, mène à l'épuisement et à la désaffection du métier. Ainsi, des artistes professionnels établis n'arrivent toujours pas à vivre décemment de leur art.
7. Certaines écoles d'art vivent des enjeux de financement. Par ailleurs, certains milieux disciplinaires peinent à absorber les artistes de la relève, alors que d'autres vivent des enjeux de rétention et de pénurie de main-d'œuvre (travailleurs·euses culturel·le-s³).
8. Les organismes culturels manquent de temps, de ressources et d'expertise pour accroître leurs revenus privés, et les résultats des efforts investis ne sont pas toujours au rendez-vous.

Sur la fréquentation, le développement des publics et l'intelligence d'affaires

9. Les données sur les habitudes de consommation, les impacts de la démographie, la relation entre l'offre et la fréquentation et les retombées sociales et économiques sont insuffisantes, difficiles d'accès, ou insuffisamment segmentées pour les rendre utiles à titre de référence pour les différentes régions ou disciplines. Le milieu manque par ailleurs de capacité pour les analyser.

³ Le terme travailleur·euse culturel·le réfère à toute personne qui travaille dans le milieu culturel autre que les artistes, tels que les artisan·ne·s, les technicien·ne·s ou les gestionnaires par exemple.

10. L'entretien des infrastructures culturelles pose un défi financier majeur et gruge, dans plusieurs cas, le budget des productions. De plus en plus de gestionnaires peinent à dégager les sommes nécessaires au maintien et à la mise à niveau des salles, des lieux de création, de production ou d'entraînement, et des équipements, notamment pour accueillir davantage de disciplines. À moyen et long terme, il y a là un risque de voir des infrastructures financées par l'État perdre en qualité et en valeur.
11. Malgré quelques initiatives porteuses de mutualisation des ressources (humaines et d'installations), les tentatives sont encore rares et difficiles à faire reconnaître. Certaines ont rencontré des défis importants et le potentiel semble inégal sur l'ensemble du territoire ou selon les secteurs. Des acteurs-trices du milieu observent une incongruité entre les besoins de mutualisation et le financement disponible pour l'appuyer.

Sur le rôle de l'État

12. La coordination entre les milieux de la culture et de l'éducation est déficiente alors qu'il s'agit d'un élément clef pour encourager la fréquentation et la citoyenneté culturelle dès le plus jeune âge.
13. Les plans d'action culturels gouvernementaux issus de la politique culturelle du Québec interpellent différents ministères (éducation, affaires municipales, emploi, économie, etc.), mais cette collaboration interministérielle semble difficile et le milieu culturel ne constate pas l'impact de plusieurs des actions indiquées.
14. La multiplication des clientèles dans le paysage culturel des dernières années fait en sorte que le rôle du Conseil des arts et des lettres du Québec (CALQ) dépasse désormais celui de soutenir l'excellence et d'accompagner les créateur-trice·s. Il doit être mis à jour pour englober différents aspects qui lui permettraient d'assurer un leadership fort dans le milieu pour préserver la place de la culture au Québec et stabiliser son déploiement.
15. Certaines exigences des programmes d'aide financière (par exemple liées aux politiques EDI ou à l'environnement), prescrites de manière uniforme sans égard au territoire ou aux missions des organismes, sont parfois difficiles à atteindre et gagneraient à être nuancés selon les missions propres à chaque organisme.
16. Perception selon laquelle des critères d'historicité s'appliquent au financement du CALQ, créant et perpétuant des inégalités. Dans les faits, tous les organismes soutenus à la mission sont évalués par un comité de pairs aux 4 ans.

VISION ET ASSISES DES PROPOSITIONS

Les propositions ci-dessous reposent sur une vision commune de la culture comme étant au cœur de l'identité québécoise. Les arts de la scène constituent à la fois un vecteur d'expression et d'affirmation nationale, et un puissant levier de développement social et économique. Ils doivent être considérés comme une filière d'investissement prioritaire pour le gouvernement du Québec. À ce titre, les arts de la scène doivent faire l'objet d'une intervention interministérielle, cohérente et coordonnée dans une perspective de préservation et de valorisation de la culture québécoise et des cultures des nations autochtones, sous le leadership du ministère de la Culture et des Communications.

Le milieu est pour sa part mobilisé et engagé à contribuer aux solutions, comme en témoignent les propositions qui suivent. Elles dessinent des priorités à haut niveau qu'il conviendra de développer, en prenant en compte l'ensemble de l'écosystème, de la création à la diffusion des œuvres, en passant par la formation des talents et leur intégration sur le marché du travail, jusqu'à la valorisation du répertoire artistique qui perdure dans l'environnement une fois l'œuvre achevée. Ces propositions sont de nature panquébécoise et sont applicables à l'ensemble des disciplines des arts de la scène. Elles s'inscrivent dans la continuité des principes et des orientations mises de l'avant dans la [Politique culturelle du Québec](#) et sont complémentaires aux plans d'action récemment élaborés en collaboration avec le milieu de la culture, dont :

- le [Plan d'action gouvernemental en culture 2018-2023](#);
- le [Plan d'action 2023-2028 sur la diffusion des arts de la scène au Québec](#);
- le [Plan d'action pour les ressources humaines en culture 2023-2028](#);
- le [Plan d'action jeunesse 2025-2030](#).

PROPOSITIONS D' ACTIONS

Proposition no 1. Renforcer les initiatives de coordination et les liens culture-éducation

Les acteurs et actrices du milieu de l'éducation, de la petite enfance jusqu'au postsecondaire, sont des alliés de premier ordre pour mettre les enfants et les jeunes en contact avec la culture, incluant celles des nations autochtones, dès le plus jeune âge. L'enseignement des arts fait partie du [Programme de formation de l'école québécoise](#), mais il peut se traduire de manière inégale sur le territoire et il ne couvre pas toutes les disciplines. D'où l'importance des mesures d'accès à la culture comme les [programmes de sorties culturelles et d'accueil des arts à l'école](#). Si ces programmes ont bel et bien permis une croissance de la fréquentation des arts par les élèves, les échos du milieu laissent croire que ces mesures scolaires sont sous-utilisées. Les principaux freins à l'utilisation des programmes semblent concerner le manque de ressources dédiées à la coordination logistique et administrative de la sortie scolaire et la mise en relation difficile des écoles avec les artistes et organismes culturels. Ces freins ne sont toutefois pas documentés de manière rigoureuse.

En 2024, 57 % des 15-20 ans affirmaient par ailleurs avoir rarement (1 à 2 fois par an) assisté en personne à une activité culturelle québécoise en français au cours de la dernière année.⁴ Un leadership accru doit être exercé par le MCCQ pour accroître la portée des actions d'initiation et d'expériences culturelles relevant du réseau de l'Éducation, de l'Enseignement supérieur et de la Famille.

Mesures prioritaires

1. Sous le leadership du CALQ et en étroite collaboration avec le MCCQ, déployer dans les centres de services scolaires (CSS/CS) un réseau d'agent-es de liaison ou de facilitateurs-trices qui œuvrent au carrefour des milieux scolaires et culturels. Leur fonction principale serait de faciliter l'organisation de la sortie scolaire, la collaboration professeurs/diffuseurs et la fluidité des relations entre les milieux scolaires et culturels.
2. Faire le point sur l'ensemble des programmes et mesures culturelles portés par le réseau de l'éducation, ainsi que sur la mesure de soutien aux sorties scolaires en milieu culturel, dans chacune des régions du Québec, pour mesurer et comprendre leurs impacts et comment accroître leur efficacité et portée.
3. Réviser et mettre à jour le répertoire culture-éducation, notamment afin d'identifier clairement les organismes qui offrent des sorties culturelles et ainsi en améliorer la découvrabilité.

Mesures à approfondir avec les acteur·trice·s pertinent·e·s

4. Définir des mesures de soutien à la diffusion et aux sorties culturelles adaptées aux milieux de la petite enfance et postsecondaires, incluant, par exemple, le réseau d'enseignement chapeauté par Francisation Québec pour favoriser l'accès à la culture des personnes immigrantes.
5. Repositionner la culture au centre du programme de l'école québécoise (PEQ) :

⁴ [Plan d'action jeunesse 2025-2030](#), p.34. Source : Ministère de la Culture et des Communications (2024). *Étude sur la relation des jeunes du Québec de 15 à 20 ans avec la culture québécoise francophone et leur intérêt pour une application numérique facilitant l'accès à la culture*. Sondage en ligne réalisé par Léger.

- 5.1. Mieux promouvoir la notion de « curiosité culturelle » déjà présente dans les compétences transversales du PEQ pour contribuer à élargir les horizons artistiques des élèves, tout en soutenant le recours aux expériences culturelles au service de l'enseignement des autres matières, de manière transversale.
- 5.2. Inclure le cirque dans les disciplines à l'étude dans le PEQ.
- 5.3. Intégrer la transmission des arts dans la formation des enseignant·e·s.
6. Intégrer l'acquisition de compétences pour la transmission et la médiation culturelle en milieu scolaire dans les cursus des écoles d'art, ainsi que de l'information sur l'intégration des répertoires culturels.
7. Évaluer les impacts longitudinaux de la fréquentation culturelle par les jeunes dans leur formation de citoyen·ne·s culturel·le·s.

Proposition no 2. Optimiser et accroître la cohérence du financement public accordé aux arts de la scène

Malgré les gains pour le milieu culturel lors du dernier budget provincial, et compte tenu des restrictions budgétaires qui continueront de se faire sentir dans l'ensemble des secteurs d'intervention publique pour les prochaines années, une partie de la solution réside dans une meilleure utilisation des sommes déjà investies par les organismes subventionnaires du secteur culturel. Le CALQ devrait revoir son approche de financement pour éviter une rupture dans la chaîne de développement, création, production, diffusion et reprise d'œuvres ayant reçu un accueil favorable. Le CALQ et la Société de développement des entreprises culturelles (SODEC) peuvent aussi accroître l'arrimage et la complémentarité de leurs interventions à cet égard. Les autres ministères doivent également jouer un rôle pour la cohérence du financement public en démontrant un engagement continu pour la promotion de la culture dans l'espace public, comme cela se fait par exemple pour la promotion de saines habitudes de vie.

Le MCCQ doit toutefois conserver un leadership d'ensemble pour éviter que l'approche interministérielle ne se manifeste par un éparpillement des efforts et une multiplication des portes auxquelles cogner pour obtenir du soutien.

Mesures prioritaires

1. Soutenir et accélérer les travaux pour l'établissement d'un filet social pour les artistes et travailleur·euse·s du milieu culturel, ainsi que de barèmes pour une juste rémunération, suivant le Plan d'action pour les ressources humaines en culture 2023-2028, et s'assurer de la viabilité du filet social pour les créateur·trice·s autant que pour les interprètes.
2. Repenser les programmes de soutien financier en fonction du parcours de l'œuvre et des parcours artistiques des individus, pour diminuer le nombre de demandes de financement requises et renforcer la cohérence des chaînes de la recherche à la diffusion, et des carrières artistiques.

3. Créer un fonds consacré à l'entretien et la mise à niveau des infrastructures culturelles, distinct des montants alloués pour le soutien de la mission artistique.

Mesures à approfondir avec les acteur·trice·s pertinent·es

4. Tenir compte des caractéristiques démographiques régionales et de la mission propre aux organismes demandeurs en ce qui concerne le soutien à la relève, l'équité, diversité, inclusion, l'autochtonie, etc., lors des évaluations des demandes de soutien financier.
5. Assouplir les critères d'admissibilité aux programmes du CALQ et de la SODEC pour soutenir les initiatives transdisciplinaires, fréquentes en région.
6. Explorer le rôle potentiel de Télé-Québec pour soutenir la diffusion et la promotion de tous les arts de la scène et l'inciter à couvrir de manière équitable l'ensemble des disciplines et des territoires. Poursuivre cette réflexion en tenant compte du Rapport du Groupe de travail sur l'avenir de l'audiovisuel au Québec et des possibilités de collaboration qui en découlent.
7. Se mobiliser pour la mise en place d'un crédit d'impôt fédéral pour les arts de la scène.⁵
8. Développer une stratégie ambitieuse de diffusion et de rayonnement international des arts de la scène québécois, visant à consolider les réseaux de tournée, les partenariats culturels et la présence des œuvres québécoises sur les scènes mondiales.

Des voix s'expriment pour doter certains diffuseurs pluridisciplinaires, dans des secteurs pertinents et volontaires, de budgets leur permettant d'accueillir, de soutenir et d'accompagner des artistes en création, pour éviter la multiplication des compagnies de production individuelles. D'autres personnes craignent toutefois que cette mesure ait pour effet de diminuer l'argent disponible pour les artistes. Une analyse de pertinence reste à faire.

D'autre part, il faudra veiller à ce que les espaces de diffusion pluridisciplinaires répondent aux exigences en matière de santé et de sécurité d'une diversité de pratiques artistiques telles que la danse et le cirque.

Proposition no 3. Établir une stratégie globale de financement privé pour les arts de la scène

Autant les artistes indépendants que la majorité des organismes culturels manquent de temps, de main-d'œuvre, de relations et d'expertise pour accroître leurs revenus privés et la recherche de commandites. Sur les 40 % de revenus autonomes estimés par certains diffuseurs spécialisés, 10 % en moyenne proviennent de campagnes de financement privé, de mécénat et de commandites⁶. Ce ratio diffère énormément d'une organisation à l'autre et peut aller de zéro dollar à 30 % de l'ensemble des

⁵ À l'image du crédit d'impôt pour la production cinématographique ou magnétoscopique canadienne ayant permis l'essor de cette industrie dans les trois dernières décennies, l'objectif serait d'encourager les entreprises et organismes qui investissent dans la main-d'œuvre et la production canadienne.

⁶ Association des diffuseurs spécialisés en théâtre. (2021). *Les conditions d'accueil des compagnies desservies par les membres de l'ADST de 2017 à 2020*, p. 15.

revenus autonomes⁷. Une autre étude montre que les revenus autonomes des diffuseurs pluridisciplinaires sont de 70-75% en moyenne, pour seulement 5-6% en financement privé (dons et commandites).⁸

Par ailleurs, les sommes consacrées au programme [Mécénat Placements Culture](#) sont moindres que lors du lancement du programme, ce qui le rend moins attractif. Les incitatifs fiscaux existants sont peu connus de la population en général, et demeurent limités au premier don⁹.

Les artistes et les travailleur·euse·s culturel·le·s revendiquent un accès à des services mutualisés en matière de financement privé. L'équité entre les petites et les grosses structures milite aussi en faveur d'une mutualisation des ressources en financement privé pour les plus petits joueurs.

Mesures prioritaires

1. Établir une stratégie globale et des services mutualisés en matière de financement privé.
 - 1.1. Une structure de services mutualisés de recherche de financement privé peut se décliner par des antennes régionales pour cultiver des relations de proximité avec les donateurs et organismes soutenus. L'argent reçu en échange de reçus fiscaux bénéficierait aux artistes indépendants et aux plus petits organismes partout sur le territoire.
 - 1.2. Une structure de services mutualisés peut également offrir aux organismes établis ou intermédiaires du soutien et de l'accompagnement (mentorat, formation, communautés de pratiques) en recherche de financement privé (revenus autonomes, commandites, sociofinancement), afin de faciliter le partage de connaissances sur les outils numériques, marketing, et d'intelligence artificielle pertinents.

Mesures à approfondir avec les acteur·trice·s pertinent·es

2. Explorer des avenues d'optimisation fiscales, telles que :
 - 2.1. l'élargissement du crédit d'impôt au deuxième et troisième don majeur en culture, et une meilleure mise en valeur des avantages associés;
 - 2.2. rendre les entreprises admissibles à un crédit d'impôt pouvant être utilisé pour l'achat de billets, d'abonnements, etc.;
 - 2.3. favoriser le parrainage fiscal¹⁰ ou le regroupement d'organismes¹¹ pouvant faciliter l'accès au programme Mécénat Placement Culture du MCCQ.
3. Explorer la possibilité d'avoir recours à l'article 22.2 de la *Loi sur le Conseil des arts et des lettres du Québec*, permettant à l'organisme de recevoir des dons, legs ou autres contributions qui seraient ensuite distribués sous forme de bourses ou d'aides spéciales.

⁷ Ibid., p. 18.

⁸ Étude sur l'organisation industrielle, le soutien public et l'impact économique des diffuseurs pluridisciplinaires du Québec. Réalisé par la firme AppEco mandatée par RIDEAU. Janvier 2023. p. 29.

⁹ Le gouvernement du Québec incite les particuliers à encourager la culture en offrant un crédit d'impôt additionnel de 25 % pour tout premier don majeur en culture (don en argent entre 5 000 \$ et 25 000 \$).

¹⁰ Comme le fait le Conseil des arts de Montréal pour aider les compagnies qui ne sont pas encore enregistrées à développer leur approche philanthropique dès leurs premières années d'existence.

<https://www.artsmontreal.org/aides/programmes/parrainage-fiscal/>

¹¹ Exemple de regroupement : <https://www.lemanic.ca/2022/06/21/la-force-du-nombre-merge-dans-le-milieu-culturel/>

Proposition no 4. Améliorer le partage des données et des connaissances sur les modèles d'affaires

Le milieu des arts de la scène gagnerait à s'inspirer de modèles d'affaires qui fonctionnent dans d'autres secteurs d'activités, et à baser son intelligence d'affaires sur de meilleures données ou connaissances. Par exemple, les données et les études produites sur les habitudes de consommation, les impacts de la démographie, la relation entre l'offre et la fréquentation, l'impact et l'accueil des œuvres et leurs retombées sociales et économiques existent, mais elles ne sont pas toujours connues. Leur catégorisation ou segmentation (par discipline, segment de public, territoire, ou autre) ne répond pas toujours aux besoins. Les organismes ont par ailleurs peu de capacités pour interpréter ou tirer profit des données et des connaissances existantes, même si elles sont disponibles.

Les facteurs de succès ou d'échec des initiatives de mutualisation (qui peuvent aller de la collaboration jusqu'à la fusion) d'infrastructures, d'équipements, de ressources humaines ou administratives sont désormais connus et doivent surtout être valorisés et partagés pour inspirer davantage d'acteur-trice-s du milieu culturel.

Mesures prioritaires

1. Optimiser le potentiel et revoir le mandat de l'Observatoire de la culture et des communications du Québec pour A) qu'il soit davantage au service des besoins d'intelligence d'affaires du secteur, et B) améliorer la transparence de l'écosystème numérique public. À cet égard, une diversité de mesures sont à privilégier :
 - 1.1. revoir la catégorisation des données quantitatives pour en accroître l'utilité et ainsi permettre une vision affinée des marchés et des publics pour les différentes disciplines;
 - 1.2. instaurer des mécanismes de diffusion systématique des données et des faits saillants des études réalisées auprès de l'ensemble des parties prenantes concernées au Québec;
 - 1.3. remettre en question les approches et les biais des enquêtes statistiques, pour tenir compte des communautés ou des formes artistiques des nations autochtones et des communautés historiquement sous-représentées;
 - 1.4. envisager une obligation de dépôt des données de fréquentation pour les organismes, afin d'atteindre une clarté similaire à celle pour les ventes de livres ou les écoutes de chansons;
 - 1.5. soutenir la formation et la mise en commun d'expertises pour transformer les données de fréquentation en leviers d'affaires et d'impact culturel, dans le respect de la vie privée et de l'éthique numérique.
2. Créer un laboratoire permanent d'innovation en modèles d'affaires culturels. Un espace de recherche-action réunissant des artistes, gestionnaires, chercheuses et chercheurs, économistes et partenaires publics/privés pour expérimenter, documenter et partager des approches durables en matière de gouvernance, de financement, de mise en marché et de structuration des organisations culturelles.

Mesures à approfondir avec les acteur·trice·s pertinent·es

3. Publier un portrait des coûts de production par discipline, incluant les cachets à prévoir pour les artistes.
4. Publier un recensement de toutes les initiatives de mutualisation existantes, des réussites, des échecs et des résultats documentés à travers le Québec.

Proposition no 5. Consolider l'offre culturelle sur l'ensemble du territoire

Il existe trois types d'ententes régionales qui favorisent le déploiement de la culture sur le territoire du Québec¹². Chacune rencontre des défis de mise en œuvre qui lui sont propres, et chacune dépend aussi des orientations prises par les personnes élues. Or, ce type d'entente incite les municipalités et les municipalités régionales de comté (MRC) à assumer un plus grand rôle en matière de culture et de patrimoine. Elles contribuent à assurer une cohérence entre les préoccupations gouvernementales et les actions réalisées par les municipalités. Pour les publics locaux, elles sont aussi synonymes d'une offre culturelle enrichie, à proximité de leurs milieux de vie.

Les programmes actuels de circulation des œuvres du CALQ et de la SODEC peuvent être bonifiés afin que la culture occupe mieux le territoire dans toutes les régions du Québec, et qu'elles traduisent un engagement fort pour la valorisation des cultures des nations autochtones. Cela passe par un soutien à la présence permanente des artistes dans les régions et à l'ancrage local de la culture.

Mesures prioritaires

1. Poursuivre un chantier de réflexion sur les réseaux de diffusion et de circulation de l'offre culturelle dans le but d'améliorer la circulation des œuvres entre les régions et les centres urbains et de mieux reconnaître le rôle et les particularités des différents festivals, diffuseurs pluridisciplinaires et salles de spectacles indépendantes.
2. Optimiser les 3 types d'entente en région :
 - o assouplir les balises et les modèles d'ententes afin de mieux adapter les interventions du gouvernement aux réalités de chaque région;
 - o maximiser les incitatifs au déploiement des ententes dans l'ensemble du Québec;
 - o actualiser le programme de partenariat territorial en le rendant plus souple pour permettre des projets plus structurants dans la durée.

¹² Les trois types d'ententes sont 1) les ententes de développement culturel entre les villes, les MRC et le MCCQ; 2) les ententes sectorielles de développement entre le Ministère des Affaires municipales et de l'Habitation (MAMH), le MCCQ et les partenaires municipaux; et 3) le programme de partenariat territorial du CALQ qui cible les artistes et implique parfois le milieu municipal et le MAMH. Pour plus d'informations, visitez les sites suivants :

<https://www.quebec.ca/culture/aide-financiere/initiatives-de-partenariat/ententes-developpement-culturel>,
<https://www.calq.gouv.qc.ca/aide-financiere/ententes-territoriales>.

Mesures à approfondir avec les acteur·trice·s pertinent·es

3. Développer une stratégie commune afin de sensibiliser les élu·e·s et les fonctionnaires de tous les paliers de gouvernement à l'impact socioéconomique de la culture et à ce qui la distingue des loisirs.
4. Mettre en place un réseau de mentorat et de coaching pour artistes et travailleur·euse·s sur l'ensemble du territoire pour accompagner la relève et stimuler le partage d'expertises, notamment pour les personnes des communautés sous-représentées ou vivant de l'isolement.

ANNEXE 1 — Composition de la Table de travail sur les arts de la scène (en ordre alphabétique)

- Claudine Bourdages, directrice de la programmation, du marketing et de la logistique, Diffusion Saguenay, présidente, Réseau Objectif Scène
- Charles-Mathieu Brunelle, animateur de la Table sur les arts de la scène
- Nadia Drouin, directrice générale, En Piste, regroupement national des arts du cirque
- Marie-Luce Gervais, directrice générale, Le Cube, centre international de recherche et de création en théâtre pour l'enfance et la jeunesse, et comédienne
- Caroline Gignac, directrice générale, Conseil québécois du théâtre
- Jean-Philippe Joubert, directeur général et codirecteur artistique, La Caserne - scène jeune public (Les Gros Becs) et directeur artistique, Nuages en pantalon - compagnie de création
- Tania Kontoyanni, présidente, Union des artistes
- Éric Langlois, directeur général, École nationale de cirque
- Dominique Lapointe, directrice générale, Culture Bas-Saint-Laurent
- Éric Lord, directeur général, Réseau Culture 360
- Parise Mongrain, directrice générale, Regroupement québécois de la danse
- Jean-François Renaud, directeur général, Concertium et président du CA de l'ADISQ
- Julie-Anne Richard, directrice générale, Association professionnelle des diffuseurs de spectacles - RIDEAU
- Jon Rondeau, directeur général, Centre Segal des arts de la scène
- Mickaël Spinnhirny, codirecteur général et artistique du label de danse, CAPAS
- Elisabeth St-Gelais, chanteuse soprano innue et administratrice au CA du Conseil Québécois de la Musique
- Dominic Trudel, directeur général, Conseil québécois de la musique

FORUM SUR LES ARTS DE LA SCÈNE AU QUÉBEC



Synthèse des échanges

Présentée à la Table de travail du chantier des arts de la scène

24 octobre 2025

Crédits

Analyse et rédaction

Philippe Meilleur, chargé de projet, publication et contenus

Sacha Buliard, agente de projet

Christine Demers, chargée de projet senior

Malorie Flon, directrice générale

À propos de l'INM

L'INM est une organisation indépendante et non partisane qui a pour ambition d'accroître la participation des citoyennes et des citoyens à la vie démocratique.

L'action de l'INM a pour effet d'encourager la participation citoyenne et de contribuer au développement des compétences civiques, au renforcement du lien social et à la valorisation des institutions démocratiques.

L'équipe de l'INM est animée par la conviction que la participation citoyenne renforce la démocratie.

Pour nous joindre

5605, avenue de Gaspé, bur. 404
Montréal (Québec) H2T 2A4

Téléphone : 1 877 934-5999

Télécopieur : 514 934-6330

Courriel : inm@inm.qc.ca

www.inm.qc.ca

Faits saillants

Cent trente-huit personnes en provenance de seize régions du Québec et représentant plusieurs disciplines se sont rassemblées le 8 octobre 2025 au Marché Bonsecours à Montréal, à l'occasion du Forum sur les arts de la scène au Québec. Quatre-vingt-quatorze personnes ont également participé en ligne. L'objectif de ce Forum, qui faisait suite à un travail préliminaire d'une Table réunissant 17 personnes liées aux arts de la scène, était d'élargir la consultation pour enrichir les propositions préliminaires, et d'évaluer leur réception auprès du milieu, avant que les membres de la Table ne finalisent leurs travaux et recommandations.

Voici les faits saillants du travail en petits groupes à l'occasion de ce Forum, qui s'articulent autour des cinq propositions prioritaires et d'une nouvelle proposition qui a émané de cet événement.

Sur les liens entre la culture et l'éducation :

- Le bilan des programmes d'accès à la culture en milieu scolaire et leur application aux milieux préscolaires et postsecondaires, ainsi que la mise en place d'un réseau national de personnes agentes ou facilitatrices dans les centres de services scolaires, sont les mesures jugées les plus importantes.
- Nouvelles idées : repositionner la culture au centre du programme de l'école québécoise ; faire du personnel enseignant des passeurs de culture ; former les artistes dans les écoles d'art à la transmission et à la médiation en milieu scolaire.

Sur la cohérence du financement public :

- La création d'un filet social pour les artistes est la mesure prioritaire pour l'ensemble des personnes participantes.
- La cohérence du financement public doit être pensée au regard du parcours de l'artiste et non pas seulement du parcours d'une œuvre.
- La culture doit devenir une valeur transversale, pour tous les ministères, sous le leadership du ministère de la Culture et des Communications (MCCQ).
- Les programmes de soutien doivent mieux tenir compte du fait que les différents membres de la communauté des arts de la scène ont des réalités différentes et « éviter le one-size-fits-all ».

Sur la stratégie globale de financement privé :

- La mise en place d'une structure ou de services mutualisés de recherche de financement privé, et les mesures d'optimisation fiscale, sont les mesures jugées les plus porteuses.
- Les mesures doivent davantage prendre en compte la réalité des petits organismes et des artistes indépendant·e·s en privilégiant le partage de services et d'outils à la formation.

- Nouvelles idées : miser sur le rayonnement international de la culture pour renforcer l'image de la culture d'ici ; mieux positionner la culture dans la philanthropie.

Sur l'espace de réflexion sur les modèles d'affaires :

- Pérenniser les initiatives de mutualisation déjà existantes, plutôt que de créer de nouveaux prototypes.
- La documentation des coûts de production par discipline et l'optimisation du potentiel de l'Observatoire de la culture et des communications du Québec (OCCQ), pour un écosystème numérique public et transparent, sont les mesures qui suscitent le plus d'adhésion.
- Nouvelles idées : développer un modèle d'intelligence artificielle (IA) au service des gestionnaires culturels pour faciliter l'interprétation des données ; recentrer la proposition sur l'importance de mieux partager et interpréter les données susceptibles d'influencer les modèles d'affaires (on note toutefois que les personnes participantes ressentent un inconfort à l'idée de demander aux organismes d'améliorer la performance de leur modèle d'affaires).

Sur la consolidation de l'offre culturelle sur tout le territoire :

- Les mesures présentées ont globalement toutes suscité l'adhésion des personnes participantes, avec plusieurs précisions et nuances.
- La mesure qui concerne la sensibilisation des personnes élues et du personnel municipal doit être élargie à tous les paliers gouvernementaux. Celle sur le réseau de mentorat pour les artistes doit être élargie aux personnes travailleuses culturelles.
- Il est question de miser sur un lobby mutualisé pour rappeler aux décideuses et décideurs que la culture est un moteur économique et qu'elle se distingue des loisirs.
- Les ententes régionales sont trop variables. Elles devraient s'appuyer sur des plans culturels régionaux arrimés aux priorités nationales et révisés par le gouvernement provincial, afin de réduire les écarts entre les régions. Le soutien et la valorisation de la richesse des contributions des diversités et de l'autochtonie doivent faire partie de ces orientations.
- Nouvelles idées : amélioration de la circulation des œuvres en région ; meilleure reconnaissance du rôle des diffuseurs pluridisciplinaires et des festivals ; investissement d'un pourcentage obligatoire du budget municipal en culture.

Autres propositions issues de la table ouverte :

- Privilégier les partenariats avec les programmes d'accueil et de francisation pour tous les âges, comme un levier de rayonnement culturel sur tout le territoire.
- Introduire la notion de curiosité culturelle et artistique dans le programme de l'école québécoise. Amener l'expérience culturelle dans les communautés et les milieux fréquentés par les jeunes lorsqu'ils et elles ne sont pas à l'école.
- Réfléchir aux moyens d'assurer une place aux artistes des communautés historiquement sous-représentées « au-delà des cases à cocher ».
- Ne pas « infantiliser » les artistes. Ils et elles n'ont pas besoin de formation pour accomplir leur travail, qu'il s'agisse de la recherche de financement ou autre. Ils et

elles ont davantage besoin de services mutualisés pour avoir le temps de se consacrer à leur art.

- Décoloniser les enquêtes et les approches, pour s'adresser aux communautés qu'on veut rejoindre.

Table des matières

Crédits	2
À propos de l'INM	2
Pour nous joindre	2
Faits saillants	3
Table des matières	6
PRÉSENTATION DE LA DÉMARCHE ET DU FORUM	7
Contexte et objectifs	7
SYNTHÈSE DES ÉCHANGES	9
1. Les liens entre la culture et l'éducation	9
2. La cohérence du financement public	11
3. La stratégie globale de financement privé	13
4. L'espace de réflexion sur les modèles d'affaires	15
5. Consolidation de l'offre culturelle sur tout le territoire	17
6. Autres propositions	19
Conclusion	21
Annexe	22
Évaluation des participants	22
Idées fortes et idées taboues	23



PRÉSENTATION DE LA DÉMARCHE ET DU FORUM

Contexte et objectifs

Le Chantier des arts de la scène

Le Chantier sur les arts de la scène a été initié par le ministre de la Culture et des Communications (MCCQ), M. Mathieu Lacombe, à l'hiver 2025. L'objectif du chantier était de nourrir les orientations et les actions gouvernementales en matière de culture au Québec, de stimuler la réflexion du secteur culturel et de répondre aux priorités des actrices et acteurs de l'écosystème.

La conduite des travaux a été confiée à l'Institut du Nouveau Monde (INM) et Charles-Mathieu Brunelle à titre de président d'une Table de travail, dont le mandat était d'identifier des pistes d'action prioritaires pour favoriser la pérennité des arts de la scène au Québec. La Table de travail était composée de 18 personnes liées aux arts de la scène, dont des représentantes et représentants d'associations, des gestionnaires d'organismes culturels et des interprètes provenant de disciplines variées : théâtre, danse, chanson, musique et arts du cirque. Ces personnes œuvrent tant en formation, qu'en création, production ou diffusion. Certaines exercent en milieu urbain, d'autres en région. L'intention était de maintenir un groupe suffisamment restreint pour faciliter la délibération, tout en reflétant une diversité de points de vue et de disciplines. Ce groupe s'est réuni à quatre reprises entre avril et août 2025. Les discussions ont suivi une progression en entonnoir, allant de la clarification des enjeux aux pistes d'action.

Le Forum des arts de la scène

L'objectif du Forum des arts de la scène, comme jalon du Chantier sur les arts, était d'élargir la consultation pour enrichir les propositions formulées par les membres de la Table de travail, et d'évaluer leur réception auprès du milieu, avant que les membres de la Table ne finalisent leurs travaux et recommandations.

Le Forum des arts de la scène s'est tenu le 8 octobre 2025 au Marché Bonsecours à Montréal. L'événement a rassemblé 138 personnes en provenance de seize régions du Québec et représentant plusieurs disciplines, dont le théâtre, la danse, la chanson, la musique et le cirque. La majorité représentait des organismes, et d'autres étaient artistes. De plus, 94

personnes ont participé à l'événement en ligne. Ces dernières ont pu suivre les segments webdiffusés et participer à quelques activités interactives. Le programme de la journée était structuré en périodes de travail en petits groupes autour de cinq propositions prioritaires et différentes mesures de concrétisation, transmises à l'avance dans un document de préparation, et de périodes de plénières pour partager tous ensemble le fruit du travail réalisé par chaque petit groupe.

Analyse et rédaction du rapport

Ce rapport présente une synthèse des échanges lors du Forum. Pour la rédaction de cette synthèse, l'INM a procédé à l'analyse des napperons de prise de notes de 21 tables de travail, ainsi que des notes compilées par les animatrices et animateurs de l'INM lors des plénières.

Ce rapport ne fait pas l'inventaire de toutes les idées exprimées, mais présente une synthèse des grandes tendances, ainsi que certaines perceptions minoritaires mais évocatrices des divergences de points de vue. Le mandat confié à l'INM n'incluait pas de vérifier si les commentaires exprimés s'appuyaient sur des données vérifiées, ni d'en faire une évaluation factuelle.



SYNTHÈSE DES ÉCHANGES

1. Les liens entre la culture et l'éducation

Faits saillants

- Le bilan des programmes d'accès à la culture en milieu scolaire, et leur application aux milieux préscolaires et postsecondaires, ainsi que la mise en place d'un réseau de personnes agentes ou facilitatrices régionales, sont les mesures jugées les plus importantes.
- Nouvelles idées : repositionner la culture au centre du programme de l'école québécoise ; faire du personnel enseignant des passeurs de culture ; former les artistes dans les écoles d'art à la transmission et à la médiation en milieu scolaire.

Les personnes participantes sont d'avis que les deux mesures spécifiques les plus importantes pour renforcer les liens culture-éducation sont l'évaluation des programmes d'accès à la culture en milieu scolaire, incluant les sorties scolaires en milieu culturel, et le déploiement d'un réseau de personnes agentes ou de facilitatrices régionales. Des mesures d'accès à la culture devraient par ailleurs aussi être réfléchies et appliquées dans les milieux préscolaires et postsecondaires.

Les personnes participantes confirment que des problèmes de coordination des expériences culturelles et la méconnaissance des programmes existants empêchent beaucoup d'élèves d'être en contact avec la culture. La hausse des prix du transport scolaire, et la complexité de la logistique entourant les sorties, apparaissent aussi comme un frein majeur. Le fait que l'argent non dépensé des enveloppes soit perdu, que les montants de ces enveloppes soient stagnants, alors que le cachet des artistes augmente, et que l'utilisation des programmes varie beaucoup d'un territoire à l'autre, sont aussi des irritants.

Le Ministère de la Culture et des Communications (MCCQ) devrait jouer un rôle de leadership plus important pour renforcer les liens entre culture et éducation. Des participant-e-s suggèrent la création d'une direction ministérielle qui recense les initiatives porteuses et encadre un réseau de conseillères et conseillers culturels régionaux en charge d'informer et de soutenir le personnel enseignant pour les aider à jouer un rôle de passeur de culture. La mise en place d'un comité consultatif constitué d'artistes, des directions scolaires et de professeur-e-s serait aussi une bonne initiative. Faire des enseignant-e-s des passeurs de culture devrait aussi s'appuyer sur un nouveau cours de transmission des arts dans le

baccalauréat en enseignement. Des voix ajoutent que le fait d'encourager la pratique artistique à l'école revêt aussi une grande importance, et que « plusieurs outils pédagogiques et organismes existent déjà pour soutenir cette démarche (...) qui favorise le développement de l'intérêt et de l'engagement des élèves envers l'art et la culture, par l'expérience directe de la pratique artistique ».



On pourrait par exemple expliquer les principes de physique avec une démonstration d'arts circassiens.



- Une personne participante au sujet des liens à créer entre le milieu de l'éducation et la culture

Le principe inverse devrait aussi s'appliquer, c'est-à-dire qu'il faudrait former les artistes en transmission et médiation en milieu scolaire.

Un angle mort apparaît au fil des discussions : « Il n'y a personne issu du milieu de l'éducation ici aujourd'hui! ». Plusieurs personnes estiment que ces différentes idées doivent être testées avec des représentant·e·s des milieux éducatifs concernés.

De façon plus générale, il est souhaité que la culture soit positionnée au centre du programme de l'école québécoise (PEQ) et devienne une saine habitude de vie. Le Conseil des arts et des lettres du Québec (CALQ) pourrait agir comme porte-étendard afin de pérenniser les initiatives qui créent des liens entre la culture et l'éducation.

2. La cohérence du financement public

Faits saillants

- La création d'un filet social pour les artistes est la mesure prioritaire en lien avec cette proposition.
- La cohérence du financement public doit être pensée au regard du parcours de l'artiste et non pas seulement du parcours d'une œuvre.
- La culture doit devenir une valeur transversale, pour tous les ministères, sous le leadership du MCCQ.
- Les programmes de soutien doivent mieux tenir compte du fait que les différents membres de la communauté des arts de la scène ont des réalités différentes et « éviter le one-size-fits-all ».

L'établissement d'un filet social pour les artistes est la mesure jugée prioritaire pour les participantes et participants, avec un appui unanime. « Le fruit est mûr, on y va ! ». Le principal bénéfice à cet éventuel filet social réside dans un « effet domino » : cette mesure permettrait aux artistes de sortir du mode « survie » auquel ces personnes sont actuellement trop souvent confrontées, et leur permettrait de développer des projets porteurs. Il est suggéré de charger l'organisme Compétence Culture de créer l'infrastructure entourant ce filet social.

L'idée de penser les programmes de soutien financier en fonction du parcours de l'œuvre mériterait d'être approfondie en réfléchissant aux réalités distinctes de chaque discipline. Il faudrait toutefois réfléchir au financement en terme de soutien au cheminement de l'artiste, du début de sa carrière jusqu'à la retraite, plutôt que simplement les œuvres.



Il faut réfléchir à la pérennisation de la carrière des artistes.



- Une personne participante au sujet du financement public

De son côté, la demande de doter certains diffuseurs de budgets leur permettant d'accueillir des artistes en création suscite des questionnements. Une certaine crainte existe à l'idée que cela pourrait mener à un déplacement de l'argent vers les diffuseurs, au détriment de celui versé aux artistes. « Nous sommes ouverts à l'idée si cela permet d'alléger le fardeau des artistes, mais conservons des doutes », résume une personne participante.

La mesure sur l'assouplissement des critères d'admissibilité pour soutenir les initiatives transdisciplinaires, fréquentes en région, et sur une meilleure flexibilité quant aux pratiques

d'inclusion de la diversité, est moins bien reçue. Des personnes participantes considèrent qu'elle est confuse, et qu'elle gagnerait à être divisée en plusieurs sous-mesures, surtout en ce qui concerne la diversité. Selon une personne participante, « il faut tenir compte de l'ensemble des diversités ». D'autres mentionnent l'enjeu des « cases à cocher », à savoir qu'il faut éviter de soutenir financièrement des initiatives parce qu'elles répondent à des critères précis, et non en raison de la qualité de leur démarche artistique. Des personnes participantes notent d'ailleurs un manque de diversité dans la salle quant aux personnes présentes. Les programmes de soutien doivent selon plusieurs mieux tenir compte du fait que les différents membres de la communauté des arts de la scène ont des réalités différentes et « éviter le one-size-fits-all ».

Explorer le rôle de Télé-Québec dans la diffusion et la promotion des arts de la scène est une idée bien reçue, mais les personnes participantes recommandent de ne pas négliger les nouveaux médias et les plateformes numériques comme autres véhicules. Il faut aussi faire attention pour que l'argent se rende bien aux artistes de la scène, et non pas uniquement aux travailleuses et travailleurs, productrices et producteurs en télé.

De façon générale, les personnes participantes veulent que la culture devienne une valeur transversale, qui s'inscrit dans les priorités de tous les ministères, sous le leadership de celui de la Culture et des Communications. Ce leadership peut passer par un narratif fort qui met de l'avant des retombées positives concrètes de la culture, notamment en santé mentale. Quelques personnes soulignent toutefois que cela ne doit pas avoir pour effet de démultiplier les démarches de sollicitation de financement auprès de différents ministères pour les artistes et les organismes. Le MCCQ doit jouer un rôle de coordination et de porte d'entrée.

Deux angles morts sont nommés par les personnes participantes. Le premier est la faible proportion du budget de l'État québécois consacré à la culture. Selon une personne, « ce n'est pas simplement une question d'optimisation : il manque d'argent! La proportion devrait être d'au moins 2 % du budget. » D'autres mettent de l'avant la question du financement insuffisant des écoles supérieures d'art.

3. La stratégie globale de financement privé

Faits saillants

- La mise en place d'une structure ou de services mutualisés de recherche de financement privé, et les mesures d'optimisation fiscale sont les mesures jugées les plus porteuses.
- Les mesures doivent davantage prendre en compte la réalité des petits organismes et des artistes indépendants en privilégiant le partage de services et d'outils à la formation.
- Nouvelles idées : miser sur le rayonnement international de la culture pour renforcer l'image de la culture d'ici ; mieux positionner la culture dans la philanthropie.

Selon des participant·e·s, les mesures mises de l'avant par la proposition pour une stratégie globale de financement privé ne prennent pas suffisamment en compte les petits organismes et les artistes indépendants, qui n'ont « pas le temps » pour gérer le financement privé. Les mesures de formation ou d'accompagnement des artistes et des organismes culturels ne sont pas à privilégier. Une personne précise : « Moi, je veux être une artiste, pas apprendre un nouvel emploi ! » La solution réside, selon plusieurs, dans la mutualisation des services de recherche de financement et la création de nouveaux rôles de responsables de la philanthropie partagés entre les petits organismes et les artistes indépendantes et indépendants.

Des personnes suggèrent de déployer des agent·e·s de développement philanthropique dans les régions et de créer un système de parrainage entre les petits organismes et ceux qui sont plus établis. D'autres remettent en question la volonté des grands organismes de partager leurs ressources chèrement acquises. « En ce moment, c'est très compétitif », résume-t-on. La mise en place d'une structure ou de services mutualisés de recherche de financement privé est dans tous les cas la mesure jugée la plus porteuse et qui pourrait fédérer les intérêts des plus petits organismes. La création d'outils partagés (ex. licences et technologies infonuagiques, etc.) pour activer les données (par exemple sur les intentions ou habitudes de dons) au service de la philanthropie culturelle a aussi été nommée par plusieurs personnes. Cela permettrait de s'attaquer à un problème récurrent, soit qu'en ce moment, la culture vient loin après d'autres causes, pour mieux positionner la culture dans la philanthropie de manière générale.

Les mesures d'optimisation fiscale sont généralement bien accueillies. Certaines personnes précisent que les mesures fiscales retenues devront tenir compte des différents statuts des entités culturelles : organismes à but non lucratif, entreprises individuelles, sociétés privées, etc. Les solutions seront distinctes et devront se baser sur un inventaire des structures existantes.

L'idée de créer un « passeport culturel » pour les entreprises, admissible à un crédit d'impôt, est jugée intéressante, mais il y a une inquiétude à l'effet que l'argent ne se rende pas jusqu'aux artistes. Il est donc suggéré que les auto-productions soient admissibles à ce passeport. Par ailleurs, des participantes et participants estiment qu'il faut rendre les crédits d'impôt aux premiers dons plus progressifs en favorisant les plus petits dons.

L'idée de créer une loterie gérée par un organisme indépendant chargé de redistribuer les profits dans le monde culturel est évoquée (en suivant les exemples du Brésil et de l'Angleterre). Si la loterie ne va pas de l'avant, rediriger une partie des taxes de vente vers ce nouvel organisme pourrait être exploré. Une bonification du prix du billet pour les spectacles d'envergure pourrait aussi servir à lever du capital qui serait remis aux lieux de diffusion indépendants.

De façon plus générale, les personnes participantes veulent redorer l'image de la culture afin que ses artisans ne soient plus perçus comme devant constamment solliciter du soutien aux fondations. Le rayonnement et la mise de l'avant de la portée internationale de plusieurs secteurs culturels québécois devrait être une priorité à cet égard.



On porte la parole, les valeurs et l'identité du Québec, soyons-en fiers!



- Une personne participante au sujet de la portée internationale de la culture

4. L'espace de réflexion sur les modèles d'affaires

Faits saillants

- Pérenniser les initiatives de mutualisation déjà existantes, plutôt que de créer de nouveaux prototypes.
- La documentation des coûts de production par discipline et l'optimisation du potentiel de l'OCCQ, pour un écosystème numérique public et transparent, sont les mesures qui suscitent le plus d'adhésion.
- Nouvelles idées : développer un modèle d'IA au service des gestionnaires culturels pour faciliter l'interprétation des données ; recentrer la proposition sur l'importance de mieux partager et interpréter les données susceptibles d'influencer les modèles d'affaires, mais aussi, les personnes participantes ressentent un inconfort à l'idée de demander aux organismes d'améliorer la performance de leur modèle d'affaires.

L'idée de soutenir les organisations désireuses d'évaluer la faisabilité de projets de mutualisation et documenter les expériences réalisées suscite une certaine résistance. Selon une personne, « nous ne sommes plus à l'étape de la faisabilité. Nous devons recenser et soutenir les initiatives qui existent déjà. Nous ne voulons plus recevoir des sommes pour des prototypes, nous voulons pérenniser. » Une autre personne ajoute : « Nous avons été très irrités par le lexique de la proposition, c'est comme si on prenait la mutualisation à l'envers. Elle devrait être là pour propulser les artistes, et non pas pour juste répondre à une logique de mise en marché. »

Concernant la littératie économique, documenter les coûts réels par discipline et diffuser ces informations est vu comme un levier concret. « Comme agent, j'ai souvent dû refaire des budgets pour faire monter les prix demandés », a témoigné un participant, laissant entendre que les coûts sont souvent mal estimés, et les cachets des artistes sous-évalués. L'objectif de cette mesure serait de mieux outiller créateurs et organisations dans leurs montages budgétaires.

La proposition d'améliorer les données susceptibles d'influencer l'intelligence d'affaires et les investissements suscite de l'adhésion. Les personnes participantes souhaitent un écosystème numérique public où les études qui existent déjà sont rassemblées, déposées et accessibles, avec un retour transparent vers le milieu. Le MCCQ et le CALQ pourraient copiloter ce volet de façon à optimiser le potentiel de l'OCCQ, en partenariat avec des chaires de recherche. Plusieurs proposent une obligation de dépôt des chiffres pour les organismes, afin d'atteindre une clarté similaire à celle pour les ventes de livres ou les écoutes de chansons.

L'utilisation de l'intelligence artificielle (IA) suscite des craintes quant à la protection des données. « Quand tu utilises ChatGPT pour améliorer ta performance, ça donne beaucoup

d'informations à cette entreprise américaine », illustre une personne. Elle peut néanmoins être utile pour réduire la charge administrative et il pourrait être pertinent de développer un modèle d'utilisation de l'IA adapté à la réalité actuelle des gestionnaires culturels du Québec.

Enfin, des personnes participantes trouvent cette proposition globalement difficile à saisir. Certaines proposent de creuser davantage afin de distinguer les différents types de données, dont celles qui sont susceptibles d'influencer les modèles d'affaires, tels que les données marketing et de segmentation des publics. D'autres manifestent un inconfort à l'idée de demander aux organismes d'améliorer la performance de leur modèle d'affaires. Selon une personne, « la culture ne devrait pas viser la rentabilité, mais être perçue comme un investissement ».

5. Consolidation de l'offre culturelle sur tout le territoire

Faits saillants

- Les mesures présentées ont globalement toutes suscité l'adhésion, avec plusieurs précisions et nuances.
- La mesure qui concerne la sensibilisation des personnes élues et du personnel municipal doit être élargie à tous les paliers gouvernementaux. Celle sur le réseau de mentorat pour les artistes doit être élargie aux personnes travailleuses culturelles.
- Il est question de miser sur un « lobby mutualisé » pour rappeler aux décideuses et aux décideurs que la culture est un moteur économique et qu'elle se distingue des loisirs.
- Les ententes régionales sont trop variables. Elles devraient s'appuyer sur des plans culturels régionaux arrimés aux priorités nationales et révisés par le gouvernement provincial afin de réduire les écarts entre les régions. Le soutien et la valorisation de la richesse des contributions des diversités et de l'autochtonie doivent faire partie de ces orientations.
- Nouvelles idées : amélioration de la circulation des œuvres en région ; meilleure reconnaissance du rôle des diffuseurs pluridisciplinaires et des festivals ; pourcentage obligatoire du budget municipal.

La poursuite d'un chantier de réflexion sur la création et la diffusion de la culture en région avec des partenaires municipaux, régionaux et communautaires, devrait notamment viser une définition plus fine des profils distinctifs des différents territoires.

L'une des idées souvent partagée consiste à mieux définir ce qu'est la culture, afin de distinguer ce qui relève des loisirs ou d'un autre domaine événementiel de la véritable pratique professionnelle artistique.

Quant à la mesure qui concerne la sensibilisation des personnes élues et du personnel municipal, les personnes participantes ont émis le souhait d'ajouter le niveau provincial à la démarche, en incluant notamment le ministère des Affaires municipales et de l'Habitation. Selon une personne participante, « il faut rappeler aux élus qu'investir en culture, c'est un moteur économique, comme l'a prouvé tout ce qui a été fait à Québec en 2008 » (lors des célébrations du 400^{ème}). La culture devrait être abordée de façon transversale, dans toutes les décisions des différents paliers de gouvernement.



Il faut arrêter de faire tout ça chacun de notre bord, et plutôt miser sur un lobby, comme l'a fait le milieu du sport il y a vingt ans.



- Une personne participante au sujet de la transversalité de l'importance de la culture

L'idée d'imposer un pourcentage obligatoire du budget municipal qui va à la culture est aussi évoquée.

La mesure sur la mise en place d'un réseau de mentorat entre artistes devrait être amendée afin d'inclure les travailleuses et travailleurs culturels et diverses personnes intervenantes du milieu, et inclure également les communautés historiquement sous-représentées et les communautés autochtones. Cela pourrait également servir l'amélioration du dialogue entre les artistes et les diffuseurs pour sensibiliser les uns aux contraintes des autres. Il est aussi souhaité que les écoles de formation professionnelle ajoutent un volet de gestion de carrière dans leur cursus.

Les personnes participantes relèvent beaucoup de compétition et d'iniquités interrégionales pour bénéficier des ententes régionales. Elles proposent d'assouplir les dates de tombée, de mieux gérer les conflits d'intérêts potentiels en petits milieux (en réfléchissant par exemple à un mécanisme pour éviter que des personnes qui se connaissent se jugent entre elles sur les jurys), et de fixer un plafond de récurrence des enveloppes territoriales. D'autres suggèrent au contraire de permettre aux organismes établis de miser sur la récurrence des enveloppes. Les plans culturels régionaux devraient aussi être révisés et adéquatement financés par le gouvernement provincial de façon à améliorer l'équité interrégionale. Ils devraient tous soutenir et valoriser la richesse des contributions des diversités et de l'autochtonie de manière transversale.

Les participant·e·s soulignent que la concertation, la circulation des œuvres entre régions et grands centres, et le rôle des festivals en région comme acteurs de rassemblement peuvent faire partie des mesures prioritaires pour consolider l'offre culturelle sur le territoire. Il faudrait également mieux reconnaître les diffuseurs pluridisciplinaires pour leur rôle crucial dans leurs communautés.

Dans les angles morts de la proposition, les personnes participantes ont noté les défis de la circulation des œuvres, notamment en banlieue, où les infrastructures ne sont souvent pas suffisantes pour que le public y ait accès. Les personnes élues peuvent faire une grande différence sur cet aspect. Quelques voix se font entendre pour la migration des écoles de formation vers des régions ou la création de centres d'excellence disciplinaires partout sur le territoire. Un dernier angle mort soulevé concerne le phénomène, peut-être marginal mais existant, d'artistes qui se trouvent une adresse en région éloignée pour obtenir du financement sans y vivre.

6. Autres propositions

Faits saillants

- Privilégier les partenariats avec les programmes d'accueil et de francisation pour tous les âges, comme un levier de rayonnement culturel sur tout le territoire.
- Introduire la notion de curiosité culturelle et artistique dans le programme de l'école québécoise. Amener l'expérience culturelle dans les communautés et les milieux fréquentés par les jeunes lorsqu'ils ne sont pas à l'école.
- Réfléchir aux moyens d'assurer une place aux artistes des communautés historiquement sous-représentées, au-delà des cases à cocher.
- Ne pas « infantiliser » les artistes. Ils n'ont pas besoin de formation pour accomplir leur travail, qu'il s'agisse de la recherche de financement ou autre. Ils ont davantage besoin de services mutualisés pour avoir le temps de se consacrer à leur art.
- Décoloniser les enquêtes et les approches, pour s'adresser aux communautés qu'on veut rejoindre.

Les personnes qui souhaitent amener d'autres propositions que celles pré-identifiées par les membres de la Table de travail étaient invitées à une table ouverte pour les développer.

Les personnes à cette table proposent ainsi une relecture des différentes propositions avec une lunette précise : celle des artistes et des communautés historiquement sous-représentées.

Liens culture-éducation

- Privilégier les partenariats avec les actrices et acteurs de la francisation comme un levier culturel, et ce, non seulement à Montréal, mais aussi dans les régions, afin de mieux accueillir les nouvelles arrivantes et nouveaux arrivants et les initier à la culture et aux arts. Envisager des partenariats avec les programmes d'accueil et de francisation du primaire au secondaire.
- Introduire la notion de curiosité culturelle et artistique dans le programme de l'école québécoise. Ne pas seulement éduquer aux arts, mais aussi amener l'expérience culturelle dans les communautés et les milieux fréquentés par les jeunes lorsqu'ils ne sont pas à l'école.

Cohérence du financement public

- Attention à réfléchir au filet social pour toutes les personnes artistes de façon à ne laisser personne derrière.

- Les cases à cocher sont importantes pour renforcer la diversité des initiatives soutenues. Mais n’y a-t-il pas d’autres moyens pour assurer une place aux artistes des communautés historiquement sous-représentées pour qu’ils et elles puissent pratiquer leur art et exister?

Stratégie globale de financement privé

- La mesure sur l’accompagnement et le mentorat a un ton « infantilisant ». Les artistes n’ont pas besoin de plus de formation pour accomplir leur travail, qu’il s’agisse de la recherche de financement ou autre : ils et elles ont davantage besoin de services mutualisés pour avoir le temps de se consacrer à leur art.

Espace de réflexion sur les modèles d’affaires

- Pourquoi s’inspirer uniquement des modèles européens, et non des modèles africains, autochtones, asiatiques, etc.? Il faut sortir de l’euro-centrisme pour bâtir des approches qui ressemblent aux communautés qu’on veut rejoindre.
- Lors des enquêtes statistiques, qui pose les questions? Et s’agit-il des bonnes questions? Avons-nous une réflexion sur nos biais? À titre d’exemple, sachant que la danse contemporaine et le ballet dominent dans la catégorie « danse », peut-on être sûrs que les autres formes, comme la danse de rue, sont réellement représentées dans les chiffres disponibles?

Consolidation de l’offre culturelle sur tout le territoire

- Attention à la formulation de la mesure sur le réseau de mentorat. Nous sommes d’accord avec les échanges et la mutualisation des ressources, mais pas avec la formation. Des rencontres d’échanges entre artistes et travailleuses et travailleurs culturels comme occasions d’apprentissages entre pairs peuvent être bénéfiques, notamment pour générer de la curiosité envers les autres cultures.
- Des partenariats avec les programmes d’accueil et de francisation des nouvelles arrivantes et nouveaux arrivants en région seraient très pertinents pour participer au rayonnement et nourrir l’offre culturelle en région.

En conclusion, les personnes à la Table ouverte soulignent que des profils sont absents de la présente réflexion, autant chez les artistes, les diffuseurs que le public. Il y aurait lieu de refaire un chantier avec toutes les communautés historiquement sous-représentées et les Premières nations, en misant sur une formule d’espaces de dialogue réciproques et de co-programmation.

Conclusion

L'ambiance lors de l'événement était positive. Les discussions ont été riches, respectueuses et animées par un désir sincère de contribuer à la vitalité et à la pérennité des arts de la scène. Les résultats d'un sondage d'évaluation de la satisfaction des personnes participantes sont présentés à la page suivante.

De manière générale, les propositions préparées par la Table de travail ont été bien accueillies, avec un bémol pour l'espace de réflexion sur les modèles d'affaires, qui a suscité plus d'interrogations que les autres.

De plus, les personnes participantes aimeraient avoir des cibles précises et un calendrier clair pour chacune des propositions afin de pouvoir suivre les prochaines étapes. Un sondage à main levée au moment de la clôture a confirmé l'intérêt de renouveler l'expérience de manière annuelle, pour favoriser la mobilisation et la contribution du milieu aux différents chantiers.

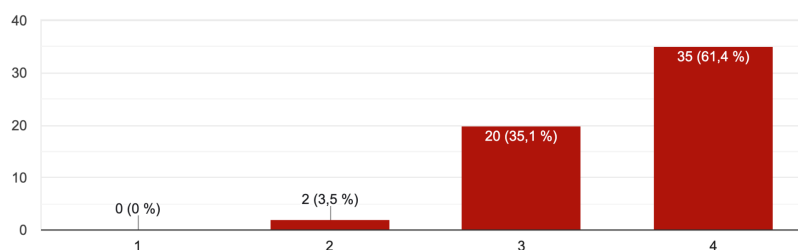
Annexe

Évaluation des participants

55 personnes sur les 57 qui ont répondu à un sondage post-événement ont indiqué être globalement satisfaits de leur participation au Forum.

De manière générale, avez-vous apprécié votre participation au Forum?

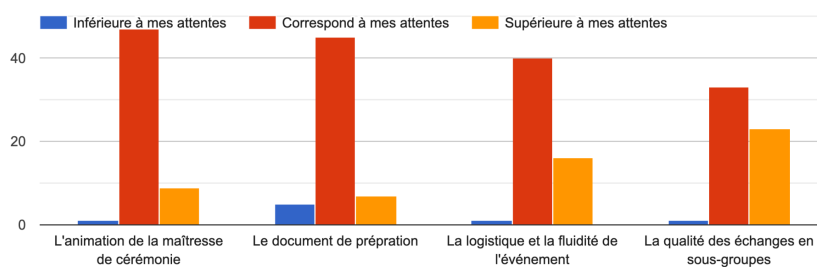
57 réponses



Échelle : 1 = Pas du tout et 4 = Tout à fait

Les résultats d'évaluation de la satisfaction concernant différents aspects du programme, de l'organisation et de l'animation :

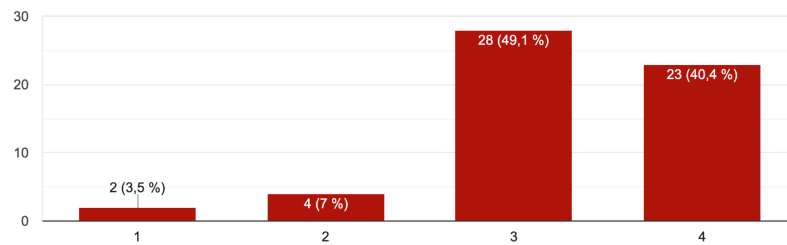
Quelle est votre appréciation des aspects suivants :



Enfin, 51 personnes répondantes sur 57 ont senti qu'ils et elles avaient eu l'occasion de contribuer aux travaux de la Table.

Sentez-vous que vous avez eu l'occasion de contribuer aux travaux de la Table sur les arts en participant à ce forum?

57 réponses



Échelle : 1 = Pas du tout et 4 = Tout à fait

Idées fortes et idées taboues

Les personnes qui participaient au Forum en personne ou sur le web étaient invitées à exprimer des idées fortes et des idées taboues (qu'ils et elles n'osent pas dire publiquement) en lien avec les discussions, et ce, de manière anonyme. Parmi toutes les idées soumises, nous avons retranscrit textuellement celles qui revenaient le plus souvent :

Idées fortes

- Soutenir les artistes tout au long de leur carrière, à partir de leur formation, et non seulement selon le cycle d'une œuvre;
- Implantation d'un filet social ou d'un statut d'artiste afin de stabiliser leurs revenus;
- Mutualisation de la recherche du financement et de certaines structures pour aider les plus petits organismes et les artistes indépendants;
- Initiative interministérielle et transversale pour développer la culture de façon durable et en faire un vecteur identitaire crucial, un investissement prioritaire du gouvernement;
- Assurer le suivi annuel de ces travaux pour favoriser leur concrétisation.

Idées taboues

- Mieux financer la production régionale, même si c'est au détriment des grandes institutions établies depuis longtemps qui sont caduques, ou de compagnies montréalaises;

- Le milieu travaille trop en silo et manque d'esprit fédérateur;
- Le filet social ne règlera pas le problème du manque de travail, et il devrait être accompagné d'une obligation d'offrir un certain nombre d'heures en médiation culturelle dans les milieux scolaires;
- Décoloniser l'art et sortir le CALQ et la SODEC de sa relation étatique;
- Arrêter d'infantiliser les artistes, qui savent ce dont ils ont besoin et ce qui doit être fait pour les aider;
- Il y a trop de projets pour l'argent disponible;
- Cesser de financer les compagnies individuelles et financer davantage les institutions.