



Allocution de M. Stéphan La Roche, président-directeur général du Conseil des arts et des lettres du Québec devant les membres de RIDEAU à l'occasion de son assemblée générale annuelle, le 21 septembre 2015.

Mesdames,
Messieurs,

L'an dernier à pareille date, je vous souhaitais la bienvenue au sein de la famille du Conseil des arts et des lettres du Québec (CALQ). Cette année je viens, en quelque sorte, vous dire « aurevoir » en tant que président-directeur général du CALQ. Vous le savez, j'ai récemment été nommé directeur général des Musées de la civilisation, poste que j'occuperai dans moins de trois semaines.

La vie offre des rendez-vous qu'il faut saisir quand ils se présentent et ce poste constitue pour moi la concrétisation d'un rêve. Celui de diriger une institution d'importance pour notre identité et notre culture, celui de redevenir un diffuseur, en quelque sorte, et de partager ce rôle et ce plaisir avec vous...

Le rêve, c'est une chose que vous connaissez bien puisque chaque jour vous faites rêver des milliers de spectateurs avec les œuvres présentées dans vos salles. Vous êtes, avec les autres joueurs de la diffusion, le point de rencontre entre les œuvres et le public.

Parlant de rencontres entre les œuvres et le public, il est important de souligner les efforts déployés en ce sens au Québec ou ailleurs, notamment dans le reste du Canada et aux États-Unis, un marché intéressant qui comporte plusieurs défis.

C'est pourquoi le CALQ est fier de récompenser ceux qui réussissent à percer ce marché avec le Prix du CALQ pour la meilleure tournée au Canada et aux États-Unis, dont j'annonce le retour cette année.

Ce prix de 10 000 \$ est remis tous les deux ans dans le cadre de la bourse RIDEAU. En 2014, le Théâtre Motus l'avait reçu pour la présentation du spectacle *Baobab* dans 13 villes canadiennes et américaines. L'appel à candidatures pour 2016 est lancé aujourd'hui même et la date limite d'inscription est fixée au 1^{er} décembre. N'hésitez pas à diffuser l'information.

Ce prix illustre bien que la diffusion et la circulation des artistes et des œuvres, que ce soit au Québec ou hors Québec, sont des préoccupations importantes au CALQ. L'équilibre entre la création, la production et la diffusion est au centre de notre démarche depuis mon arrivée en poste comme PDG.

Notre action et nos interventions doivent se faire de manière cohérente en favorisant la collaboration et la complémentarité entre les acteurs culturels, partout au Québec et à toutes les étapes de la chaîne artistique.

C'est d'ailleurs en raison de cette recherche de cohérence que nous avons invité des représentants des diffuseurs pluridisciplinaires dans nos commissions consultatives des arts de la scène et des régions et dans les comités d'orientation de nos chantiers de réflexion, de même que nous avons mis sur pied un comité de concertation sur la révision du programme de soutien aux diffuseurs pluridisciplinaires.

C'est avec ce même souci que nous avons commencé à élargir nos programmes aux diffuseurs pluridisciplinaires comme celui axé sur l'accueil de spectacles étrangers au Québec.

Je vous annonce d'ailleurs ce matin que les réseaux de diffuseurs y seront admissibles à partir de la prochaine inscription qui se tiendra début 2016. Nous profiterons aussi de ce changement pour simplifier certaines modalités.

Cet élargissement de l'accès à nos programmes s'inscrit tout à fait dans les nouvelles orientations du CALQ qui ont fait l'objet de réflexions avec les milieux au cours des derniers mois.

Vous vous souviendrez que l'an dernier je vous disais que nous étions au cœur de notre démarche de réflexion avec nos quatre chantiers portant sur les grands enjeux des milieux culturels que sont la diversité culturelle, l'interdisciplinarité et la pluridisciplinarité, le renouvellement générationnel et le rayonnement des arts et des lettres. Lancée à l'automne 2013, la démarche s'est conclue en juin dernier lorsque le conseil d'administration du CALQ a adopté une vision claire des gestes à poser pour réaliser notre mission avec plus de flexibilité et d'efficience.

Je vous rappelle que nos chantiers nous ont permis d'associer directement plus de 1 700 personnes à une démarche de réflexion au sein des comités d'orientation, des forums d'échanges internes, de nos commissions consultatives, des rencontres avec les associations d'artistes et regroupements nationaux (incluant évidemment RIDEAU), des représentants de la Table de concertation des conseils régionaux de la Culture et par un sondage auprès de l'ensemble des demandeurs d'aide financière. Vous avez été nombreux à avoir collaboré à cette démarche à divers niveaux et je vous en remercie.

Nous tirons un bilan fort positif de cette opération qui nous a permis d'observer, au fil des étapes :

- une large adhésion à la mission du CALQ;
- une volonté de changement fortement partagée par les milieux;
- une mobilisation interne et externe face aux défis à relever;
- un leadership qui doit être assumé par le CALQ.

Nous avons été heureux de constater que les réflexions et préoccupations des divers milieux artistiques et culturels se sont rejointes naturellement sur un certain nombre d'éléments.

Ces conclusions nous amènent à dégager une vision, des principes et des paramètres d'intervention pour articuler notre action et les changements à apporter à nos programmes pour mieux répondre aux besoins et aux attentes des milieux artistiques.

De cette opération de réflexion et de consultation, notre vision s'est nettement affirmée : nous voulons tous un conseil des arts et des lettres mieux adapté aux réalités d'un univers culturel qui évolue sans cesse.

Pour réaliser cette vision, deux préceptes de base – deux objectifs fondamentaux –, ont été fixés pour orienter notre action : la recherche d'une meilleure accessibilité et le développement de l'excellence.

L'accessibilité, d'abord, qui est en effet le maître-mot qui intègre les principaux enjeux auxquels nous sommes confrontés. Ce sera la colonne vertébrale de notre action. Le concept d'accessibilité touche en effet tant notre volonté de rejoindre les artistes et les organismes artistiques et culturels que de permettre à ceux-ci d'attirer divers publics et l'ensemble des citoyens partout sur le territoire.

Cet objectif d'accessibilité s'incarnera par quatre principes directeurs :

1. Flexibilité
2. Équité
3. Diversité
4. Simplicité.

Ces quatre principes (que l'on pourra appeler les « FEDS »), je vous les décris rapidement.

La flexibilité est nécessaire pour faire face aux réalités mouvantes de la société et à la progression toujours plus rapide des techniques et des technologies.

L'équité est importante, car, à titre de société d'État, nous avons le mandat d'assurer un traitement des dossiers et une distribution des fonds qui sont mis à notre disposition de manière juste, rigoureuse et transparente.

La diversité est incontournable, aujourd'hui, puisqu'elle constitue un nouveau leitmotiv de notre société qui repose sur une multiplication des formes et des plateformes, des approches et des modèles, des pratiques, des communautés et, bien sûr, des publics. C'est aussi un facteur d'innovation et de stimulation de la créativité.

La simplicité est bénéfique pour nos clientèles qui doivent avoir accès à des programmes facilement compréhensibles. Elle l'est aussi pour notre organisation qui a besoin de processus facilement administrables, efficaces et plus efficaces.

Ces principes, tels les quatre piliers de notre structure, fourniront l'encadrement de notre action.

En outre, un constat largement partagé au cours de l'opération de réflexion a été de maintenir la notion d'excellence qui doit demeurer une priorité et dont nous devons favoriser le développement et le renforcement.

Prioriser et développer l'excellence n'est pas nouveau, mais force est de constater que c'est un principe fondamental qui a été réaffirmé quasi unanimement. L'évolution de la culture québécoise dans les vingt, voire les cinquante dernières années a été fulgurante. Nos créateurs œuvrent et s'illustrent non seulement sur l'ensemble de notre territoire, mais leur renommée franchit les frontières et leurs succès mondiaux rejaillissent sur nous tous. J'ose croire que le CALQ y a grandement contribué. Les Québécois aiment leurs artistes et sont fiers de leur culture. C'est un acquis enviable et un atout envié qui nous permettront de continuer à avancer, à nous adapter et à mieux faire. Dans un contexte de mondialisation où la concurrence est toujours plus intense, voire féroce, les milieux artistiques sont condamnés à exceller pour se démarquer. C'est là le but incontournable de toute notre démarche : être meilleur.

Maintenant, il faut agir en ce sens.

Paramètres d'intervention

Les consensus qui se dégagent du processus de consultation peuvent se regrouper selon 10 paramètres d'intervention qui guideront nos choix et l'élaboration de nos programmes et mesures. Je vous les expose ici.

1. Renforcer la notion d'excellence dans toutes nos actions.
Les gestes que nous poserons devront renforcer cette notion incontournable en misant sur un rehaussement des exigences.
2. Miser sur la souplesse en faveur des clientèles.
Nos programmes, processus et modalités de gestion doivent miser sur la souplesse et la flexibilité afin de permettre de suivre l'évolution des tendances artistiques et technologiques.
3. Favoriser l'audace, l'innovation et la prise de risques par des gestes concrets.
Il est nécessaire d'encourager l'innovation par la recherche et l'expérimentation, l'audace dans les approches, les modèles et les formes et la prise de risques dans les choix artistiques.
4. Inclure la préoccupation de la diversité dans nos divers programmes et processus.
L'ensemble de nos programmes et processus doit intégrer de manière claire la notion de diversité de manière transversale. Cette notion doit être comprise dans son acception la plus large, touchant à la fois la diversité des communautés, des pratiques, de l'offre, des approches et des modèles, de même, évidemment, que celle des publics.
5. Élargir et diversifier les points de vue des jurys et des comités d'évaluation et centrer l'évaluation par les pairs sur la qualité artistique et l'acquittement du mandat.
L'évaluation par les pairs, au cœur de nos valeurs et de nos processus, doit reposer sur l'ouverture et favoriser la diversité des pratiques et des approches. Il faut en outre recentrer le travail des jurys et des comités d'évaluation sur la qualité artistique et le développement des pratiques.

6. Mettre en place des outils favorisant la fluidité budgétaire en tenant compte de la viabilité des organismes.
Pour réussir à l'avenir, les organismes artistiques devront se structurer de façon à assurer leur viabilité par la capacité d'adaptation. Parallèlement, il importe de se doter de mécanismes qui permettront de favoriser les mouvements budgétaires de manière à prioriser et soutenir les meilleurs, sans être constrict dans le carcan de l'historicité.
7. Prolonger la durée de vie des œuvres, notamment par une meilleure circulation des œuvres et des artistes sur tout le territoire québécois.
La circulation des œuvres sur le territoire québécois et la mobilité des artistes constituent un axe essentiel de l'accessibilité de la population à une offre diversifiée d'œuvres de qualité. Cet objectif peut être atteint en encourageant davantage les prolongations et reprises des succès et en misant sur une plus grande circulation des œuvres sur le territoire, d'autant plus que les outils technologiques ouvrent de nouvelles possibilités. La mobilité des artistes sera aussi favorisée.
8. Encourager les modèles innovants, le partage de services et l'accompagnement (mentorat, parrainage).
Les enjeux de succession et de transmission sont aussi multiples qu'il y a de types d'organismes. Les initiatives de mentorat, de parrainage et d'accompagnement sont des voies à encourager en misant particulièrement sur des projets interrégionaux et intergénérationnels. De même, les modèles innovants et structurants seront encouragés.
9. Soutenir les activités de promotion.
La promotion doit être mieux soutenue si l'on veut que les œuvres trouvent leur public, surtout à l'heure de la révolution numérique où les outils permettent de les joindre de manière rapide et efficace.
10. Reconnaître les particularités territoriales.
Le développement des arts et des lettres sur tout le territoire québécois doit tenir compte des spécificités et des besoins de chaque région.

Comme vous le voyez, la table est mise et les ingrédients sont réunis pour envisager l'avenir avec une vision claire des gestes à poser pour réaliser notre mission avec plus de flexibilité et d'efficacité. Je peux vous assurer que nous avons toujours gardé en tête la préoccupation que toutes ces actions se feront au profit des clientèles du CALQ et de la société québécoise.

Laissez-moi maintenant vous présenter les premiers gestes qui seront posés au cours des prochains mois.

Inscription en tout temps pour les programmes de soutien aux projets des organismes artistiques à compter de février 2016

Tout d'abord, nous allons assouplir l'inscription pour les programmes de soutien aux projets des organismes. À compter du 1^{er} février 2016, l'inscription pourra se faire en tout temps, comme nous venons de le faire pour le programme de bourses.

En effet, depuis avril dernier, les artistes et les écrivains professionnels peuvent faire une demande de bourse en tout temps. Cette ouverture permet d'offrir plus de flexibilité aux clientèles dans le respect de leur cycle de création. Ils peuvent faire leur demande au moment qui leur convient le mieux pour la réalisation de leur projet et peuvent aussi saisir les occasions qui s'offrent à eux.

Ce qui est vrai pour les artistes est aussi vrai pour les organismes. C'est pourquoi nous allons offrir la même souplesse pour les programmes de soutien aux projets des organismes.

Tous les types de projets sont couverts, qu'il s'agisse de projets de production, d'exposition, d'accueil de spectacles étrangers au Québec, de circulation de spectacles au Québec ou de diffusion hors Québec.

Toutefois, les inscriptions aux programmes découlant d'ententes de partenariat ou de mesures ponctuelles continueront de se faire à des dates déterminées.

Donc à compter du 1^{er} février 2016, les organismes artistiques pourront faire une demande d'aide pour leurs projets en tout temps. Le délai de réponse sera d'environ trois mois. Ce changement aidera notamment les diffuseurs à faire leur choix et à monter leur programmation. Tous les détails seront annoncés au cours de l'automne.

Création d'un programme de soutien aux projets de concertation et d'innovation pour les organismes

L'innovation naît souvent de l'échange d'idées venant de personnes ayant des expériences différentes. Le partage des ressources est une idée dont tout le monde a entendu parler. Plusieurs expériences existent. Plusieurs organismes le pratiquent avec succès. C'est clairement une voie d'avenir que nous voulons encourager.

Inspiré du défunt programme issu de la Politique de diffusion des arts de la scène *Remettre l'art au monde*, qui a donné des résultats probants en favorisant l'implantation de modèles innovants tels que La Danse sur les routes du Québec, nous lancerons donc un nouveau programme qui visera à susciter l'innovation, la concertation et la coopération entre les différents intervenants des arts et des lettres. Il visera aussi à favoriser la réalisation de projets innovateurs.

Nous espérons encourager la mise en œuvre de modèles inédits en matière de gestion, de promotion, de production ou de diffusion des arts et des lettres.

Nous voulons aussi aider les intervenants du secteur des arts de la scène, des arts visuels, des arts numériques et de la littérature à partager leurs ressources et leurs compétences dans la poursuite d'objectifs conjoints et la mise en commun de ressources complémentaires. Cela implique nécessairement une notion de partage et de complémentarité entre plusieurs

organismes dans un objectif d'augmentation de la qualité des services, de diminution des coûts, d'une utilisation optimale des équipements ou d'un d'accroissement de la fréquentation du public et des utilisateurs.

Ce nouveau programme sera ouvert à tous les organismes soutenus par le CALQ : organismes de création et de production, diffuseurs spécialisés et pluridisciplinaires, festivals et événements, associations professionnelles, regroupements nationaux, organismes de service, réseaux, périodiques culturels, centres d'artistes, et autres.

Création d'un nouveau programme territorial

Vous le savez aussi bien que moi, la réalité régionale a changé. Le CALQ doit adapter son action territoriale à cette nouvelle réalité. Le bilan des chantiers met en évidence le besoin de miser davantage sur les notions d'occupation du territoire et de circulation sur l'ensemble du territoire québécois et la simplification de nos modes de gestion dans une optique de plus grande souplesse.

Jusqu'à maintenant, nous avons des ententes avec les conférences régionales des élus dans pratiquement chaque région du Québec qui permettaient d'offrir des programmes régionaux destinés aux artistes et aux organismes. Ces programmes s'inscrivaient en complémentarité des programmes réguliers du CALQ auxquels s'ajoute l'investissement financier des partenaires de territoires spécifiques permettant de hausser le nombre d'artistes professionnels qui tirent profit de leur pratique hors des grands centres urbains.

La nouvelle orientation du gouvernement identifie les municipalités régionales de comté (MRC) comme premières interlocutrices pour la mise en place d'une nouvelle stratégie de gouvernance régionale de proximité. Or, il y a 87 MRC auxquelles s'ajoutent quatorze villes et agglomérations de compétence similaire aux MRC. La reconfiguration de la gouvernance en région a des conséquences évidentes pour le renouvellement des ententes du CALQ.

Cette nouvelle gouvernance territoriale, de même que le bilan de son expérience avec de multiples ententes, amènent le CALQ à revoir ses façons de faire en maintenant l'objectif de soutenir le dynamisme de la vie artistique partout au Québec.

Le CALQ voit dans ce changement une occasion d'adapter le modèle actuel de manière plus flexible et efficiente. En outre, les échanges tenus lors de la Commission des régions permettent de dégager les objectifs prioritaires suivants :

- la circulation des œuvres sur tout le territoire québécois;
- l'encouragement de la réciprocité, tant régionale qu'internationale, par des résidences de création et de la mobilité des artistes et des œuvres;
- le soutien à l'intégration de l'art dans la communauté, dans les régions périphériques et éloignées.

Je vous annonce que le CALQ repositionnera son action régionale avec la mise en œuvre d'un seul programme territorial simplifié qui couvrira l'ensemble du Québec.

Ce programme servira d'assises pour solliciter l'adhésion de nouveaux partenaires financiers et de levier pour le développement culturel des régions. Il pourra se moduler pour chaque territoire en fonction des orientations de ceux-ci et sur la base des ententes de partenariat avec les instances locales et territoriales.

La mise en œuvre de ce programme territorial vise à :

- stimuler la création artistique et littéraire sur tout le territoire;
- contribuer au développement artistique, à l'essor et à la diffusion des œuvres des artistes et des écrivains de toutes générations et de toutes origines sur leur territoire;
- encourager le développement et le rayonnement des organismes artistiques professionnels structurants sur leur territoire et à l'extérieur;
- développer la diffusion des artistes et la circulation des œuvres sur tout le territoire québécois;
- encourager l'émergence et le développement des technologies numériques dans la pratique artistique et littéraire.

Le nouveau programme se déclinera en trois volets :

1. Le soutien aux artistes et aux écrivains pour leurs projets de création, de production et de diffusion. Ces projets devront favoriser les liens entre les arts et la collectivité ou l'accessibilité aux œuvres artistiques.
2. Le soutien aux organismes artistiques professionnels pour des échanges territoriaux, régionaux, interrégionaux, pour renforcer leur capacité d'actions sur leur territoire ou encore pour développer et fidéliser des publics.
3. Et, c'est la plus importante nouveauté, le soutien à la mobilité.

La mobilité des artistes sur le territoire québécois doit être développée davantage. Le soutien à la mobilité vise donc à encourager la réalisation de résidences de création ou de production dans des lieux de proximité avec les citoyens d'un territoire. Les résidences sont notamment des outils qui peuvent favoriser le perfectionnement, l'émulation, le réseautage et la promotion des artistes.

Ce volet visera aussi à faciliter la circulation des créations artistiques dans ou autour d'une MRC, dans une dynamique interrégionale. Il visera à encourager les efforts de rayonnement et de promotion des artistes et des organismes artistiques sur le territoire québécois et hors Québec.

Il va de soi que cette mobilité, ainsi que la circulation des œuvres, doivent se concevoir de manière interrégionale, de Montréal ou Québec vers les régions et inversement ainsi que d'une région vers d'autres régions.

Ce troisième volet répond, à notre avis, à plusieurs attentes que vous nous avez exprimées.

Révision du programme de soutien au fonctionnement et tenue d'une évaluation globale pluriannuelle en février 2017.

Finalement, je vous annonce que nous allons réviser le programme de soutien au fonctionnement des organismes. Cette révision implique que la prochaine évaluation du soutien au fonctionnement se déroulera en 2017-2018 pour l'ensemble des disciplines. Cette révision importante se fera sur une base d'équité et de transparence des processus en priorisant l'excellence sous toutes ses formes, sans être conscrit dans le carcan de l'historicité. Il s'agit de mieux soutenir le dynamisme de la création, de l'expérimentation, de la production et de la diffusion au Québec.

L'ampleur d'une telle révision entraîne la nécessité de faire une évaluation globale de tous les organismes dans le même exercice financier. Cette évaluation globale aura lieu en février 2017.

En conséquence, il n'y aura pas d'inscription ni d'évaluation des demandes pour ce programme en 2016. Le soutien aux organismes dont l'évaluation était prévue en 2016-2017 sera simplement reconduit pour une année supplémentaire. Tel que requis, tous les organismes actuellement soutenus au fonctionnement devront déposer leur rapport préliminaire d'activité pour le 1^{er} février 2016.

Le nouveau programme de soutien au fonctionnement sera bâti en tenant compte des divers paramètres que je vous ai énoncés un peu plus tôt, touchant tant les objectifs du programme que les méthodes d'évaluation. Il sera reconfiguré pour soutenir les missions artistiques et culturelles et reposera sur un financement pluriannuel de quatre ans.

Nous avons besoin encore de quelques mois pour peaufiner ce nouveau programme et diverses étapes de consultations et de validation auront lieu au cours des prochains mois associant les milieux artistiques au processus afin de faire correspondre le mieux possible le nouveau programme aux besoins et attentes des organismes artistiques.

Le nouveau programme sera lancé à l'automne 2016, soit dans un an, et les organisations disposeront donc de plusieurs mois pour se préparer en vue de l'inscription globale pluriannuelle du 1^{er} février 2017.

Conclusion

Ces changements démontrent clairement que le CALQ est proactif et déterminé à mener à terme le processus lancé dans le cadre des grands chantiers de réflexion et qui vise à adapter ses programmes et son fonctionnement aux nouvelles réalités des milieux créatifs.

Si je résume le menu des prochains mois, dans l'ordre chronologique, voici les étapes des prochaines actions :

- ouverture du programme *Accueil de spectacles étrangers* aux réseaux de diffusion dès la prochaine inscription (1^{er} février 2016) ;
- également le 1^{er} février 2016 : début de l'inscription en tout temps pour les demandes de soutien aux projets pour les organismes ;
- avril 2016 : lancement du nouveau programme territorial ;

- printemps 2016 : lancement du nouveau programme de soutien aux projets de concertation et d'innovation pour les organismes ;
- février 2017 : inscription au nouveau programme de soutien au fonctionnement pour tous les organismes pour l'année 2017-2018.

Les orientations et les changements que je viens d'annoncer ne sont pas de mon seul fait. Ils sont le résultat d'un travail collectif, d'un travail d'équipe. Ces orientations sont partagées par un conseil d'administration dévoué et dynamique, par une équipe de direction expérimentée et solide, par des employés compétents et passionnés. Je suis confiant qu'ils sauront, ensemble, porter et mettre en œuvre ces changements et que tout est réuni pour faire de ces actions un grand succès.

Je suis fier de ces résultats et je veux vous dire que je quitte mes fonctions avec le sentiment d'avoir fait avancer le CALQ dans une période où il fallait s'adapter à différents enjeux importants dans la communauté artistique et dans la société. Je suis fier de nos réalisations qui témoignent du dynamisme de l'organisation. Je souhaite que mon successeur ait autant de plaisir que moi à travailler avec les milieux artistique et littéraire.