

Enquête auprès des travailleur.es culturel.les du milieu théâtral en Ontario français

Réalisée pour Théâtre Action
par Marc Haentjens

Février 2023

INTRODUCTION

Bien qu'elle ne soit pas exclusive au milieu théâtral, ni à l'Ontario français, **la pénurie de main d'œuvre** dont on parle de plus en plus frappe directement le milieu théâtral franco-ontarien. Après s'être manifestée dans les emplois dits « d'arrière-scène » - conception, régie, direction de production, technique -, elle affecte de plus en plus les emplois au sein des compagnies, de même qu'au sein des organismes de services du secteur théâtral.

Ces emplois, regroupés sous la dénomination de « travailleur.es culturel.les », ont pourtant semblé bénéficier longtemps d'une sorte d'aura, en étant associés aux meilleures conditions de rémunération et d'emploi (avec la permanence) accessibles dans le milieu. Or, les compagnies et les organismes se butent aujourd'hui à des difficultés croissantes pour les combler ou retenir durablement les personnes qu'elles ont engagées.

C'est cette situation qui a incité Théâtre Action, après l'enquête menée auprès des travailleur.es d'arrière-scène, à vouloir réaliser une enquête auprès des travailleur.es culturel.les. L'enquête, qui m'a été confiée, avait deux objectifs : chercher à comprendre ce qui peut influencer la situation actuelle et identifier des solutions ou des pistes d'action qui pourraient remédier à cette situation à court, moyen ou long terme.

1- MÉTHODOLOGIE ET PROFIL DES RÉPONDANTS

Cette enquête m'a amené à rencontrer par zoom une quinzaine de personnes (16 exactement), qui étaient ou avaient été à l'emploi de compagnies de théâtre en Ontario français et avaient une expérience susceptible d'éclairer la situation. Identifiées avec le concours de Théâtre Action, ces personnes présentent une assez bonne représentativité du milieu.

Parmi elles, 12 étaient encore à l'emploi de compagnies au moment de l'enquête, 3 travaillaient pour des organismes ou des institutions associés au théâtre et une était retournée à une pratique individuelle. Les postes que ces personnes occupaient ou avaient occupé s'apparentaient pour 8 d'entre elles (soit la moitié) à des directions artistiques, 5/6 à des directions administratives et 2/3 à des emplois autres (production, communications, marketing). Les compagnies où elles étaient employées se situaient pour la majorité dans la région d'Ottawa (12), mais aussi dans la région de Toronto (3) et dans la région de Sudbury (3), en tenant compte que deux d'entre elles avaient occupé des postes dans des compagnies situées dans deux régions différentes.

Enfin, mentionnons que les répondant.es étaient à égalité de genre masculin et féminin et se répartissaient principalement en termes d'âge entre 30 et 60 ans.

J'ai eu avec chacun.e une conversation d'environ une heure, au cours de laquelle nous avons abordé à la fois leur parcours professionnel, leur appréciation de leur emploi, leur perception des enjeux actuels et leurs recommandations face à la problématique soulevée. Les observations suivantes résument le contenu de ces conversations.

2- PARCOURS PROFESSIONNEL

On peut d'abord dégager des entretiens un certain nombre de constats généraux sur le parcours des répondant.es et leur expérience au sein des compagnies. Même si ces expériences sont diverses, elles mettent tout de même en évidence un certain nombre de traits communs.

a- Formation

Sans surprise, on peut constater que la très grande majorité des répondant.es ont une formation en théâtre (11/16), mais, ce qui est peut-être plus étonnant, une formation acquise principalement dans le cadre universitaire (10/16) et, plus particulièrement, au Département de théâtre de l'Université d'Ottawa (9/16).

La plupart y ont complété un bac, assorti pour quelques-un.es d'une mineure en administration des arts, qu'ils ont prolongé dans quelques cas jusqu'à la maîtrise ou le doctorat et complété, dans un cas, par une formation dans une école de théâtre.

Quelques-un.es (5/16) sont malgré tout arrivés dans le milieu d'une autre façon, avec une formation d'un autre type, acquise le plus souvent à l'extérieur : en administration des affaires, en sciences politiques, en droit, en médiation culturelle et même en arts plastiques.

Enfin, un répondant a principalement acquis sa formation sur le tas.

b- Entrée dans le milieu

Là aussi, le parcours des répondant.es présente un certain nombre de similarités. Le parcours emprunté par un assez grand nombre consiste à se faire embaucher dès la sortie de l'université – et même quelques fois avant l'obtention de son diplôme. Dans plusieurs cas, ils ou elles n'ont même pas eu à passer de concours, mais ont été approché.es directement par la direction de la compagnie pour se joindre à son équipe. C'est le parcours suivi par près de la moitié des répondant.es.

Dans certains cas, la compagnie les a d'abord recrutés pour occuper un emploi temporaire ou à la pigne (ex : en régie), puis leur a rapidement confié des responsabilités croissantes les menant à un poste clé, comme la direction de production ou la direction administrative. Dans d'autres cas, cette embauche s'est faite seulement après quelques années d'activités comme pigiste, mais avec, là aussi, une propulsion rapide dans des fonctions importantes (ex : un poste de direction).

Il en résulte notamment que plusieurs des répondant.es se sont retrouvés très jeunes (ex : avant la trentaine) dans des postes clés pour lesquels ils n'étaient pas forcément outillés, mais où ils ont rapidement trouvé leurs repères, grâce notamment à des mentors externes ou à des appuis internes.

Une autre porte d'entrée dans le milieu a consisté pour quelques-un.es à créer leur propre compagnie. C'est une motivation artistique qui a été généralement à la base de ce projet, et la mise en place de la

compagnie s'est imposée par la suite. Parmi les répondant.es à l'enquête, 5 ont connu cette expérience et 4 se retrouvent aujourd'hui à la tête de la compagnie qu'ils ont fondée. Mais il s'agit dans 2 cas seulement d'un emploi à temps plein.

c- Apprentissage du métier

Pour beaucoup, l'arrivée dans la compagnie a eu la forme d'une « immersion ». N'étant souvent pas préparé.es aux fonctions qui les attendaient, ni outillé.es pour ça, ils.elles ont dû rapidement faire leurs preuves. À titre d'exemple, quelques-un.es évoquent le stress qu'a pu représenter leur première demande de subvention. Plus largement, plusieurs reconnaissent que la « courbe d'apprentissage » a été parfois un peu raide, mais que, en l'espace d'une ou de quelques années, ils.elles ont assez rapidement trouvé leurs repères.

Un facteur qui a souvent contribué à cette intégration a été de pouvoir accéder à des mentors, à l'interne ou à l'externe. Plusieurs soulignent à cet égard l'importance de certains programmes, comme la Brigade volante (au CAC) ou COMPAS (au CAO), malheureusement disparus aujourd'hui, qui permettaient d'aller chercher des ressources extérieures sur une assez longue période. D'autres font également référence à certaines initiatives de Théâtre Action. Enfin, beaucoup reconnaissent combien l'appui de l'équipe et du conseil d'administration a été souvent déterminant pour leur donner la confiance nécessaire.

d- Durée de l'emploi

Un autre trait partagé par beaucoup de répondant.es est la remarquable fidélité qu'ils.elles ont globalement manifestée à l'égard de leur emploi. Rares sont ceux.celles qui sont resté.es moins de cinq ans au sein de leur fonction¹. Dans la moitié des cas, cette durée se situe entre 10 et 15 ans, et elle excède même 25 ans pour quelques-un.es d'entre eux².

Cela tend donc à confirmer que, malgré les écueils qu'ils.elles ont pu éprouver dans certains aspects de leur emploi (voir section suivante), la grande majorité des répondant.es ont apprécié leur poste et y ont trouvé une façon de s'épanouir professionnellement et personnellement.

Quant aux raisons de partir, elles semblent généralement justifiées par le sentiment « d'avoir fait le tour du jardin » ou le besoin « de vouloir vivre d'autres expériences ».

Dans quelques cas tout de même, c'est un sentiment d'épuisement qui a été le déclencheur. Mais ce n'est pas un cas général et, plus souvent qu'autrement, ceux et celles qui ont quitté leur emploi l'ont fait pour accéder à un poste similaire dans un autre contexte, et même souvent à l'intérieur du milieu théâtral franco-ontarien.

¹ L'enquête n'a toutefois pas rejoint ceux et celles qui ont quitté prématurément leur emploi.

² Ghislain Caron, codirecteur général et directeur administratif du Théâtre français de Toronto, recevait en septembre dernier le prix Hommage de Théâtre Action qui soulignait ses 33 ans d'activité au sein de la compagnie.

3- APPRÉCIATION GÉNÉRALE

Les entretiens qui ont été menés permettent de se faire une idée de l'appréciation que les travailleur.es culturel.les portent sur l'expérience qu'ils ont vécue au sein de leur emploi. Voici les principaux éléments qui en ressortent.

a- Les points forts

Parmi les facteurs valorisés par les répondant.es, trois éléments ressortent clairement :

- La passion

Pour un grand nombre de répondant.es, l'emploi que la compagnie leur a offert a d'abord représenté l'opportunité d'œuvrer dans le domaine où ils espéraient pouvoir faire carrière (sans savoir forcément comment). En fait, la plupart, à quelques exceptions près, n'avaient pas nécessairement une idée très claire du type d'emploi qu'ils.elles pourraient décrocher. C'est en travaillant au sein d'une compagnie qu'ils.elles ont pu confirmer leur intérêt professionnel et en faire, pour beaucoup, une passion.

Ceux.celles qui avaient une formation autre que théâtrale semblent avoir eu un peu la même piquûre. Pour la plupart d'entre eux.elles, l'intégration s'est faite très naturellement et s'est traduite de la même façon, par une forte adhésion aux valeurs de la compagnie. L'un d'eux avoue clairement : « J'ai mis mon cœur dans la compagnie. »

- Le travail d'équipe

Un autre élément clé est le sentiment de travailler au sein d'une équipe « tissée-serrée », en ayant l'impression – qu'on soit du côté artistique ou pas – de faire partie d'un projet ou d'une aventure hors du commun. Il est certain que le leadership exercé par la direction artistique a pu jouer, dans beaucoup de cas, un rôle important. Mais, même dans quelques situations où ce leadership a été moins présent, les répondant.es disent avoir été porté.es par une très forte « chimie » avec le reste de l'équipe. Un répondant le souligne bien : « L'équipe a fait que ça a passé en un clin d'œil. Parti pour trois ans, j'y suis resté huit. »

On peut noter que cette complicité s'incarne aussi à un autre niveau, dans la mise en place, de plus en plus fréquente, d'une codirection générale, établissant un partage de responsabilités entre la direction artistique et la direction administrative. Beaucoup voient là une façon de rompre avec le modèle hiérarchique traditionnel (conférant le pouvoir décisionnel à la seule direction artistique) et, sans empêcher un partage des rôles, d'associer la direction administrative à la vision artistique de la compagnie.

Ce travail d'équipe semble également comprendre les relations avec le conseil d'administration. Si sa contribution n'est pas toujours claire au sein de plusieurs compagnies, il s'inscrit partout dans un mode plus collaboratif que directif.

- L'accès aux décisions

Enfin, beaucoup de répondant.es soulignent la capacité que leur a donnée leur emploi de participer directement à un pouvoir décisionnel qu'ils n'auraient jamais pu espérer avoir dans un autre type d'organisation. Même si cette responsabilité a pu leur sembler parfois trop grande, surtout à leurs débuts,

ils.elles ont toujours apprécié d'avoir les coudées franches et de sentir partie prenante des décisions collectives affectant la compagnie.

b- Les aspects critiques

En revanche, la plupart des participant.es reconnaissent que leur emploi a exigé d'eux un certain nombre de « sacrifices » qui, sans les pousser à partir, a tout de même eu un impact important dans leur vie personnelle et professionnelle. Trois méritent d'être notés :

- La charge de travail

C'est sûrement l'aspect qui a été soulevé le plus souvent au sein des entretiens. Devant travailler à l'intérieur de très petites équipes, beaucoup de répondant.es signalent avoir des charges de travail excédant largement le cadre d'un emploi régulier. Bien qu'ils l'assument, beaucoup trouvent à la longue cette charge exagérément élevée. À titre d'exemple, plusieurs soulignent le nombre exorbitant d'heures supplémentaires (non récupérées) qu'ils.elles ont pu calculer au cours d'une année.

En cause, bien sûr, la petitesse des équipes qui oblige à distribuer les tâches entre les effectifs présents; mais aussi, dans plusieurs situations, la multiplication des activités ou des projets qui contribue à alourdir la charge qui pèse sur chacun.e. Une réalité plus facile à accepter les premières années (quand ils.elles étaient jeunes), mais qui devient après un certain temps une source de stress et d'épuisement.

- La rémunération

Même si tous les répondant.es n'ont pas les mêmes récriminations à ce sujet, il s'agit, de façon générale, d'une autre question sensible. Le fait est que, dans beaucoup de cas, la rémunération versée aux travailleur.es culturel.les reste grandement disproportionnée à la charge de travail (voir ci-dessus) et aux compétences que leur emploi exige. Même si certain.es l'acceptent à l'appui de l'intérêt qu'ils.elles ont pour leur travail et des autres avantages que la compagnie leur accorde (ex : flexibilité des horaires, vacances), d'autres trouvent cette situation clairement anormale. Une répondante indique avoir carrément « une crotte sur le cœur » pour avoir l'impression « d'avoir travaillé toutes ces années gratuitement ».

La situation varie évidemment d'une compagnie à l'autre. Un grand nombre se sont donné depuis plusieurs années des échelles salariales qui permettent tout de même de garantir à leurs employés des revenus minimum; mais ces échelles restent encore trop modestes ou encore, compte tenu des budgets établis, sont simplement inapplicables. Plusieurs répondant.es reconnaissent que cette réalité leur impose des conditions de vie relativement précaires ou encore qu'elle ne serait tout simplement pas viable s'ils.elles ne pouvaient pas compter sur le salaire plus appréciable de leur conjoint.e.

- La pression du milieu

À tout cela, vient finalement s'ajouter la pression que les personnes à l'emploi des compagnies ressentent (ou subissent) de la part du milieu environnant, en premier lieu des bailleurs de fonds, mais aussi de la communauté théâtrale et de la communauté en général.

Plusieurs répondant.es ont le sentiment de devoir toujours « performer », ou d'en faire toujours plus, pour répondre aux attentes des uns et des autres. En même temps qu'ils doivent répondre à des exigences croissantes des bailleurs de fonds (soumission de projets, redditions de comptes), il leur faut aussi

composer avec des demandes de plus en plus diverses de la communauté. Sans compter, pour les compagnies d'Ottawa et de Sudbury, l'implication très exigeante que leur a demandé les deux grands projets de lieux : La Nouvelle Scène d'un côté et la Place des arts de l'autre. Tout cela vient donc s'ajouter au stress et au risque d'épuisement professionnel que plusieurs de ces travailleur.es culturel.les ressentent.

4- LES ENJEUX

À la lumière de leur propre expérience – mais aussi de leur connaissance plus large du milieu théâtral franco-ontarien –, les répondant.es identifient plusieurs enjeux qui peuvent expliquer les difficultés rencontrées par les compagnies pour recruter – et retenir durablement – des collaborateurs. À côté d'enjeux chroniques ou historiques, il en ressort aussi quelques-uns, plus actuels, qui ont trait à l'évolution récente.

a- Des enjeux chroniques

Il paraît clair d'abord que les compagnies de théâtre franco-ontariennes continuent de faire face à un certain nombre d'obstacles qu'elles éprouvent depuis longtemps et auxquelles elles ne peuvent pas toujours apporter des réponses satisfaisantes.

- Le manque de formations

Les compagnies, qu'elles soient à Ottawa, à Sudbury ou à Toronto, restent constamment confrontées à la limite du bassin de ressources professionnelles accessible en Ontario. Ce constat, qu'on avait déjà fait pour les travailleurs d'arrière-scène, est encore plus manifeste pour les travailleur.es culturel.les à l'emploi des compagnies. Exception faite peut-être des postes de directions artistiques qui semblent plus faciles à combler³, il s'avère en effet très difficile d'identifier un grand nombre de personnes bien formées pour occuper des postes (en administration, production, marketing, etc.) au sein des compagnies.

Les lacunes dans les programmes de formation sont évidemment un facteur aggravant. Depuis l'abandon de la mineure en administration des arts à l'Université d'Ottawa, il n'existe plus de formation accessible dans ce domaine en Ontario. Bien sûr, le Département de théâtre de l'UO continue de former de nombreux étudiants, mais son accent sur le jeu et la mise en scène ne sert pas bien les besoins des compagnies. Ailleurs, le Département de théâtre de l'Université Laurentienne pouvait indirectement alimenter le milieu théâtral de Sudbury, et sa fermeture en juin 2021 a créé un autre trou.

En l'absence de formation existante dans les métiers qui les concernent, les compagnies n'ont donc d'autres choix que de recruter des personnes plus généralistes (mais alors susceptibles de quitter pour de meilleures conditions de travail) ou encore de recruter de jeunes professionnels en théâtre et de les former sur le tas. C'est cette stratégie qui, comme on l'a vu, a été souvent suivie par les compagnies, dans beaucoup de cas avec succès. Comme l'a affirmé l'un des répondants : « Il vaut mieux embaucher quelqu'un qui n'a pas toutes les compétences mais qui est motivé, que quelqu'un de compétent que tu ne pourras pas garder. »

³ Bien que ces postes demandent souvent certaines compétences administratives qui ne vont pas nécessairement de soi chez des personnes ayant une formation artistique (par exemple, en mise en scène).

- Les conditions de travail

Même si, comme certain.es l'ont exprimé, « la passion l'emporte sur les conditions de travail », il faut bien admettre qu'un écart trop grand entre les conditions offertes par les compagnies et celles offertes par d'autres employeurs devient un handicap sérieux pour intéresser et, plus encore, garder des ressources en place. Combien de compagnies ne l'ont pas expérimenté en voyant les personnes qu'elles avaient formées quitter pour un emploi dans la fonction publique ? Comme ironisait l'une des répondant.es : « On a parfois l'impression de travailler pour Patrimoine canadien. »

Même pour ceux et celles qui sont en poste, cela reste, comme on l'a vu, parfois difficile à accepter. « Il n'est pas possible, souligne un répondant, que je puisse continuer longtemps dans ces conditions. Mes camarades d'université gagnent trois fois plus que moi. »

Les compagnies se trouvent donc à cet égard un peu au pied du mur : comment faire, dans les limites de leurs ressources financières, pour aménager des conditions de travail – charge de travail, rémunération et autres avantages sociaux – qui soient plus conformes aux aspirations légitimes de leurs employés ? Plusieurs compagnies ont déjà fait cet exercice, en s'efforçant d'ajuster leurs échelles salariales, d'établir des horaires de travail plus flexibles (ex : une semaine de 4 jours) et même de faciliter des congés parentaux⁴. Mais ce n'est pas une pratique encore généralisée.

- La valorisation des emplois

Reste, enfin, la question peut-être la plus difficile : comment faire en sorte que des emplois dans des compagnies théâtrales soient perçus comme des emplois « gagnants » ? Si les personnes qui y travaillent sont nombreuses à y avoir trouvé un milieu professionnel passionnant et stimulant, ce n'est pas la perception qu'on a toujours de l'extérieur. Pour ceux.celles qui ne sont pas familiers avec leur réalité, les compagnies de théâtre peuvent représenter un milieu de travail à la fois pauvre et exigeant.

Il est certain que les conditions précaires dans lesquelles elles ont dû longtemps opérer (avant d'avoir des infrastructures permanentes) ont pu contribuer à cette perception. Dans le cas plus particulier d'Ottawa, il est indéniable pour certain.es que les déboires passagers qu'a connus La Nouvelle Scène lors de sa reconstruction (et, par la suite, avec la pandémie) ont aussi créé une image plutôt défavorable du théâtre professionnel dans la région.

b- Des enjeux plus actuels

Aux enjeux précédents, il convient aussi d'en ajouter deux qui découlent plutôt d'une évolution récente.

- Les impacts de la pandémie

On ne peut nier que la pandémie a eu plusieurs effets dévastateurs sur le milieu théâtral. Comme on l'avait noté dans l'enquête sur les métiers d'arrière-scène, elle a conduit quantité de pigistes à migrer vers d'autres secteurs moins affectés ou vers d'autres régions (ex : Montréal) où ils.elles avaient l'impression de pouvoir trouver une plus grande sécurité d'emploi.

⁴ Il est tout de même remarquable que sur les 16 personnes interviewées, près de la moitié aient pu vivre une expérience parentale au cours de leur emploi.

La pandémie a eu aussi pour effet de couper certains liens organiques qui existaient au sein du milieu théâtral, en réduisant de beaucoup les occasions naturelles d'échanges et de rencontres entre les artisans du milieu. Ainsi, les directions des compagnies se sont trouvées à perdre les « antennes » qu'elles pouvaient avoir et qui leur permettaient notamment de « repérer » et d'approcher de jeunes professionnels prometteurs.

Enfin, la pandémie a transformé l'attitude d'un certain nombre de personnes à l'égard du travail en général. Après le ralentissement que beaucoup ont connu au cours des deux dernières années, plusieurs n'ont plus envie de revenir en arrière, avec des horaires et des charges de travail qui semblent tout à coup « inhumains ».

- Une nouvelle génération

Cette tendance semble encore appuyée par l'arrivée d'une nouvelle génération (dite des « milléniaux ») qui ne cadre plus avec les valeurs et les pratiques qui formaient jusque récemment l'ADN des compagnies.

Legs des baby-boomers qui ont été en grande partie à l'origine des structures actuelles, les notions de passion, d'engagement ou de collectif qui pouvaient justifier, comme on l'a vu, l'acceptation de certaines conditions de travail, ne sont plus aujourd'hui très populaires. Forts d'une certaine conviction de leur propre valeur, les représentant.es de la jeune génération ne sont plus prêts à se « sacrifier »; ils.elles ne craignent pas de manifester plus d'attentes (y compris salariales) et revendiquent aussi le droit de faire plus de place dans leur vie à des projets personnels ou familiaux.

Ce phénomène vient donc bousculer les modèles établis, en faisant non seulement pression sur les conditions de travail (y compris les salaires), mais en remettant aussi en question des principes à la base de la collégialité ou du travail d'équipe. Le roulement de ressources auquel on assiste depuis quelques années semble en être l'une des conséquences.

5- RECOMMANDATIONS

À la lumière des enjeux soulevés précédemment, les répondant.es ont formulé un certain nombre de recommandations qui pourraient corriger ou améliorer la situation actuelle. Ces recommandations s'adressent en premier lieu aux compagnies de théâtre, mais aussi à Théâtre Action et au milieu théâtral dans son ensemble.

On peut les regrouper sous cinq actions.

- Investir davantage dans les ressources humaines
- Revoir les stratégies de recrutement
- Travailler sur la formation
- Revisiter les modèles établis
- Engager une réflexion collective sur le statut de travailleur culturel

Voici plus en détail ce qui est visé sous chacun de ces points.

a- Investir dans les ressources humaines

Depuis plusieurs années, la grande priorité des compagnies a été le développement artistique. Encouragée par les bailleurs de fonds (notamment le Conseil des arts du Canada), mais aussi une certaine émulation à l'intérieur du milieu, cette priorité a conduit les compagnies à multiplier les projets ou engager des projets plus ambitieux. Ce faisant, elle a eu pour effet de faire passer au second plan les enjeux de fonctionnement et de ressources humaines.

La situation actuelle demanderait que les compagnies fassent un peu marche arrière et réhabilitent au contraire l'importance des ressources humaines dans le succès de leurs activités.

Voici quelques actions qui pourraient aller dans ce sens :

- offrir aux employés un milieu de travail accueillant et stimulant;
- revoir les conditions de travail et les échelles salariales;
- entreprendre au sein de la compagnie une réflexion sur les politiques et les plans de ressources humaines existants, et associer le conseil d'administration à la conduite de ce dossier;
- enfin, sur un plan collectif, mettre à la disposition des compagnies des outils appropriés, voire un spécialiste en ressources humaines qui pourrait appuyer leurs démarches⁵.

b- Revoir les stratégies de recrutement

Même si certaines compagnies ont réussi au fil des ans à recruter des ressources à l'extérieur du milieu théâtral (et culturel) environnant, il reste que c'est au sein de ce milieu que se trouvent les principales « pépinières » de jeunes professionnels susceptibles de s'engager dans leur vision et leurs projets.

Sans nécessairement renoncer à des affichages de postes impersonnels, les compagnies devraient déployer davantage de moyens pour rejoindre activement ce bassin potentiel et y faire valoir les emplois ou les carrières qu'elles sont en mesure d'offrir.

Cela signifierait qu'elles puissent notamment :

- être bien présentes dans la communauté environnante, y compris dans les communautés immigrantes et francophiles, pour y manifester leur existence et faire connaître leurs besoins de main d'oeuvre;
- y déployer des « antennes » leur permettant de repérer des ressources potentielles;
- offrir des activités d'accueil (comme des résidences ou des stages), permettant de tisser des liens avec de futures recrues (ex : élèves des écoles secondaires, étudiants du Département de théâtre);
- mettre en place des activités de formation ou de mentorat pouvant appuyer l'embauche de jeunes professionnels.

⁵ Voir, à titre d'exemple, la panoplie de ressources adaptées que le RCAAQ a développées pour ses membres au Québec

c- Travailler sur la formation

Une autre façon de stimuler l'intérêt pour des emplois dans les compagnies serait bien sûr de pouvoir compter sur des formations qui y préparent. Même si le certificat en administration des arts de l'Université d'Ottawa était modeste, il s'est avéré un tremplin pour plusieurs répondant-e-s à cette enquête. Il semble donc essentiel que le milieu théâtral (avec le concours peut-être de Théâtre Action et d'autres organismes) puisse reprendre en main ce dossier.

Il est clair que cette démarche devrait chercher à impliquer toutes les institutions d'enseignement concernées – au premier chef, le Département de théâtre de l'Université d'Ottawa, peut-être aussi l'Université de l'Ontario français, le collège La Cité, le Collège Boréal – ainsi que les organismes, comme l'ATFC, qui mènent des initiatives dans ce domaine⁶.

Pratiquement, cela pourrait signifier :

- impérativement, opérer un rapprochement avec le Département de théâtre de l'UO pour voir comment il serait possible d'établir des ponts entre ses programmes et les besoins des compagnies;
- explorer des collaborations possibles avec d'autres institutions (par ex. une réédition ou une pérennisation des « Vitrines de l'admin' » organisées par l'ATFC avec la collaboration de l'UOF);
- imaginer d'autres occasions de développement professionnel en lien avec des formations ou des initiatives existantes (comme les stages de Banff);
- viser à long terme la remise sur pied d'un programme en administration des arts, à l'Université d'Ottawa ou ailleurs⁷.

d- Revisiter les modèles établis

Les critiques qui pointent à travers l'attitude des milléniaux pourraient être aussi une incitation à voir si le modèle actuel de fonctionnement des compagnies (élaboré dans les années 1980 ou 1990) est encore adapté à la réalité d'aujourd'hui. Il se pourrait que, compte tenu de l'évolution des ressources et des activités artistiques des compagnies, ce modèle soit désormais trop lourd ou encore trop coûteux pour être soutenu durablement.

Certain.es suggèrent qu'on puisse peut-être explorer d'autres avenues, comme le partage des ressources ou des services, la réorganisation des postes ou le recours à des contractuels, qui allégeraient le fonctionnement des compagnies et répondraient mieux aux besoins actuels.

Cette piste inviterait notamment à :

- tester quelques modèles de partage de ressources, là où une mutualisation des services s'avère particulièrement avantageuse (ex : entre les compagnies d'Ottawa, entre les organismes de la Place des arts à Sudbury);

⁶ Voir le séminaire « Vitrines sur l'admin' » organisé à Toronto par l'ATFC en septembre 2022.

⁷ Un projet qui pourrait être mené dans le cadre d'une coalition plus large, avec l'appui de l'Alliance culturelle de l'Ontario.

- imaginer d'autres répartitions possibles des fonctions principales (ex : direction générale, direction artistique et administrative) mieux adaptées à la réalité de compagnies plus légères;
- enfin, voir s'il y aurait moyen d'adapter certains modèles antérieurs, comme le modèle de « troupe », qui faisaient reposer leur fonctionnement sur la participation des comédien.nes.

e- Engager une réflexion collective sur le statut de travailleur culturel

Enfin, plusieurs croient qu'il faut aborder la question plus largement, en questionnant les fondements mêmes du financement des compagnies et les contraintes, imposées par les bailleurs de fonds, qui les forcent à maintenir des conditions de travail peu acceptables. Comme le résume une des répondant.es : « Dans le milieu artistique, les conditions de travail sont toujours exécrables. On les a toujours acceptées, sous prétexte qu'on fait "le plus beau métier du monde". Mais là, on frappe un mur ! »

Ce constat inviterait donc à interpeller l'ensemble des intervenants théâtraux – et les bailleurs de fonds – sur le rôle et l'importance des travailleur.es culturel.les dans le paysage théâtral et dégager une « vision solidaire » sur le statut qu'on devrait leur accorder.

Plus concrètement, il pourrait susciter certaines des actions suivantes :

- mettre en commun les données des compagnies pour dresser un portrait complet de la situation des travailleur.es culturel.les en Ontario français (conditions de travail, échelles salariales, etc.);
- s'associer à d'autres plateformes théâtrales, comme l'ATFC, le CQT ou PACT pour faire front commun autour de cette question et réclamer aux bailleurs de fonds une modification de leurs exigences et de leurs conditions de financement;
- amener cette discussion à l'intérieur de réflexions plus larges, comme la « conversation » engagée depuis quelques années sur le statut de l'artiste et la reconnaissance du travail artistique à l'échelle nationale⁸.

CONCLUSION

Les résultats de cette enquête viennent donc éclairer certaines des difficultés que rencontrent actuellement les compagnies de théâtre dans le maintien ou le renouvellement de leurs équipes. Il ressort que les difficultés auxquelles elles sont confrontées ne sont pas seulement conjoncturelles, mais trouvent une grande partie de leur explication dans des enjeux plus fondamentaux. Si la pandémie, notamment, a joué un rôle, c'est surtout d'exacerber des problèmes qui existaient déjà auparavant.

Les recommandations mises de l'avant par les répondant.es fournissent néanmoins un certain nombre de pistes qui méritent d'être considérées. Si certaines s'adressent plus directement aux compagnies, d'autres s'adressent plus largement à l'ensemble du milieu théâtral et encouragent une réflexion collective qui pourrait être pilotée par Théâtre Action et/ou d'autres acteurs du milieu théâtral.

Il faut donc souhaiter que ce document puisse nourrir cette réflexion et aider ultimement les compagnies et les autres organismes de théâtre à trouver des réponses durables à la pénurie de main d'œuvre actuelle.

⁸ La Fédération culturelle canadienne-française (FCCF) pourrait être une porte d'entrée à cette discussion.