

**LES GRANDES COMPAGNIES D'ART D'INTERPRÉTATION DU CANADA :
COMMENT AMÉLIORER LES CONDITIONS NÉCESSAIRES POUR ASSURER
LEUR VIABILITÉ ET LEUR PÉRENNITÉ**

**Rapport du Groupe de travail sur les grandes compagnies d'art d'interprétation
préparé pour le Conseil des Arts du Canada**

Juin 2001

TABLE DES MATIÈRES

	<u>Page</u>
RENSEIGNEMENTS GÉNÉRAUX	4
Origine du projet	4
Étude de recherche	5
Groupe de travail sur les grandes compagnies d'art d'interprétation	7
Facteurs contextuels	8
 ANALYSE	 8
Rôle et importance des grandes compagnies d'art d'interprétation du Canada	8
Les grandes compagnies d'art d'interprétation du Canada : Réalités institutionnelles et problèmes complexes	10
1) Croissance de l'activité artistique au Canada	10
2) Sous-financement : Diminution du financement accordé par le secteur public et le Conseil des Arts du Canada aux grandes compagnies d'art d'interprétation	12
3) Insuffisance de capital : Absence de réserve de fonds de roulement	14
4) Contraintes institutionnelles : Coûts fixes élevés et options limitées	15
5) Érosion des publics	18
6) Changements démographiques au sein de la population canadienne	19
7) Concurrence accrue pour attirer un public dont le temps libre et le revenu disponible sont limités	20
Autres faits à considérer	21
1) Nouveaux investissements de l'administration fédérale	21
2) Programmes de stabilisation des arts	21
3) Amélioration des incitatifs fiscaux et autres mesures fiscales	22
 CONCLUSIONS ET PRINCIPES DIRECTEURS	 22
 RECOMMANDATIONS	 25
Principale recommandation : À l'intention du Conseil des Arts du Canada	25

Recommandations complémentaires :	
À l'intention des autres bailleurs de fonds, organismes et ministères	27
CONCLUSION	28
ANNEXE A	
Liste des organismes faisant partie du Groupe des 29 grandes compagnies et du Groupe des 17 grandes compagnies	30

LES GRANDES COMPAGNIES D'ART D'INTERPRÉTATION DU CANADA :
COMMENT AMÉLIORER LES CONDITIONS NÉCESSAIRES POUR ASSURER
LEUR VITALITÉ ET LEUR PÉRENNITÉ

**Rapport du Groupe de travail sur les grandes compagnies d'art d'interprétation
préparé pour le Conseil des Arts du Canada**

RENSEIGNEMENTS GÉNÉRAUX

Origine du projet

Les plus grandes compagnies d'art d'interprétation du Canada – compagnies de théâtre, de ballet et d'opéra et orchestres symphoniques – font partie intégrante de la vie artistique du Canada depuis au moins 20 ans, voire plus de 50 ans. Ce sont des employeurs importants pour les artistes canadiens et autres travailleurs du domaine artistique, ainsi que d'importants producteurs et diffuseurs, qui attirent un fort pourcentage de tous les publics des arts d'interprétation au pays. Il s'agit d'institutions d'envergure dont l'appellation comporte souvent le nom de leur ville, province ou pays, qui sont bien connues au Canada et qui, dans certains cas, jouissent d'une renommée internationale.

Pourtant, comme le démontrent l'analyse et les données fournies dans le présent rapport, les grandes compagnies d'art d'interprétation du Canada éprouvent des difficultés. Elles ont été touchées par les compressions budgétaires auxquelles a procédé l'État au cours des années 1990. Les restrictions imposées par les provinces ont été particulièrement fortes en Ontario et en Alberta, où sont situées 15 des 29 grandes compagnies d'art d'interprétation financées par le Conseil des Arts du Canada (« Groupe des 29 grandes compagnies »). Bien que le soutien financier du secteur privé à l'égard des grandes compagnies ait augmenté considérablement au cours des années 1970 et 1980 (de l'ordre de 600 % à 3 000 % pour différentes compagnies), il a atteint un plateau et n'a pas suffi à contrebalancer la forte baisse du financement accordé par le secteur public au cours de la deuxième moitié des années 1990. En outre, même si le Conseil des Arts du Canada a obtenu de nouvelles ressources financières ces dernières années, les grandes compagnies, à l'exception des orchestres, n'en ont pas profité.

Un bon nombre de ces grandes compagnies ont vu leur public diminuer au cours des dix dernières années, et il leur est difficile de développer de nouveaux publics en raison des changements démographiques majeurs survenus au sein de la population canadienne et de la vive concurrence au titre du revenu et du temps que la population peut consacrer aux loisirs. Bien que les grandes compagnies aient maintenu leurs recettes perçues à la caisse en augmentant le prix des billets, les coûts qu'elles ont dû assumer pour générer ces recettes ont grimpé parce que la concurrence à l'égard des sommes

consacrées par la population aux activités de loisirs va croissant et que le public veut des modalités plus souples pour l'achat d'abonnements et de billets individuels.

De nombreuses grandes compagnies d'art d'interprétation doivent assumer des coûts fixes élevés et ont peu de marge de manœuvre pour réduire les dépenses. Parmi les secteurs où elles jouissent d'une certaine latitude et ont pu réduire les dépenses, mentionnons les frais artistiques, les coûts de production et les représentations à l'intention des jeunes publics, mais ces compressions ont nécessité la réduction de la programmation et ont peut-être contribué au déclin de la fréquentation.

De nombreuses grandes compagnies sont aujourd'hui dans une situation financière précaire, aggravée par l'absence de réserve de fonds de roulement et l'existence d'un déficit (annuel ou accumulé). En 1998-1999, les déficits accumulés du Groupe des 29 grandes compagnies totalisaient 20 millions de dollars.

Les grandes compagnies d'art d'interprétation du Canada ont eu la chance, au fil des ans, d'avoir à leur tête d'excellents dirigeants artistiques et administratifs, mais les demandes excessives auxquelles ces organismes ont dû faire face ont eu raison d'eux. Au cours des quinze dernières années, un certain nombre de cadres supérieurs des compagnies d'art d'interprétation ont quitté le Canada pour se joindre à d'importantes organisations artistiques en Europe et aux États-Unis. Les personnes ayant les compétences requises pour gérer et diriger des organismes complexes de ce type ne sont pas nombreuses, et certaines compagnies canadiennes ont de la difficulté à trouver des dirigeants compétents.

En mars 2000, devant l'importance que revêtent les grandes compagnies d'art d'interprétation pour les artistes et les publics canadiens et les facteurs qui menacent sérieusement leur pérennité financière, leur vitalité artistique et les services qu'elles offrent à la population, le conseil d'administration du Conseil des Arts du Canada a autorisé la tenue d'une étude visant à examiner ces organismes et à évaluer l'efficacité du soutien que leur accorde le Conseil des Arts du Canada. Le conseil d'administration souhaitait obtenir de l'information, tant quantitative que qualitative, sur la situation actuelle des grandes compagnies et les causes des problèmes auxquels elles sont confrontées, ainsi que des recommandations afin d'augmenter et de consolider les subventions et les services que le Conseil offre à ces organismes. François Colbert, vice-président du conseil d'administration et titulaire de la Chaire de gestion des arts de l'École des hautes études commerciales à Montréal, a été invité à représenter le conseil d'administration en tant que conseiller.

Étude de recherche

En avril 2000, un comité directeur formé de François Colbert, de Brenda Gainer (professeure de marketing, Schulich School of Business, York University), de Jean-Louis Roux (président du Conseil des Arts du Canada) et de membres de la haute direction du Conseil a été chargé d'établir un plan de recherche en vue de cette étude. Il a recommandé que l'on effectue une analyse des tendances observées au cours des 30 dernières années en ce qui touche les finances et les activités, à partir de données tirées des dossiers du Conseil des Arts du Canada et fournies par Statistique Canada. Le comité a également recommandé de charger un petit groupe de travail formé de spécialistes du terrain de donner des avis au Conseil, d'examiner les données de

recherche et l'information non empirique sur la situation à laquelle font face les grandes compagnies d'art d'interprétation et de faire des recommandations au Conseil afin que ses programmes de financement et ses services non financiers répondent mieux aux besoins de ces organismes.

Pour les besoins de cette étude longitudinale, le terme « grandes compagnies d'art d'interprétation » renvoie aux compagnies de danse, de théâtre, de musique et d'opéra financées par le Conseil dont les recettes annuelles ont dépassé 3 millions de dollars en 1998-1999 (la dernière des 30 années pour lesquelles on dispose de données détaillées comparables)¹.

Au cours de l'été et de l'automne 2000, des chercheurs du Conseil ont mené deux études en parallèle :

- une analyse longitudinale des tendances observées au cours d'une période de 30 ans (1968-1998) en ce qui touche les finances et les activités des compagnies d'art d'interprétation, pour le « Groupe des 29 grandes compagnies » et le « Groupe des 17 grandes compagnies »², à partir des dossiers du Conseil conservés aux Archives nationales du Canada et de totalisations spéciales fournies par Statistique Canada, tirées de l'Enquête sur les arts d'interprétation (de 1986-1987 à 1998-1999);
- un examen et une analyse des données de Statistique Canada et d'autres renseignements portant sur les conditions sociales, culturelles, démographiques et économiques qui influent sur les grandes compagnies d'art d'interprétation.

Les résultats ont été réunis dans une étude de recherche, présentée au Groupe de travail, qui dresse le portrait d'un groupe représentatif de grandes compagnies d'art d'interprétation au cours des 30 dernières années. Cette étude, qui est complémentaire au présent rapport, peut être obtenue sur demande³. Des données importantes tirées de cette étude sont présentées dans ce rapport pour illustrer les difficultés auxquelles font face les grandes compagnies.

¹ Cette définition de travail du terme « grandes compagnies d'art d'interprétation » est arbitraire. Elle exclut des compagnies en pleine maturité qui méritent à juste titre le qualificatif de « grandes » dans leur discipline. Cependant, afin de pouvoir mener une étude longitudinale nationale de façon uniforme sur une longue période, le Conseil des Arts du Canada a jugé nécessaire d'appliquer un critère objectif.

² Le « Groupe des 29 grandes compagnies » comprend les grandes compagnies d'art d'interprétation examinées dans l'analyse des tendances sur 30 ans; en 1998-1999, elles ont reçu collectivement 17 % du financement accordé par le Conseil des Arts du Canada. Le « Groupe des 17 grandes compagnies » est un sous-groupe du Groupe des 29 grandes compagnies, pour lequel on disposait de données détaillées pour toute la période allant de 1986-1987 à 1998-1999. Ces organismes ont reçu environ 14 % des fonds versés par le Conseil en 1998-1999. La liste des compagnies incluses dans ces deux groupes est fournie à l'annexe A.

³ Research Study on Large Performing Arts Organizations, Conseil des Arts du Canada, Service de la planification et de la recherche, juin 2001.

Groupe de travail sur les grandes compagnies d'art d'interprétation

Le Groupe de travail sur les grandes compagnies d'art d'interprétation avait pour mandat de formuler à l'intention du Conseil des Arts du Canada des conseils et des recommandations au sujet des difficultés et des besoins des grandes compagnies d'art d'interprétation et des mesures à prendre pour que les programmes de financement et les services non financiers offerts par le Conseil répondent mieux aux besoins de ces organismes.

Le Groupe de travail était composé des personnes suivantes :

François Colbert (président), conseiller et représentant du conseil d'administration du Conseil des Arts du Canada,

Colleen Blake, directrice principale du Shaw Festival,

John Hobday, directeur administratif de la Fondation de la famille Samuel et Saidye Bronfman,

Bruno Jean, analyste principal en matière de politiques, Législation et financement des arts, Direction générale des politiques sur les arts, ministère du Patrimoine canadien, Julie-Anne Leclerc, directrice des finances et de l'administration, Orchestre symphonique de Montréal,

Joanne Morrow, vice-présidente du Banff Centre et directrice du Banff Centre for the Arts,

Valerie Wilder, directrice administrative du Ballet national du Canada.

Ayant en main l'étude de recherche, les membres du Groupe de travail ont tenu une téléconférence en janvier 2001, se sont réunis à la fin février et ont tenu d'autres téléconférences en mai et en juin afin d'analyser la situation des grandes compagnies, d'élaborer le présent rapport et de formuler des recommandations.

Le présent rapport fait état des résultats de l'analyse des difficultés auxquelles font face les grandes compagnies d'art d'interprétation dans le contexte actuel. Cette analyse est fondée à la fois sur les principaux résultats tirés des données de recherche et sur l'expérience professionnelle des membres du Groupe de travail. Elle est suivie des conclusions qui constituent les principes directeurs ayant servi à la rédaction de la dernière section du rapport, soit les recommandations du Groupe de travail visant à améliorer les conditions nécessaires pour assurer la vitalité et la pérennité des grandes compagnies d'art d'interprétation.

La principale recommandation est adressée au Conseil des Arts du Canada, alors que des recommandations complémentaires sont formulées à l'intention des autres bailleurs de fonds, organismes et ministères dont le soutien est nécessaire pour assurer l'avenir des grandes compagnies.

Divers membres du personnel du Conseil des Arts du Canada ont apporté leur soutien au Groupe de travail, soit Keith Kelly (directeur de la Division des affaires publiques, de la recherche et des communications), Claire McCaughey (agente principale de la recherche), John Ruston (analyste financier) et Margot Gallant (seconde agente de la recherche). Jocelyn Harvey, conseillère, a été embauchée pour les dernières étapes du projet et chargée de la rédaction du présent rapport.

Étant donné l'intérêt considérable que suscite la situation des grandes compagnies au sein de la communauté artistique et chez les bailleurs de fonds des divers paliers de

gouvernement, le Groupe de travail recommande que le Conseil des Arts du Canada rende l'étude de recherche et le rapport du Groupe de travail accessibles au public.

Facteurs contextuels

Il convient d'abord de faire état de trois facteurs contextuels. Premièrement, bien que le présent rapport porte sur les grandes compagnies d'art d'interprétation, un certain nombre de conditions qui y sont décrites touchent également des petites et moyennes compagnies d'art d'interprétation ainsi que des organismes artistiques dans d'autres disciplines. La diminution du financement public au cours des années 1990, la concurrence accrue à l'égard du revenu disponible des ménages et l'augmentation de la diversité de la population canadienne sont des problèmes auxquels de nombreux organismes artistiques sont confrontés. Ce rapport traite des difficultés qu'éprouvent les grandes compagnies d'art d'interprétation, mais il est inévitable que certains facteurs s'appliquent de façon plus générale.

Deuxièmement, chaque organisme examiné dans le cadre de l'étude de recherche est unique et a manifesté, au cours de son histoire, des forces et des faiblesses sous diverses formes et proportions. Les compagnies diffèrent à certains égards, tels que le rayonnement artistique, la santé financière, le soutien de la communauté et la stabilité organisationnelle. Bien que ce projet souligne leurs besoins et problèmes communs, il convient de garder leur spécificité à l'esprit.

Troisièmement, les grandes compagnies d'art d'interprétation présentent en outre des différences attribuables aux exigences particulières de leur forme d'art ou de leur mode de fonctionnement. Divers facteurs influent sur les coûts fixes et la marge de manœuvre de l'organisme, que ce soit le degré de syndicalisation, le nombre minimal d'artistes qu'exigent son programme artistique et son répertoire ainsi que le temps dont l'organisme a besoin pour planifier son programme et engager les exécutants. De même, il existe des différences géographiques liées au marché et aux attentes du public, aux pressions sur les salaires et les frais et à la disponibilité d'un soutien privé et d'un financement versé par les autorités provinciales et municipales.

En préparant ce rapport, le Groupe de travail s'est efforcé de garder ces facteurs à l'esprit alors qu'il examinait la situation des grandes compagnies d'art d'interprétation et formulait des recommandations quant au soutien à leur accorder.

ANALYSE

Rôle et importance des grandes compagnies d'art d'interprétation du Canada

Les grandes compagnies d'art d'interprétation du Canada sont très importantes pour les artistes canadiens, les publics canadiens et la vie artistique au Canada. En permettant à des millions de Canadiens de prendre part directement à l'expérience dynamique des art d'interprétation, ces compagnies incarnent et font valoir l'importance des arts pour l'être humain.

Certaines des contributions des grandes compagnies sont quantifiables :

- Les grandes compagnies emploient un grand nombre d'artistes canadiens, de techniciens et d'autres travailleurs du domaine artistique. Le Groupe des 17 grandes compagnies verse 40 % de tous les salaires et traitements versés par les 625 compagnies d'art d'interprétation sans but lucratif ayant participé à l'enquête de Statistique Canada. Les artistes ambitionnent de travailler au sein des grandes compagnies parce qu'elles offrent visibilité et prestige et qu'elles paient généralement bien. Nombre d'entre elles sont des piliers, au sein de la communauté des arts d'interprétation, pour la formation et le perfectionnement des jeunes artistes.
- Les grandes compagnies contribuent considérablement au développement des publics, parce qu'elles rejoignent un grand nombre de Canadiens et qu'elles assurent une vaste diffusion des productions canadiennes. Le Groupe des 17 grandes compagnies s'est acquis près du quart (24 %) du public ayant assisté aux représentations données par toutes les compagnies d'art d'interprétation sans but lucratif au Canada.
- Au fil des ans, les grandes compagnies ont contribué à favoriser d'autres activités artistiques, lorsque des artistes ont quitté pour faire carrière en solo ou pour créer leur propre groupe ou organisme.

Outre ces contributions mesurables, les grandes compagnies apportent aussi des contributions moins tangibles, notamment le sens de l'histoire qu'elles nous transmettent. Nous sommes fiers que des Canadiens aient établi et, au fil des ans, fait prospérer des compagnies d'une telle qualité. Il y a aussi leur envergure et leur rayonnement. Lorsqu'une compagnie de ballet comptant plus de 60 danseurs, un orchestre complet ou encore une compagnie de théâtre ou d'opéra du répertoire classique donne une représentation où se marient talent et beauté, la grandeur du spectacle ne peut que susciter un sentiment d'admiration respectueuse.

Sans rien enlever aux nombreux artistes qui font carrière en solo ainsi qu'aux petites et moyennes compagnies œuvrant dans toutes les disciplines artistiques, dont le travail est d'excellente qualité, on peut dire que les grandes compagnies artistiques sont les mieux placées au Canada pour amener la population canadienne en général et les dirigeants des collectivités et des entreprises à comprendre l'importance des arts. On pourrait même soutenir que les grandes compagnies ont la responsabilité de le faire. Les grandes compagnies d'art d'interprétation sont des chefs de file et des défenseurs des arts sur la scène locale, provinciale et nationale, elles fournissent des modèles artistiques inspirants et elles partagent leur expérience et leurs ressources avec les organismes artistiques de plus petite taille.

Pour toutes ces raisons, le Groupe de travail croit qu'il est très important que le Canada ait un groupe diversifié de grandes compagnies d'art d'interprétation :

- **qui permettent à un grand nombre de Canadiens d'assister à des prestations artistiques remarquables,**
- **qui font partie intégrante de communautés qui leur offrent leur soutien,**

- **qui jouissent d'une bonne santé et stabilité financière et administrative leur permettant de mener à bien leurs missions artistiques.**

Les grandes compagnies d'art d'interprétation du Canada : Réalités institutionnelles et problèmes complexes

Tous les organismes artistiques sont commandés par les impératifs de la création. Peu d'entre eux disposent d'assez d'argent (provenant des secteurs public et privé et de la vente de billets d'entrée). La plupart de ces organismes manquent de ressources et de capital, et n'ont que peu d'argent en réserve, voire pas du tout.

Par ailleurs, les compagnies d'art d'interprétation sans but lucratif doivent beaucoup compter sur les recettes autogénérées, particulièrement les recettes perçues à la caisse, de sorte que la diminution de la fréquentation peut leur causer de graves problèmes.

Toutefois, au-delà de ces facteurs communs, les grandes compagnies d'art d'interprétation du Canada font face à des réalités institutionnelles distinctes et fondamentales qui les différencient des petites et moyennes compagnies d'art d'interprétation et des organismes artistiques œuvrant dans d'autres disciplines artistiques, et qui rendent leur situation actuelle particulièrement complexe et difficile.

La présente section du rapport est consacrée à l'analyse des réalités institutionnelles et des problèmes complexes auxquels font face les grandes compagnies. En sept points, on y décrit les circonstances à l'origine de la situation dans laquelle se trouvent présentement les grandes compagnies et le lien entre les compagnies et le contexte général dans lequel elles évoluent. Les sept points abordés sont les suivants : la croissance de l'activité artistique au Canada, la diminution du financement accordé par le secteur public et le Conseil des Arts du Canada, l'insuffisance de capital des grandes compagnies, les contraintes institutionnelles qui limitent les options qui s'offrent aux compagnies pour s'adapter au sous-financement, l'érosion des publics, les changements démographiques au sein de la population et la concurrence accrue à l'égard du revenu disponible et du temps consacré aux loisirs.

1) Croissance de l'activité artistique au Canada

Au cours des années 1950, soit la première décennie d'existence du Conseil des Arts du Canada, le Canada comptait seulement 27 compagnies professionnelles d'art d'interprétation (certaines d'entre elles font partie du Groupe des 29 grandes compagnies). Au début des années 1980, le Conseil finançait environ 390 compagnies d'art d'interprétation; en 2000-2001, ce chiffre avait grimpé à 860. Alors que les grandes compagnies d'art d'interprétation financées par le Conseil représentaient environ 17 % des clients du Conseil dans le domaine des arts d'interprétation en 1960, ce pourcentage est aujourd'hui de 3 %.

Au cours des quarante dernières années, les activités artistiques professionnelles offertes au public canadien ont connu un essor considérable, tant en nombre qu'en diversité. Outre les groupes et compagnies sans but lucratif dont le nombre ne cesse de croître, des centaines de festivals artistiques sont maintenant organisés au Canada,

surtout pendant les mois d'été, et attirent bien souvent de vastes publics. Dans n'importe quelle grande ville canadienne, le public peut presque tous les soirs choisir parmi une multitude d'activités artistiques (souvent de très haute qualité).

La première conséquence de cette forte croissance est l'intensification de la concurrence pour s'attacher des publics, la deuxième conséquence étant une concurrence accrue pour obtenir des subventions publiques. Les grandes compagnies d'art d'interprétation, qui étaient parmi les premiers organismes ayant obtenu des fonds publics au Canada, doivent maintenant partager avec une clientèle qui s'est énormément accrue, comme le montre le résumé présenté ci-après de l'historique du Conseil des Arts du Canada en matière d'octroi de subventions⁴.

Le Conseil des Arts du Canada a depuis longtemps comme objectif de répondre à la croissance et à l'évolution dans le domaine des arts et d'aider les artistes et les organismes de la relève; à cet égard, l'histoire du Conseil comporte plusieurs grandes étapes :

- Dans les années 1950, le Conseil finançait 29 organismes artistiques, dont 27 compagnies d'art d'interprétation.
- En 1968-1969, soit la première année de la période de 30 ans à l'étude, le Conseil avait 178 organismes clients.
- Dans les années 1970, en raison notamment de la création d'un grand nombre d'organismes artistiques dans le cadre des programmes de main-d'œuvre de cette époque, le Conseil finançait 700 organismes, qui comprenaient un grand nombre de nouvelles compagnies d'art d'interprétation dédiées aux œuvres canadiennes, ainsi que des centres d'artistes autogérés et d'autres organismes œuvrant dans des disciplines autres que l'art d'interprétation.
- La croissance s'est poursuivie dans toutes les disciplines au cours des années 1980; c'est également à cette époque que le Conseil a mis en place de nouveaux programmes (et acquis de nouveaux organismes clients) dans le domaine des lettres et de l'édition et qu'il a créé le service des arts médiatiques. Au cours de cette décennie, il finançait 1 000 organismes.
- Au cours de première moitié des années 1990, lorsqu'a eu lieu l'examen des programmes fédéraux, le Conseil a maintenu son budget de subventions en absorbant les compressions publiques par une réduction de ses coûts administratifs. Lorsqu'il a publié son premier plan stratégique officiel en 1995, le Conseil a déclaré son intention d'offrir l'accès aux programmes à des personnes et organismes qui étaient auparavant exclus, notamment les artistes et organismes artistiques autochtones ou appartenant à d'autres cultures et les artistes multidisciplinaires. Ces organismes et ceux qui s'occupent de programmation pour les enfants et les adolescents sont les derniers clients qui se sont ajoutés à la liste d'organismes clients du Conseil, lesquels sont maintenant au nombre de 1 700.

⁴ Bien que cet historique ait trait au Conseil des Arts du Canada, le nombre d'organismes auxquels les bailleurs de fonds provinciaux et municipaux versent des subventions a aussi augmenté considérablement.

2) Sous-financement : Diminution du financement accordé par le secteur public et le Conseil des Arts du Canada aux grandes compagnies d'art d'interprétation

Au cours des trente dernières années, le financement accordé par le secteur public et le Conseil des Arts du Canada aux grandes compagnies d'art d'interprétation a connu une forte baisse.

En 1968-1969, les fonds publics provenant de toutes sources (Conseil des Arts du Canada, administrations provinciales et municipales/régionales) représentaient 38 % des recettes du Groupe des 29 grandes compagnies. Aujourd'hui, ils représentent moins de 25 %. Dans le cas du Groupe des 17 grandes compagnies, le financement public total a chuté en dollars courants de près de 10 % entre 1992-1993 et 1998-1999.

Ces changements font en sorte que les compagnies doivent de plus en plus compter sur l'autofinancement, notamment les recettes tirées de la vente de billets d'entrée ainsi que les dons et commandites du secteur privé. Aujourd'hui, le secteur privé est, pour les grandes compagnies, une source de recettes plus importante que toutes les sources de financement public réunies.

La participation du Conseil des Arts du Canada au financement des grandes compagnies a diminué de la même façon. En 1968-1969, le Conseil fournissait en moyenne 23,2 % du budget des grandes compagnies. Cette contribution a diminué au cours des trois décennies suivantes, pour s'établir à 8,4 % en 1998-1999. En tant que part du budget moyen, la contribution du Conseil s'élève donc à environ le tiers de ce qu'elle était il y a trente ans.

À mesure que diminuait le soutien financier accordé par le Conseil des Arts du Canada, le financement provincial et (dans une moindre mesure) municipal s'est mis à augmenter; ces deux paliers de gouvernement ont commencé à jouer un rôle plus important dans le financement des grandes compagnies. Les subventions provinciales et municipales ont atteint leur point culminant au début des années 1990, mais elles ont diminué respectivement de 10 % et 6 % entre 1993-1994 et 1998-1999. Les plus fortes compressions provinciales ont été observées en Ontario et en Alberta (soit 44 % et 45 % respectivement), où se trouvent plus de la moitié (15) des organismes formant le Groupe des 29 grandes compagnies. Les grandes compagnies d'art d'interprétation ont été durement touchées par la baisse des subventions provinciales, particulièrement en Ontario, où le retrouve le tiers d'entre elles⁵.

Au cours de la dernière année pour laquelle on dispose de données comparables (1998-1999), les recettes du Groupe des 29 grandes compagnies provenaient de sources provinciales et municipales dans une proportion de 11,7 % et de 4,6 % respectivement, pour un total combiné de 16 %, alors que la contribution du Conseil des Arts du Canada était de 8,4 %.

Bien que la baisse (en pourcentage) de la contribution du Conseil des Arts du Canada au budget des compagnies puisse s'expliquer en partie par l'augmentation de sa clientèle, lorsque le Conseil a disposé de nouvelles ressources financières (comme ce fut le cas récemment), ce ne sont pas les

⁵ Au cours de cette période, le financement provincial versé aux compagnies d'art d'interprétation a diminué dans toutes les provinces où sont situées les compagnies faisant partie du Groupe des 29 grandes compagnies, à l'exception du Québec, qui compte sept de ces compagnies et où le soutien à l'art d'interprétation a connu une faible augmentation (5 %).

grandes compagnies d'art d'interprétation, mis à part les orchestres, qui en ont profité.

Cette observation mérite un examen attentif :

- Entre 1993-1994 et 2000-2001, le budget de subventions du Conseil des Arts du Canada a augmenté de 29 % (de 81,2 à 105,1 millions de dollars).
- De ce montant additionnel, 2,5 millions de dollars ont été consacrés aux orchestres (de toutes tailles). En raison de ces fonds réservés, le soutien accordé par le Conseil aux orchestres inclus dans le Groupe des 17 grandes compagnies s'est accru depuis 1993-1994.
- Cependant, les grandes compagnies de danse ont obtenu une très faible hausse de 22 358 \$ en dollars courants au cours de cette période, alors que les grandes compagnies de théâtre et d'opéra ont connu une baisse en dollars courants.
- Même en tenant compte du financement additionnel versé aux orchestres, le soutien accordé par le Conseil des Arts du Canada au Groupe des 17 grandes compagnies est resté stagnant au cours de cette période d'augmentation du budget du Conseil. Il a diminué de 0,4 % en dollars constants entre 1993-1994 et 2000-2001 (de 14 737 037 \$ à 14 677 631 \$).
- Si l'on ne tient pas compte des orchestres, les subventions versées aux autres compagnies incluses dans le Groupe des 17 grandes compagnies (théâtre, danse et opéra) ont perdu près de 10 % (9,93 %) de leur valeur réelle; elles ont été ramenées de 8 886 968 \$ à 8 004 670 \$ en dollars constants au cours de cette période.
- En ce qui concerne la valeur des subventions du Conseil des Arts du Canada en dollars constants, on observe une hausse de 13,7 % de la valeur réelle entre 1968-1969 et 2000-2001 pour les 15 organismes qui font partie du Groupe des 17 grandes compagnies et qui ont été financés ces deux années. Toutefois, cette augmentation est principalement attribuable aux fonds versés récemment aux orchestres. Si l'on exclut ces fonds, les autres organismes du Groupe des 17 grandes compagnies ont connu une baisse de 18,8 % de la valeur réelle du financement accordé par le Conseil.

Comme les grandes compagnies d'art d'interprétation ont vu diminuer le soutien accordé par le secteur public et le Conseil des Arts du Canada et qu'elles doivent de plus en plus compter sur le financement privé et les recettes perçues à la caisse :

- **Les grandes compagnies d'art d'interprétation se trouvent de plus en plus dans une situation sans issue avec le Conseil des Arts du Canada, qui veut qu'elles aient une programmation plus audacieuse, qu'elles présentent un plus grand contenu canadien, qu'elles développent de nouveaux publics et attirent les jeunes, qu'elles améliorent leur santé financière et qu'elles réduisent leurs déficits accumulés (toutes des attentes louables, sans aucun doute), alors qu'il est de moins en moins réaliste de croire qu'elles pourront répondre à ces attentes puisque le Conseil réduit sa contribution.**
- **La plupart des grandes compagnies, comme les deux prochaines sections de l'analyse tendent à le démontrer, ont atteint le stade où il est très peu probable qu'elles pourront procéder à d'autres adaptations pour faire face**

à la réduction du financement public ou, si elles le peuvent, ces adaptations ne donneront que de piètres résultats.

3) Insuffisance de capital : Absence de réserve de fonds de roulement

Selon une étude portant sur les théâtres régionaux menée en Angleterre pour l'Arts Council of England en 1999 dans le cadre du remaniement de la politique théâtrale nationale, les compagnies de théâtre [TRADUCTION] « disposent d'un capital insuffisant pour remplir leur tâche », « sont techniquement insolvables » et doivent compter sur le versement hâtif de subventions, les découverts bancaires et le paiement par anticipation des billets d'entrée pour répondre à leurs besoins d'encaisse. Toujours selon cette étude, « pour maintenir l'équilibre financier, il faut constamment recourir à des tours de passe-passe. Dans de nombreux organismes, la façon normale de procéder, en ce qui touche les finances, est de parer au plus pressé. Ce n'est pas un contexte idéal pour le travail créatif »⁶. Dans la politique nationale qu'il a ensuite élaborée, l'Arts Council of England fait observer que l'insuffisance de réserve de capital fait en sorte qu'il est « beaucoup plus difficile de prendre des risques créatifs »⁷.

L'Australie a récemment mené une vaste étude sur les grandes compagnies d'art d'interprétation dans ce pays. Une des principales conclusions est que ces organismes ont un manque chronique de réserves de fonds de roulement et ont peu d'incitatifs pour améliorer leur bilan. Par conséquent, elles se trouvent dans une situation d'instabilité financière quasi permanente et ne peuvent pas mettre en branle un processus sérieux de planification organisationnelle à long terme ni entreprendre des initiatives innovatrices de programmation artistique.

Les études anglaise et australienne ont toutes deux mené à la prise de décisions prévoyant de nouvelles orientations politiques et une augmentation considérable du financement versé à ces compagnies⁸. L'un des changements apportés à la politique australienne, qui est maintenant mis en œuvre dans le nouveau modèle appliqué aux grandes compagnies, est que les organismes publics de financement encourageront les organismes à établir et à maintenir des réserves de fonds de roulement, au lieu de les désavantager si elles le font. Ce changement de politique vise à la fois à « inciter les compagnies à renforcer leur bilan » et à « fournir une mesure de sécurité contre une modification future de la politique ». L'Australia Council (l'homologue du Conseil des Arts du Canada) et autres organismes publics de financement permettront dorénavant aux grandes compagnies d'art d'interprétation de constituer des réserves représentant jusqu'à 20 % de leurs recettes annuelles, avec la garantie que leurs subventions publiques ne seront pas réduites en conséquence⁹.

⁶ Roles and Functions of the English Regional Producing Theatres (The Boyden Report), préparé pour l'Arts Council of England, 1999, p. 30.

⁷ The Arts Council of England's National Policy for Theatre in England, juillet 2000, p. 2.

⁸ En Australie, le gouvernement fédéral et les administrations des États se sont engagés à verser un montant additionnel de 72 millions de dollars à 31 compagnies (43,3 millions de dollars sur quatre ans au niveau fédéral). (Sources : communiqués diffusés par le Department of Communications, Information Technology and the Arts et l'Australia Council, 12 décembre 2000). En Angleterre, le financement a augmenté de 72 % (25 millions de livres). (Source : communiqué de l'Arts Council of England, 8 mars 2001).

⁹ Securing the Future: Major Performing Arts Inquiry Final Report, Department of Communications, Information Technology and the Arts (Australie), 1999, p. 35.

Les grandes compagnies d'art d'interprétation du Canada souffrent du même manque de réserves de fonds de roulement que leurs homologues de l'Angleterre et de l'Australie, et peu d'entre elles disposent de réserves de fonds de dotation suffisantes pour tenir le coup lorsque des difficultés financières surviennent. Parce qu'elles ne disposent pas d'un capital suffisant, ces compagnies n'ont pas les réserves nécessaires pour faire face à des baisses de recettes passagères et pour planifier à l'avance, elles consacrent temps et énergie à la planification en cas de crise plutôt qu'à la réalisation de leur mandat et de leur programme artistique et elles se retrouvent souvent en situation d'instabilité financière. En l'absence de nouvelles réserves de capital, la plupart des grandes compagnies d'art d'interprétation du Canada ne sont pas en mesure de survivre à de grandes difficultés financières.

Les grandes compagnies ne sont pas les seules devant ce dilemme : nombre d'organismes artistiques canadiens ne disposent pas d'une réserve de fonds de roulement adéquate, mais ils craignent une réduction de leurs subventions publiques s'ils enregistrent un surplus en fin d'année afin de commencer à constituer une réserve.

Toutefois, l'absence de réserve de fonds de roulement représente un problème plus grave pour les grandes compagnies d'art d'interprétation. En raison de leur taille, de leur portée et (pour certaines formes d'art) de leurs ententes contractuelles, elles ont beaucoup moins de latitude que la plupart des petites et moyennes compagnies pour s'adapter en cas de difficultés financières. Elles peuvent rarement réduire rapidement leurs dépenses (parfois, elles ne peuvent pas le faire du tout, à cause d'engagements antérieurs), de sorte que leur déficit augmente rapidement et se transforme en dettes accumulées.

Il est donc important pour tous les organismes artistiques et essentiel pour les grandes compagnies d'art d'interprétation que des politiques gouvernementales encouragent la constitution de réserves de fonds de roulement.

4) Contraintes institutionnelles : Coûts fixes élevés et options limitées

Devant la diminution du financement public et la nécessité d'accroître les recettes autogénérées, les grandes compagnies d'art d'interprétation ont procédé à un certain nombre de changements structurels majeurs.

- **Augmentation des dépenses consacrées aux campagnes de financement et au marketing :**
Au cours des trente années à l'étude, on observe une nette augmentation des dépenses consacrées aux campagnes de financement et au marketing. Pour le Groupe des 29 grandes compagnies, les dépenses de marketing ont doublé pendant cette période. Au cours des années 1990, le Groupe des 17 grandes compagnies a quant à lui doublé ses dépenses consacrées à la collecte de fonds.
- **Accroissement du financement privé :**
Au cours de la période de trente ans, le Groupe des 29 grandes compagnies a doublé les fonds provenant du secteur privé (qui représentent aujourd'hui 27 %

du budget), et le Groupe des 17 grandes compagnies a augmenté ces fonds de 82 % entre 1986-1987 et 1998-1999. De 1968-1969 à 1988-1989, les compagnies ont vu leur financement privé grimper de 600 % à 3 000 % (alors que l'inflation a augmenté d'environ 300 %).

- Réduction des coûts artistiques et des coûts de production :
En 1968-1969, ces coûts représentaient en moyenne 75 % du budget du Groupe des 29 grandes compagnies, mais ce pourcentage était tombé à 65 % en 1998-1999. Cette baisse a été particulièrement marquée dans le cas des orchestres et des compagnies d'opéra, mais elle a touché tous les types d'organismes, à l'exception des compagnies de ballet.
- Maintien des recettes perçues à la caisse :
Malgré l'érosion des publics (dont il sera question ci-après), le Groupe des 17 grandes compagnies a maintenu ses recettes perçues à la caisse à 48 % du budget en moyenne, entre 1986-1987 et 1998-1999, principalement grâce à des hausses de prix.

Le Groupe de travail croit que, dans l'ensemble, les grandes compagnies se sont adaptées rapidement et avec efficacité aux changements qui sont survenus dans leur environnement. Cependant, il semble qu'elles aient atteint le stade où il ne leur reste plus d'options parmi lesquelles choisir.

- Au cours des dix dernières années, les commandites privées, qui avaient connu une forte croissance, se sont stabilisées; il est peu probable que cette source de recettes fasse une remontée. Cette situation coïncide avec des changements survenus dans le processus décisionnel des entreprises privées : comme les administrations publiques ont réduit leurs dépenses au titre des services sociaux, de l'éducation et de la santé, de nombreuses sociétés ont décidé de commencer à offrir leur soutien financier dans ces domaines ou d'augmenter les contributions qu'elles faisaient déjà. La concurrence est aujourd'hui très vive entre les universités, les hôpitaux et autres services sociaux pour obtenir des dons et des commandites d'entreprises privées. Les organismes artistiques ne prévoient aucun redressement de la situation, et la perte imminente des commandites par les fabricants de produits du tabac aggravera le problème.
- Comme on l'a laissé entendre plus tôt, la réduction des dépenses artistiques et des coûts de production est une arme à double tranchant; il est peu probable (et non souhaitable) que ces dépenses soient réduites davantage.
- Au Canada, il est probablement irréaliste de s'attendre à ce que les recettes perçues à la caisse, qui représentent près de la moitié du budget moyen des grandes compagnies, puissent encore augmenter de beaucoup; de plus, il n'est pas dans l'intérêt général que les prix augmentent davantage, ce qui aurait pour effet de limiter l'accès du public et accroître sa désaffection.

Dans la relation implicite qui s'établit entre un organisme artistique et sa communauté, laquelle comprend son public, ses artistes, son conseil d'administration ainsi que les bénévoles, donateurs et partenaires financiers et l'ensemble des habitants de la localité où il est installé, un accord, ou « pacte », est conclu au fil des ans quant à la nature de

l'organisme et à ce qu'il doit offrir au public. Dans le cas des organismes artistiques en pleine maturité, bien établis et réputés, comme les grandes compagnies d'art d'interprétation du Canada, ce pacte comporte la promesse d'un certain niveau de performance, en ce qui touche la qualité, la portée et l'envergure des représentations.

Une fois qu'une grande compagnie, aux prises avec des problèmes financiers importants, a procédé aux changements requis sur le plan financier et administratif (moins compter sur les subventions publiques, accroître les commandites et les dons privés, conclure des ententes de coproduction et d'autres formes de partenariat, réduire les coûts là où c'est possible et accroître les efforts de marketing et de promotion), il ne lui reste plus beaucoup d'options parmi lesquelles choisir sans rompre la promesse qu'elle a faite à sa communauté au sujet de sa performance.

Certaines contraintes sont inhérentes au fonctionnement d'une grande compagnie d'art d'interprétation.

- Les grandes compagnies, particulièrement les compagnies de ballet et d'opéra et les orchestres symphoniques, doivent assumer des coûts fixes élevés qu'il est matériellement impossible de réduire sans qu'il y ait d'importantes répercussions sur leur qualité artistique et leur capacité de remplir leur mandat.
- Les salaires et traitements représentent environ les deux tiers du budget des grandes compagnies; une baisse marquée de ces coûts nuirait à la performance artistique. Certains organismes, notamment les orchestres, sont encore plus difficiles à diriger en raison de la présence de conventions collectives.
- Au sein des compagnies de ballet et des orchestres symphoniques, il faut maintenir un nombre minimal d'artistes afin de présenter le répertoire.
- Les processus de développement artistique sont complexes, particulièrement en ce qui touche l'opéra et le ballet; de plus, les délais de production sont longs et les dépenses artistiques ainsi que les coûts de production sont élevés.
- Des options telles que changer le lieu des représentations, trouver des locaux moins spacieux et présenter des productions de moindre envergure et plus dépouillées peuvent rebuter le public fidèle sans attirer un nombre suffisant de nouveaux membres pour le remplacer. Pour certaines compagnies, le coefficient d'exploitation ne s'améliore pas beaucoup lorsqu'on réduit l'envergure des productions.

Compte tenu de ces contraintes institutionnelles, il est probable que les adaptations qu'on pourrait faire, lorsque c'est possible, n'auraient en bout de ligne que peu d'incidence. C'est pourquoi le Groupe de travail croit que sans un rééquilibrage des sources de recettes des compagnies, lequel comporte une véritable augmentation du financement accordé par le Conseil des Arts du Canada, la situation d'un grand nombre de grandes compagnies d'art d'interprétation continuera de décliner et de se détériorer.

Les points exposés ci-dessus sous-tendent la principale recommandation formulée à la fin du présent rapport, selon laquelle le Conseil des Arts du Canada devrait accroître considérablement le financement accordé aux grandes compagnies d'art d'interprétation et adopter une nouvelle approche à cet égard.

5) Érosion des publics

À certains égards, compte tenu du contexte actuel, les compagnies d'art d'interprétation devraient attirer de plus vastes publics. Au Canada, comme dans les autres pays industrialisés, il y a depuis longtemps une corrélation positive entre, d'une part, l'assistance à des prestations d'art d'interprétation et, d'autre part, le fait de détenir un diplôme d'études postsecondaires et d'avoir un revenu élevé. L'enseignement postsecondaire a connu un essor important depuis les années 1960, et le revenu disponible après impôt a augmenté légèrement.

Depuis les années 1960, le pourcentage de Canadiens ayant fait des études postsecondaires s'est accru considérablement. En 1976, 1,1 million de Canadiens détenaient un diplôme universitaire; en 1996, ce chiffre avait plus que doublé, un peu plus de 3 millions de Canadiens ayant terminé leurs études postsecondaires (hausse de 63 %). Le revenu personnel disponible par habitant a augmenté légèrement (hausse de 0,7 % en dollars constants) entre 1990 et 2000.

Pourtant, la fréquentation totale dans le secteur des arts d'interprétation (compagnies de toutes tailles) a diminué de presque 4 % entre 1992-1993 et 1998-1999.

Dans ce secteur, les grandes compagnies ont subi une forte baisse de la fréquentation :

- Le Groupe des 17 grandes compagnies a vendu 3,2 millions de billets en 1998-1999, chiffre qui est de beaucoup inférieur au sommet atteint dix ans auparavant (4 millions).
- La fréquentation par représentation pour le Groupe des 17 grandes compagnies a chuté de près du tiers (de 1 087 en 1986-1987 à 764 dix ans plus tard). Bien que le nombre de représentations aient augmenté au cours de cette période, cette hausse a touché les représentations sur des scènes secondaires et dans le cadre de tournées n'occasionnant pas de frais de séjour ainsi que les représentations à l'occasion de festivals, d'activités communautaires et d'ateliers. La fréquentation a diminué pour les représentations à domicile, en tournée et à l'intention des jeunes publics.
- La fréquentation totale des jeunes publics a diminué d'environ un quart de millions de billets (plus de 341 000 en 1992-1993 contre 248,000 en 1998-1999). Au cours de la même période, le nombre de représentations pour les jeunes publics a chuté de 64 %.

En moyenne, le Groupe des 17 grandes compagnies compte sur les recettes perçues à la caisse et autres recettes provenant des consommateurs pour constituer presque la moitié de son budget (48 %). **Par conséquent, une érosion importante du public a des conséquences importantes sur ces compagnies. Pour les grandes compagnies, le maintien et le développement de leurs publics et le renforcement de leur lien avec leur communauté sont des objectifs importants.**

6) Changements démographiques au sein de la population canadienne

Entre 1951 et 1996, période au cours de laquelle la plupart des grandes compagnies d'art d'interprétation du Canada se sont développées et ont pris de l'expansion, la population du pays a doublé, ayant passé d'un peu plus de 14 millions d'habitants à 28,8 millions. La croissance démographique y est peut-être pour quelque chose dans l'augmentation de l'envergure des organismes artistiques et de leur nombre, mais elle a ralenti considérablement au Canada et se situe maintenant à environ 1 % par année.

Mais avant tout et par-dessus tout, la composition démographique a changé radicalement et affiche une diversité culturelle croissante. Au Recensement du Canada de 1996, les minorités visibles représentaient 11,2 % de la population; selon les estimations actuelles, ce chiffre est passé à 13 % (en 2000). La répartition des populations des diverses cultures varie selon les régions du pays, mais elles sont surtout présentes dans les centres métropolitains. Actuellement, les minorités visibles représentent 32 % de la population de Toronto, 31 % de celle de Vancouver, 16 % de celle de Calgary, 14 % de celle d'Edmonton et 12 % de celle de Montréal.

Par ailleurs, de plus en plus, les immigrants qui viennent s'installer au Canada ne sont pas originaires de pays d'Amérique du Nord ou d'Europe et ont donc des traditions culturelles différentes de celles de la plupart des grandes compagnies d'art d'interprétation. Enfin, il est important de souligner que de nombreux artistes de diverses cultures forment leurs propres groupes et organismes et trouvent eux-mêmes des publics pour leurs œuvres.

Par conséquent, le nouveau portrait démographique du Canada fait en sorte que les grandes compagnies d'art d'interprétation, qui ont œuvré à l'intérieur des traditions européennes et doivent compter sur leurs publics pour constituer une bonne partie de leur budget, ont plusieurs difficultés à surmonter :

- **croissance presque nulle de la population en général,**
- **forte croissance des populations de diverses cultures au sein des centres métropolitains, où se trouvent un bon nombre des compagnies,**
- **augmentation du nombre de Canadiens issus de traditions culturelles non européennes,**
- **développement de nouveaux organismes et de nouvelles pratiques au sein des communautés de diverses cultures.**

Étant donné les changements majeurs qui surviennent dans la population, il est important que les grandes compagnies soient en mesure d'aller chercher des publics parmi la population des diverses cultures.

Malheureusement, le Canada ne dispose pas de données objectives et complètes sur ce que font ces compagnies pour s'attacher les nouveaux publics et sur leur taux de réussite. Selon de l'information anecdotique obtenue sur une base individuelle, certaines compagnies réussissent à la longue à attirer des publics provenant des communautés de diverses cultures; toutefois, on ne dispose pas de données complètes ni comparatives sur la question.

De plus, on ne peut que spéculer sur la possibilité que le fait que les écoles accordent moins de place à l'éducation artistique depuis plus de dix ans dans certaines régions du pays contribue à l'érosion des publics. Bien que des études aient démontré un lien entre la participation à des activités artistiques pendant l'enfance et l'assistance à des prestations artistiques à l'âge adulte, on ne dispose pas de données définitives dans ce sens pour le Canada. On peut dire sans trop craindre de se tromper que le fait que le Groupe des 17 grandes compagnies aient réduit la programmation destinée aux jeunes publics et que ces derniers soient de moins en moins nombreux aux représentations ne présage rien de bon.

7) Concurrence accrue pour attirer un public dont le temps libre et le revenu disponible sont limités

De l'avis du Groupe de travail, les compagnies d'art d'interprétation, surtout celles de grande taille, doivent aussi faire face à une concurrence accrue lorsqu'elles veulent attirer un public dont le temps libre et le revenu disponible sont limités.

- Au cours des quinze dernières années, l'émergence du secteur commercial des arts d'interprétation, y compris les comédies musicales de grande envergure et autres spectacles à grand déploiement, a porté un dur coup aux grandes compagnies sans but lucratif (concurrence directe pour attirer le public, campagnes publicitaires très onéreuses que les compagnies sans but lucratif ne peuvent s'offrir et pressions accrues pour augmenter les salaires et traitements). Pour de nombreux Canadiens, l'achat de billets pour les productions commerciales, dont le prix est élevé, constitue un investissement important de leur revenu disponible. Bien que les productions commerciales soient en concurrence avec toutes les compagnies d'art d'interprétation sans but lucratif des environs, elles rivalisent dans le marché même occupé par les grandes compagnies, qui sont les plus susceptibles d'embaucher les mêmes artistes et de demander des prix similaires pour les billets d'entrée.
- La profusion de produits de divertissement à domicile constitue un autre aspect de la concurrence. Les vidéodisques numériques, la radiodiffusion par satellite et la télévision à la carte représentent des solutions de rechange peu coûteuses à l'assistance à un spectacle en direct. La concurrence exercée par les technologies du divertissement à domicile a augmenté de façon constante au cours des dix dernières années, à mesure que diminuait le prix de ces produits. Il est probable que cette tendance se maintiendra à mesure que de nouveaux produits seront mis sur le marché.

Enfin, il convient de mentionner que les publics modernes ont des attentes élevées en ce qui touche le confort, la sécurité, le design et le style des salles de spectacle. Malheureusement, les installations dans lesquelles évoluent bon nombre de grandes compagnies sans but lucratif ne répondent pas à ces attentes. Il s'agit notamment des installations vieillissantes ayant été construites ou rénovées dans le cadre des travaux entourant la fête du Centenaire (1967), lorsque le Canada a fait un investissement à grande échelle dans l'infrastructure culturelle. Nombre de ces salles et théâtres ne répondent pas aux attentes, par ailleurs raisonnables, des publics d'aujourd'hui; il faut de toute urgence les améliorer et les rénover.

Autres faits à considérer

Outre les difficultés inhérentes au contexte actuel, il convient d'examiner attentivement un certain nombre de faits nouveaux qui semblent prometteurs. Selon le Groupe de travail, il faut tenir compte de ces progrès et, dans la mesure du possible, se fonder sur eux, afin d'élaborer des solutions devant permettre de résoudre les difficultés des grandes compagnies.

1) Nouveaux investissements de l'administration fédérale

Alors que le Groupe de travail procédait à ses travaux, l'administration fédérale a annoncé un nouvel investissement majeur pour les arts et la culture, totalisant 560 millions de dollars. Dans cette annonce, il était question de trois initiatives susceptibles de toucher les organismes artistiques, notamment les grandes compagnies d'art d'interprétation.

L'initiative la plus pertinente est un financement additionnel de 75 millions de dollars sur trois ans (25 millions de dollars par année à partir de l'exercice 2001-2002) pour le Conseil des Arts du Canada. Ce montant additionnel porte à 149,2 millions de dollars le crédit parlementaire du Conseil des Arts du Canada, ce qui représente une augmentation de 60 millions de dollars ou 66 % depuis 1996-1997.

Deux autres initiatives peuvent également être utiles aux grandes compagnies d'art d'interprétation et à d'autres organismes artistiques canadiens. Il s'agit d'un investissement de 63 millions de dollars sur trois ans pour la mise en place d'une stratégie nationale visant à favoriser chez les organismes artistiques et patrimoniaux une gestion moderne et une plus grande stabilité financière (selon les modèles de stabilisation des arts actuellement en place au Canada, dont il est question plus loin), et d'un investissement de 80 millions de dollars sur trois ans devant servir à améliorer l'infrastructure culturelle, et principalement à réparer et à rénover les installations artistiques et patrimoniales au Canada.

Dans ses recommandations présentées à la fin du présent rapport, le Groupe de travail a tenu compte de ces nouvelles ressources.

2) Programmes de stabilisation des arts

Quatre programmes de stabilisation des arts sont déjà en place au Canada (Alberta, Vancouver, Nouvelle-Écosse et Québec), alors que trois de ces programmes seront bientôt lancés au Manitoba, en Saskatchewan et dans la Bay Area (Hamilton-Wentworth-Burlington), et que des études de faisabilité sont en cours au Nouveau-Brunswick et à l'Île-du-Prince-Édouard. Ces programmes, qui sont financés à partir de diverses sources (administrations fédérale, provinciales et municipales, fondations et secteur privé), consistent à procéder à une évaluation externe de l'organisme, à lui fournir de l'aide technique et à lui accorder une subvention pour se constituer un fonds de roulement. Les bénéficiaires de cette forme d'aide sont déterminés en fonction des modalités du programme municipal ou provincial en question; il peut s'agir d'organismes de toutes tailles œuvrant dans diverses disciplines.

Bien qu'il soit trop tôt pour tirer des conclusions au sujet de l'incidence à long terme des programmes de stabilisation, les premiers commentaires fournis par les organismes artistiques canadiens participants sont favorables.

3) Amélioration des incitatifs fiscaux et autres mesures fiscales

À la fin des années 1990, l'administration fédérale a procédé à plusieurs améliorations afin de rendre plus intéressante la perspective de faire des dons aux organismes de charité enregistrés, dont font partie les grandes compagnies d'art d'interprétation. Elle a augmenté le crédit d'impôt sur les dons ainsi que le pourcentage du revenu que les particuliers et les sociétés peuvent déclarer au titre de ces contributions. Récemment, les avantages fiscaux ont été étendus aux cadeaux sous forme de titres à valeur accrue et d'options d'achat d'actions.

Le Conseil pour le monde des affaires et des arts du Canada et les grands organismes artistiques canadiens qui participent aux sommets culturels que ce conseil tient chaque année à Banff ont préconisé l'adoption de ces mesures et ont joué à cet égard un rôle de premier plan. Les données recueillies aux fins de notre étude portent sur une période antérieure à celle pour laquelle des données définitives pourraient être obtenues sur l'incidence de ces améliorations fiscales; il semble toutefois, d'après l'information anecdotique obtenue, que ces améliorations aient permis à des organismes artistiques de recevoir une plus grande quantité de dons et de cadeaux, particulièrement de la part de particuliers.

Le Conseil pour le monde des affaires et des arts du Canada et les participants aux sommets de Banff s'emploient maintenant à clarifier la situation en ce qui touche les avantages fiscaux que procure l'adhésion aux organismes artistiques et à inciter l'administration fédérale à mettre en place des fonds d'encouragement équivalents pour les commandites d'entreprise.

CONCLUSIONS ET PRINCIPES DIRECTEURS

Les principales conclusions auxquelles est arrivé le Groupe de travail en se fondant sur l'analyse présentée ci-dessus sont résumées ci-après. Ces conclusions constituent les principes directeurs qui sous-tendent les recommandations présentées à la fin du rapport.

1. Les grandes compagnies d'art d'interprétation du Canada sont très importantes pour les artistes canadiens, les publics canadiens et la vie artistique au Canada. En permettant à des millions de Canadiens de prendre part directement à l'expérience dynamique des art d'interprétation, ces compagnies incarnent et font valoir l'importance des arts pour l'être humain. Il est très important que le Canada ait un groupe diversifié de grandes compagnies d'art d'interprétation :

- **qui permettent à un grand nombre de Canadiens d'assister à des prestations artistiques remarquables,**
- **qui font partie intégrante de communautés qui leur offrent leur soutien,**
- **qui jouissent d'une bonne santé et stabilité financière et administrative leur permettant de mener à bien leurs missions artistiques.**

- 2. Les grandes compagnies d'art d'interprétation du Canada font face à des réalités institutionnelles distinctes et fondamentales qui les différencient des petites et moyennes compagnies d'art d'interprétation et des organismes artistiques œuvrant dans d'autres disciplines artistiques, et qui rendent leur situation actuelle particulièrement complexe et difficile.**
- 3. La première conséquence de cette forte croissance est l'intensification de la concurrence pour s'attacher des publics, la deuxième conséquence étant une concurrence accrue pour obtenir des subventions publiques. Les grandes compagnies d'art d'interprétation, qui étaient parmi les premiers organismes ayant obtenu des fonds publics au Canada, doivent maintenant partager avec une clientèle qui s'est énormément accrue.**
- 4. Au cours des trente dernières années, le financement accordé par le secteur public et le Conseil des Arts du Canada aux grandes compagnies d'art d'interprétation a connu une forte baisse.**
- 5. Bien que la baisse (en pourcentage) de la contribution du Conseil des Arts du Canada au budget des compagnies puisse s'expliquer en partie par l'augmentation de sa clientèle, lorsque le Conseil a disposé de nouvelles ressources financières (comme ce fut le cas récemment), ce ne sont pas les grandes compagnies d'art d'interprétation, mais à part les orchestres, qui en ont profité.**
- 6. Comme les grandes compagnies d'art d'interprétation ont vu diminuer le soutien accordé par le secteur public et le Conseil des Arts du Canada et qu'elles doivent de plus en plus compter sur le financement privé et les recettes perçues à la caisse, les grandes compagnies d'art d'interprétation se trouvent de plus en plus dans une situation sans issue avec le Conseil des Arts du Canada, qui veut qu'elles aient une programmation plus audacieuse, qu'elles présentent un plus grand contenu canadien, qu'elles développent de nouveaux publics et attirent les jeunes, qu'elles améliorent leur santé financière et qu'elles réduisent leurs déficits accumulés (toutes des attentes louables, sans aucun doute), alors qu'il est de moins en moins réaliste de croire qu'elles pourront répondre à ces attentes puisque le Conseil réduit sa contribution.**
- 7. Les grandes compagnies d'art d'interprétation du Canada souffrent du même manque de réserves de fonds de roulement que leurs homologues de l'Angleterre et de l'Australie, où des études menées récemment se sont traduites par des changements majeurs dans les politiques et par une hausse considérable du financement accordé à ces compagnies. Parce qu'elles ne disposent pas d'un capital suffisant, ces compagnies n'ont pas les réserves nécessaires pour faire face à des baisses de recettes passagères et pour planifier à l'avance, elles consacrent temps et énergie à la planification en cas de crise plutôt qu'à la réalisation de leur mandat et de leur programme artistique et elles se retrouvent souvent en situation d'instabilité financière. En l'absence de nouvelles réserves de capital, la plupart des grandes compagnies d'art d'interprétation du Canada ne sont pas en mesure de survivre à de grandes difficultés financières. Il est donc important pour tous les organismes artistiques et essentiel pour les grandes**

compagnies d'art d'interprétation que des politiques gouvernementales encouragent la constitution de réserves de fonds de roulement.

8. Compte tenu des contraintes institutionnelles auxquelles sont soumises les grandes compagnies, il est probable que les adaptations qu'elles pourraient faire, lorsque c'est possible, n'auraient en bout de ligne que peu d'incidence. C'est pourquoi le Groupe de travail croit que sans un rééquilibrage des sources de recettes des compagnies, lequel comporte une véritable augmentation du financement accordé par le Conseil des Arts du Canada, la situation d'un grand nombre de grandes compagnies d'art d'interprétation continuera de décliner et de se détériorer

9. Une érosion importante du public a des conséquences importantes sur les grandes compagnies d'art d'interprétation. Le maintien et le développement de leurs publics et le renforcement de leur lien avec leur communauté sont des objectifs importants. Le nouveau portrait démographique du Canada fait en sorte que les grandes compagnies, qui ont œuvré à l'intérieur des traditions européennes et doivent compter sur leurs publics pour constituer une bonne partie de leur budget, ont plusieurs difficultés à surmonter :

- croissance presque nulle de la population en général,
- forte croissance des populations de diverses cultures au sein des centres métropolitains, où se trouvent un bon nombre des compagnies,
- augmentation du nombre de Canadiens issus de traditions culturelles non européennes,
- développement de nouveaux organismes et de nouvelles pratiques au sein des communautés de diverses cultures.

Étant donné les changements majeurs qui surviennent dans la population, il est important que les grandes compagnies soient en mesure d'aller chercher des publics parmi la population des diverses cultures.

10. Dans le cadre de programmes de subventions destinés aux organismes artistiques en pleine maturité, qui sont bien établis et qui fonctionnent sur une grande échelle, les évaluations devraient être fondées sur une compréhension vraiment holistique : la reconnaissance que la santé organisationnelle et financière de ces organismes, leur vitalité artistique et leur pertinence pour leur communauté sont des éléments intimement reliés qui se renforcent mutuellement. Ces organismes devraient disposer d'un financement à long terme qui soit approprié compte tenu de leur envergure et de leur cycle de planification.

11. Au moment d'augmenter le financement des grandes compagnies d'art d'interprétation, le Conseil des Arts du Canada devrait travailler en collaboration avec les organismes artistiques eux-mêmes, les principaux bailleurs de fonds provinciaux et municipaux, les programmes de stabilisation des arts (s'il y a lieu) et le ministère du Patrimoine canadien. Leurs objectifs communs devraient être de partager l'information, d'élaborer des approches complémentaires et de travailler de concert afin d'améliorer les conditions nécessaires pour assurer la vitalité et la pérennité des grandes compagnies.

12. Le Groupe de travail appuie fortement les priorités du Conseil des Arts du Canada en ce qui touche les artistes et organismes autochtones et des diverses

cultures et admire l'engagement pris par le Conseil en ce qui touche l'accessibilité et l'équité. Dans le présent rapport, il n'est aucunement recommandé de diminuer cet engagement. Au contraire, grâce aux nouvelles ressources financières dont il dispose maintenant, le Conseil a la possibilité de rééquilibrer le financement qu'il accorde aux grandes compagnies d'art d'interprétation, de mettre un terme à l'érosion de son soutien financier et de renverser la vapeur, sans pour autant revenir sur son engagement en matière d'accessibilité et d'équité.

RECOMMANDATIONS

Principale recommandation : À l'intention du Conseil des Arts du Canada

Le Groupe de travail recommande que le Conseil des Arts du Canada verse chaque année aux grandes compagnies d'art d'interprétation au moins 10 millions de dollars¹⁰ pris à même ses nouvelles ressources, sous forme de subventions de fonctionnement. En versant cet argent, le Conseil aurait comme objectif d'améliorer les conditions nécessaires pour assurer la vitalité et la pérennité de ces organismes.

- Ces fonds additionnels et les subventions de fonctionnement qui sont déjà versées aux grandes compagnies devraient être combinés en un seul programme destiné aux grandes compagnies d'art d'interprétation, qui serait administré par le service du Conseil responsable de la discipline en question (musique, danse et théâtre). En confiant l'administration du programme au service responsable de chaque discipline, les grandes compagnies continueront d'être perçues comme faisant partie intégrante de leur communauté. Le fait d'avoir un programme propre aux grandes compagnies permettra de bien cerner les réalités institutionnelles complexes de ces organismes et d'en tenir compte.
- Le programme devrait prévoir le versement de subventions de fonctionnement pluriannuelles pour une période de plus de trois ans (peut-être cinq ans) afin que les compagnies d'art d'interprétation de pleine maturité et de grande envergure puissent avoir la vision à long terme nécessaire pour assurer leur planification organisationnelle et leur programmation artistique¹¹. Les fonds devraient être versés au titre du fonctionnement plutôt que pour des activités ou projets précis.

¹⁰ En tant que vice-président du conseil d'administration du Conseil des Arts du Canada, François Colbert ne s'est pas prononcé sur le montant d'argent recommandé.

¹¹ Dans le cadre de ses programmes pluriannuels actuels en musique, en danse et en théâtre, le Conseil des Arts du Canada verse des subventions de fonctionnement pour une période de trois ans à des organismes artistiques (de toutes tailles) répondant à certains critères. Les demandes sont évaluées par le comité d'évaluation par les pairs de chaque programme, dans un contexte concurrentiel national. La mise en place d'un programme de financement pluriannuel a permis aux organismes artistiques d'atteindre une certaine stabilité financière, puisqu'ils sont assurés d'avoir des fonds pour trois ans. La recommandation présentée ci-dessus s'appuie sur cet avantage et vient même l'améliorer.

- L'objet et la structure du programme, les critères et le processus d'évaluation devraient être fondés sur une compréhension holistique des organismes (p. ex. les liens étroits et solidaires entre leur vitalité artistique, leur stabilité organisationnelle et financière et leur pertinence pour la communauté).
- Le processus d'évaluation des demandes de subvention devrait être une version plus complète du processus d'évaluation par les pairs que le Conseil applique actuellement. Ce processus devrait consister à mesurer la gamme complète des influences qu'exerce l'organisme dans sa communauté, dans le cadre d'une évaluation holistique de sa pérennité organisationnelle et financière, de sa vitalité artistique et de sa pertinence pour sa communauté.
- Le comité d'évaluation par les pairs devait inclure des personnes ayant de l'expérience dans la gestion de grandes compagnies d'art d'interprétation (au Canada et à l'étranger) qui peuvent évaluer l'ensemble des activités des compagnies.
- Étant donné que d'autres organismes publics ont un rôle important à jouer dans le financement des grandes compagnies d'art d'interprétation et que la bonne volonté et la collaboration de ces organismes sont nécessaires pour assurer la pérennité de ces compagnies, le programme devrait être élaboré en étroite consultation avec les bailleurs de fonds provinciaux et municipaux, les programmes de stabilisation des arts et le ministère du Patrimoine canadien. Il faudrait inviter les représentants de ces organismes à fournir au Conseil et au comité d'évaluation par les pairs de l'information et des conseils; il pourrait s'agir de renseignements sur leurs subventions, services, approches et plans en ce qui touche les grandes compagnies, et de conseils fondés sur leur connaissance de ces compagnies. L'objectif visé serait de partager de l'information, d'élaborer des approches complémentaires et de faire en sorte que les principaux organismes publics conjuguent leurs efforts pour améliorer la situation des compagnies d'art d'interprétation.
- Comme il est admis qu'il est bon d'encourager la constitution de réserves de fonds de roulement et que de telles réserves assurent la stabilité et aident la compagnie à remplir sa mission artistique, le programme devrait inciter les compagnies à constituer des réserves de fonds de roulement, qui pourraient atteindre 25 % des recettes annuelles sans que cela n'entraîne une réduction de la subvention.
- Si la compagnie et le Conseil relèvent un besoin précis, il faudrait que des services (information, conseils, aide technique, etc.) soient offerts à la compagnie, en dehors des subventions de fonctionnement pluriannuelles, par la Brigade volante du Conseil des Arts du Canada ou par d'autres moyens.

Le Groupe de travail est convaincu que le Conseil des Arts du Canada, avec ses dizaines d'années d'expérience dans l'administration de programmes de subventions, pourra élaborer un programme efficace, efficient et responsable qui permettra d'atteindre les objectifs et de suivre les processus décrits ci-dessus.

Afin de répondre à certains des besoins en information des compagnies d'art d'interprétation (y compris les grandes compagnies), le Groupe de travail suggère que le Conseil des Arts du Canada prenne les mesures suivantes :

- entreprendre des recherches sur les intérêts artistiques des diverses communautés culturelles au Canada et la participation de celles-ci à des événements artistiques et culturels, et sur les mesures prises par les compagnies d'art d'interprétation canadiennes pour amener des Canadiens appartenant aux diverses communautés culturelles parmi leurs publics et leurs partenaires financiers, communiquer les résultats de ces recherches aux organismes artistiques canadiens et, si ces résultats le justifient, examiner de nouvelles approches afin d'accroître et de raffermir les liens entre les diverses communautés culturelles et les compagnies d'art d'interprétation;
- réunir les documents de recherche existants sur les publics des arts d'interprétation canadiens, y compris l'information pratique sur les initiatives de développement des publics mises en place par les compagnies d'art d'interprétation (qu'elles aient donné de bons résultats ou non) et communiquer les résultats de ces recherches aux organismes artistiques canadiens;
- réunir les documents de recherche existants, tant au Canada qu'à l'étranger, sur l'incidence de la baisse de l'éducation artistique sur l'assistance à des représentations artistiques et communiquer les résultats de ces recherches aux organismes artistiques et enseignants canadiens.

Recommandations complémentaires : À l'intention des autres bailleurs de fonds, organismes et ministères

Étant donné l'importance du rôle joué par divers bailleurs de fonds, organismes et ministères pour assurer la santé financière des grandes compagnies d'art d'interprétation et comme le Groupe de travail croit qu'il est essentiel que ceux-ci collaborent entre eux et coordonnent leurs efforts, les recommandations suivantes sont adressées aux autres bailleurs de fonds, organismes et ministères.

Recommandation 1 :

Le Groupe de travail recommande que les administrations provinciales qui ont réduit considérablement le soutien financier accordé aux grandes compagnies d'art d'interprétation rétablissent les niveaux de financement passés, en leur qualité de principaux bailleurs de fonds du secteur public pour ces compagnies.

Recommandation 2 :

Le Groupe de travail recommande que les bailleurs de fonds provinciaux et municipaux mettent en place, si ce n'est déjà fait, des programmes de subventions de fonctionnement pluriannuelles afin d'améliorer les conditions nécessaires pour assurer la vitalité et la pérennité des grandes compagnies d'art d'interprétation, comme il est recommandé ci-dessus au Conseil des Arts du Canada.

Recommandation 3 :

Le Groupe de travail recommande que les bailleurs de fonds provinciaux et municipaux adoptent une attitude favorable au sujet de la constitution de réserves de fonds de roulement, comme il est recommandé ci-dessus au Conseil des Arts du Canada.

Recommandation 4 :

Le Groupe de travail recommande que les bailleurs de fonds provinciaux et municipaux, les programmes de stabilisation des arts et le ministère du Patrimoine canadien fournissent au Conseil des Arts du Canada de l'information et des conseils et qu'ils participent aux consultations portant sur le programme du Conseil des Arts du Canada destiné aux grandes compagnies d'art d'interprétation, tel qu'il est décrit ci-dessus.

Recommandation 5 :

Le Groupe de travail se réjouit des annonces faites récemment par l'administration fédérale au sujet de nouveaux investissements dans le domaine des arts et presse le ministère du Patrimoine canadien de concevoir et de mettre en œuvre dès que possible les programmes touchant l'infrastructure et la pérennité culturelle, en consultation avec la communauté artistique et patrimoniale, le Conseil des Arts du Canada, les bailleurs de fonds provinciaux et municipaux ainsi que les programmes de stabilisation des arts.

Recommandation 6 :

Le Groupe de travail se réjouit des initiatives du Conseil pour le monde des affaires et des arts du Canada et des participants aux sommets culturels de Banff visant à mettre en place d'autres incitatifs fiscaux pour les organismes de charité enregistrés, à améliorer le régime d'avantages fiscaux que procure l'adhésion aux organismes artistiques et à amener l'administration fédérale à voir s'il convient d'offrir des programmes de subventions semblables afin d'encourager les entreprises de toutes tailles à soutenir les arts. Il recommande que le ministère du Patrimoine canadien examine attentivement ces possibilités et que le Conseil des Arts du Canada soutienne ces efforts.

CONCLUSION

Le Groupe de travail reconnaît que, pour mettre en œuvre les recommandations formulées dans le présent rapport, il faudra collectivement avoir une bonne dose de volonté et de résolution. Mais si rien n'est fait, c'est-à-dire si on maintient le statu quo qui mène inexorablement à la dégradation de la situation, il est inévitable que les choses se détérioreront. Si aucune mesure n'est prise, les grandes compagnies d'art d'interprétation du Canada tiendront un rôle de moins en moins important dans leur discipline artistique, elles offriront un moins grand nombre d'emplois et de possibilités de carrière pour les artistes canadiens, elles donneront aux publics canadiens un moins grand nombre de représentations, lesquelles seront de moindre envergure et moins accomplies, et elles cesseront d'offrir des moyens d'enseignement aux écoles canadiennes. Avec le temps, la détérioration de ces organismes entraînera un appauvrissement de la vie artistique au Canada et de la qualité de nos villes.

Comme nous espérons l'avoir démontré dans le présent rapport, les grandes compagnies ont fait ce qu'elles ont pu pour s'adapter à la diminution du financement public. Maintenant, il est temps que le secteur public fasse sa part. Les organismes artistiques qui ont l'envergure et la longévité des grandes compagnies d'art d'interprétation canadiennes sont irremplaçables. S'ils disparaissent ou, ce qui est plus probable, si nous les laissons se détériorer et décliner, nous ne serons pas capables de les recréer. Ils auront disparu pour toujours.

Le Groupe de travail est persuadé que le Conseil des Arts du Canada et ses partenaires qui participent au financement des grandes compagnies d'art d'interprétation du Canada répondront à son invitation et examineront la question avec le plus grand soin dans l'intérêt des arts, des artistes et des publics canadiens.

ANNEXE A

Liste des grandes compagnies d'art d'interprétation faisant partie des deux groupes mentionnés dans le rapport	
« Groupe des 29 grandes compagnies » de 1968-1969 à 1998-1999	« Groupe des 17 grandes compagnies » de 1986-1987 à 1998-1999
Théâtre	
Alberta Theatre Project	
Arts Club Theatre	
Canadian Stage	Canadian Stage
Citadel Theatre	Citadel Theatre
Compagnie Jean Duceppe	
Ex Machina	
Grand Theatre	
Manitoba Theatre Centre	Manitoba Theatre Centre
Shaw Festival	Shaw Festival
Stratford Festival	Stratford Festival
Theatre Calgary	
Théâtre du Nouveau Monde	
Vancouver Playhouse	
Musique	
Calgary Philharmonic	Calgary Philharmonic
Edmonton Symphony	Edmonton Symphony
Kitchener-Waterloo Symphony	
Orchestre symphonique de Montréal	Orchestre symphonique de Montréal
Orchestre symphonique de Québec	Orchestre symphonique de Québec
Toronto Symphony	Toronto Symphony
Vancouver Symphony	Vancouver Symphony
Winnipeg Symphony	Winnipeg Symphony
Danse	
Alberta Ballet	
Les Grands Ballets Canadiens	Les Grands Ballets Canadiens
Ballet national du Canada	Ballet national du Canada
Royal Winnipeg Ballet	Royal Winnipeg Ballet
Opéra	
Compagnie d'opéra canadienne	Compagnie d'opéra canadienne
Opéra de Montréal	Opéra de Montréal
Opera Ontario	
Vancouver Opera	