



## **Association des théâtres francophones du Canada**

### **Plan stratégique 2014-2019**

VERSION FINALE

#### **Consolidation et rayonnement !!**

*Le milieu théâtral de la francophonie canadienne est unique. Il reflète une pluralité de démarches artistiques et possède des acquis qui ne peuvent plus être remis en question. Quant à elles, les compagnies membres de l'ATFC sont solidaires de leur association nationale. Celle-ci représente leurs besoins, leurs aspirations et leur permet de parler d'une voix unie. Pour toutes ces raisons, le théâtre franco-canadien est fier, en santé, et tout à fait déterminé à poursuivre son développement.*

Juin 2013

## TABLE DES MATIÈRES

Contexte : la pratique théâtrale en situation linguistique minoritaire	P.1
Synthèse du bilan du plan stratégique 2009-2014 de l'ATFC	P.2
Bilan de l'environnement	P.6
Environnement interne - acquis et limites	P.6
Environnement externe - occasions et défis	P. 7
Principaux enjeux	P. 8
Énoncés clés	P. 9
Mandat	
Vision	
Valeurs	
Axes stratégiques	P. 10
Tableau : Les axes stratégiques 2014-2019 de l'ATFC en un clin d'œil	P.10
Axe 1 : Appuyer le développement des compagnies	P. 11
Axe 2 : Contribuer au développement des ressources humaines du milieu et au développement de la pratique théâtrale	P.13
Axe 3 : Promouvoir le théâtre franco-canadien	P. 16
Axe 4 : Favoriser la diffusion des productions des compagnies membres en salle et en tournée	P. 18
Axe 5 : Continuer de solidifier le fonctionnement de l'ATFC et mettre à jour sa gouvernance	P. 21
Orientations des prochaines programmations annuelles	P. 23
Annexe A - Fiche descriptive : l'ATFC et ses compagnies membres	P. 25
Annexe B - Bilan du plan stratégique 2009-2014 de l'ATFC	P. 28

## **Contexte : la pratique théâtrale en situation linguistique minoritaire**

Les compagnies membres de l'Association des théâtres francophones du Canada créent et présentent des spectacles qui souhaitent toucher le plus vaste public possible. Elles sont composées d'artistes, de gestionnaires et de travailleurs culturels. Plusieurs de ces compagnies possèdent également un important volet d'animation de leur milieu par lequel elles favorisent la pratique du théâtre et des arts par les jeunes et le grand public.

Nonobstant des ressources humaines et financières limitées – et souvent même carrément stagnantes –, les compagnies membres de l'ATFC parviennent à poursuivre avec audace et constance leur large mandat de création artistique. Pour ce faire, elles adressent leurs productions à divers créneaux de spectateurs (petite enfance, enfance, adolescence et grand public). Leurs productions sont offertes en salle et en tournée.

De concert avec leur association nationale, les compagnies ont su établir, au fil des ans, ce qu'il est maintenant permis de considérer comme une série d'acquis importants : un réseau national de salles et de centres de production, un bassin d'artistes et de travailleurs culturels aguerris, des dramaturgies régionales uniques, des occasions plus nombreuses de ressourcement et de formation, pour n'en nommer que quelques-uns.

Malgré leurs nombreux succès, les compagnies doivent toutefois constamment relever les défis propres au travail en milieu linguistique minoritaire, c'est leur ADN, c'est dans la peau, comme un tatou, notamment les défis que posent l'exiguïté des marchés et la pénurie de ressources humaines et financières disponibles.

Les compagnies se butent aussi à un autre type d'obstacle, la nécessité de repositionner le geste théâtral et la sortie culturelle dans un univers qui se trouve en transformation constante depuis au moins la dernière décennie. Cette nécessité se trouve, par ailleurs, jumelée à un climat économique incertain qui semble perdurer. Ces deux facteurs génèrent doute et hésitation chez certains décideurs et bailleurs de fonds. À l'instar de nombreux organismes des domaines du théâtre, ou, plus largement, des arts et de la culture, non seulement au Canada, mais partout sur la planète, les compagnies doivent constamment fournir la preuve de leur pertinence et de leur apport à leurs contemporains. Alors qu'on pourrait croire établie hors de tout doute et de tout soupçon la valeur intrinsèque du théâtre et des arts pour une collectivité, elles doivent plus que jamais démontrer comment elles contribuent au mieux-être des individus et des communautés. Elles acceptent de se plier à cette réalité nouvelle, sachant que cet apport est indéniable et au cœur de leur démarche.

Il en va d'une façon identique avec leur association nationale. Tout comme ses compagnies membres, l'ATFC se doit, elle aussi, de relever le défi qui consiste à poursuivre un mandat aux multiples facettes et ramifications en comptant sur un nombre limité de ressources humaines. Pour ce faire, elle peut toutefois miser sur ses succès des dernières années, lesquels sont en écho avec ceux de ses compagnies membres. Dans un monde en constante mutation, l'association doit aussi continuer à réinventer son discours politique, tout en restant à l'affût des besoins de ses membres.

Depuis trente ans, l'ATFC appuie le travail de ses compagnies membres en jouant tour à tour les rôles de rassembleur, d'animateur, de complice, de promoteur, de porte-parole, d'accoucheur de la pensée, et bien d'autres encore. Les pages qui suivent décrivent comment l'association parvient à remplir ses divers rôles avec efficacité et constance.

On trouvera à l'Annexe A de ce document une description du **contexte général** dans lequel évoluent l'ATFC et ses compagnies membres. Quant à eux, les paragraphes qui suivent décrivent le **contexte plus particulier** qui prévaut au moment de la rédaction de ce plan stratégique.

## **Synthèse du bilan du plan stratégique 2009-2014 de l'ATFC**

En 2009, l'ATFC retenait quatre grands champs d'action qui allaient guider l'ensemble de ses activités au cours des cinq années suivantes. Le tableau qui suit présente un bref bilan de cette période. On trouvera à l'Annexe B de ce document un bilan plus détaillé pour les années 2009-2014.

### **1 Développement des compagnies**

- La précarité et la carence des ressources humaines et financières dont disposent les compagnies membres entraînent encore des impacts négatifs. Il existe aussi d'importants défis quant à la diffusion optimale de leurs spectacles.
- Dans ces conditions, il est parfois difficile pour les compagnies de se consacrer à la poursuite pleine et entière de leur mandat artistique.
- Pour autant, les compagnies et l'ATFC peuvent mettre de l'avant de nombreux succès qui démontrent, hors de tout doute, l'effervescence créatrice du milieu.
- Les efforts des dernières années, visant une intensification de la structuration du milieu et de son action, apportent de nombreux résultats positifs.

### **2 Développement du milieu et de la pratique**

- L'ensemble des activités contenues sous cet axe a notamment contribué à amenuiser l'isolement dans lequel travaillent les compagnies membres et les praticiens de la francophonie canadienne.
- Les initiatives de formation, les rencontres d'échange et de réflexion, de même que la participation à des événements artistiques majeurs constituent, pour les artistes et les compagnies, des occasions de ressourcement professionnel essentielles.
- Au plan logistique, l'ATFC a su coordonner un nombre croissant de déplacements et de délégations formées de ses membres et de pigistes vers ces événements.

### **3 Concertation et rayonnement**

- La création d'un poste de responsable de l'administration et des communications (un deuxième poste permanent à l'ATFC) a entraîné de nombreux impacts positifs.
- Au cours des dernières années, l'ATFC a su intensifier ses actions de concertation et de représentation, tout en augmentant ses initiatives de communication et de promotion.

### **4 Gouvernance et développement organisationnel**

- Les changements apportés à la gestion et à la gouvernance de l'ATFC au cours des cinq dernières années se sont faits sous le signe de la continuité et du maintien de son efficacité organisationnelle.

- L'association poursuit des rapports soutenus avec ses membres. De ce riche dialogue émane une vive réflexion, laquelle constitue la base même de toutes les actions entreprises par l'ATFC.
- L'ATFC s'enorgueillit d'une gestion efficace, notamment par la mise à jour constante de ses mécanismes de gestion et de gouvernance. Ceux-ci sont, de plus, rendus disponibles aux membres afin qu'ils puissent en bénéficier en les adaptant à leur propre réalité.

Pour l'Association des théâtres francophones du Canada, comme pour ses compagnies membres, les années 2009 à 2014 auront permis la réalisation de nombreuses initiatives qui contribuent grandement à la consolidation du milieu et à son ressourcement. Parmi les succès les plus importants, il faut souligner l'augmentation des activités de formation et de ressourcement offertes aux compagnies et aux pigistes, les nombreuses actions de représentation auprès de divers intervenants (du domaine politique, culturel, théâtral, de la francophonie canadienne, du Québec, etc.) et les nouvelles initiatives de communication et de promotion.

Par ailleurs, la mise en place d'un vaste réseau d'infrastructures – pour lesquelles les compagnies possèdent diverses formes de responsabilités– constitue une autre réalisation importante. Il aura fallu près de vingt ans d'efforts soutenus, mais le réseau est maintenant presque complété depuis l'inauguration, en 2010, du nouveau théâtre du Cercle Molière et du Centre de production de la Troupe du Jour.

Par ailleurs, le financement en provenance des diverses instances fédérales pour l'ensemble des compagnies membres est, à toute fin pratique, gelé depuis la saison 2008-2009. Le problème est encore plus aigu pour celles qui sont responsables d'une salle ou d'un édifice. En conséquence, elles ne peuvent pas compter sur les ressources humaines nécessaires afin d'en assurer la gestion et l'entretien dans une perspective optimale. Si les fonds fédéraux n'augmentent pas, certaines compagnies reçoivent un appui un peu plus élevé qu'auparavant de la part de leur province.

Même si les liens de travail entre les compagnies membres et les diffuseurs jeunesse et grand public nécessitent encore une certaine attention, plus de 500 représentations sont offertes chaque année dans le cadre de tournées qui rejoignent plus de 100 000 personnes dans quelque 240 communautés. Pour bon nombre de celles-ci, il s'agit de leur seule occasion d'être mises en contact avec une manifestation théâtrale.

Par ailleurs, bien que le financement de l'ATFC demeure insuffisant, la création d'un deuxième poste permanent en 2010 génère déjà de nombreux résultats positifs. Ce nouveau poste a notamment permis à l'ATFC de lancer de nouvelles initiatives de communication, ce qui la rend plus présente et plus visible.

À titre de porte-parole national, l'ATFC a orchestré de nombreuses actions de représentation du milieu théâtral de la francophonie canadienne. En conséquence, il est aujourd'hui encore mieux positionné, connu et respecté de la part de diverses instances. Si, dans certains dossiers, les résultats concrets se font toujours attendre, l'ATFC a toutefois été en mesure de faire cheminer les préoccupations de ses membres auprès

des réels décideurs après avoir d'abord sensibilisé ses interlocuteurs de première ligne au cours des dernières années.

Alors que la période 2009-2014 s'est amorcée dans une certaine incertitude, à la suite de la perte de certains partenariats importants pour l'association, elle se termine avec la création de nombreuses initiatives qui contribuent grandement à la consolidation du milieu théâtral et à son ressourcement. L'ATFC travaille de concert avec des organismes appartenant aux deux majorités linguistiques du pays, comme elle ne l'a jamais fait auparavant dans son histoire.

# Bilan de l'environnement

## Environnement interne

Acquis	Limites
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grandes compétences et expériences uniques au sein des compagnies; importante mémoire et grandes expertises collectives.</li> <li>• Nombreux impacts positifs liés aux activités des compagnies au sein même de leur milieu (répercussions sur la qualité de vie, retombées économiques, etc.).</li> <li>• Diversité dans la pratique théâtrale à travers le pays : les compagnies exécutent leur mandat respectif en s'intéressant à des esthétiques variées, et en employant diverses stratégies, tant au plan de la création que de la diffusion; cette pluralité des démarches constitue une des grandes forces du milieu théâtral franco-canadien.</li> <li>• Solidarité entre les compagnies membres; nombreuses occasions de contact et de concertation entre elles tenues par l'association.</li> <li>• Bien que les fonds de fonctionnement demeurent insuffisants, en règle générale les compagnies ont réussi à conserver les appuis financiers dont elles bénéficient.</li> <li>• Important réseau d'infrastructures mis en place et nouveaux projets en développement.</li> <li>• Compétence de l'équipe de l'ATFC et des membres de son conseil d'administration.</li> <li>• Engagement et volonté d'œuvrer au développement réel du milieu au sein de l'équipe de l'ATFC.</li> <li>• Clarté du mandat de l'ATFC.</li> <li>• Crédibilité dans le milieu et ailleurs.</li> <li>• Expertise éprouvée à définir des stratégies adéquates, grâce à sa connaissance du milieu et des besoins des compagnies membres.</li> <li>• Capacité accrue à communiquer avec les membres et le milieu.</li> <li>• Capacité à agir comme rassembleur.</li> <li>• Culture organisationnelle positive, axée sur l'action et le respect.</li> <li>• Gouvernance efficace, notamment grâce aux divers comités de travail qui appuient le C.A. et l'équipe.</li> <li>• Processus d'évaluation continue propre à l'organisme.</li> <li>• Appuis à fonctionnement accrus, bien qu'encore insuffisants, permettant à l'ATFC de répondre aux besoins croissants des membres et du milieu.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pour les compagnies membres, la précarité des appuis à fonctionnement fragilisent leurs capacités.</li> <li>• Carence de ressources pour la gestion, le fonctionnement et la mise à niveau des infrastructures.</li> <li>• Difficultés à développer une relève et à retenir les forces vives en région, notamment en raison des conditions de travail, correctes, mais difficilement comparables avec celles accordées dans d'autres secteurs, que les compagnies sont en mesure d'offrir.</li> <li>• Trop peu d'occasions de ressourcement pour les directions des compagnies. Le temps disponible est également un enjeu sur ce plan.</li> <li>• Manque de relève en gestion et en communications.</li> <li>• Manque de temps et de moyens pour que les directions artistiques puissent se consacrer encore plus à la recherche, au développement de nouvelles pratiques, ou à pousser davantage leur propre démarche.</li> <li>• Difficulté d'innover ou d'élargir les démarches artistiques, en raison d'un public restreint.</li> <li>• Les ressources humaines et financières de l'ATFC ne sont pas proportionnelles à l'envergure et à la complexité de son mandat.</li> <li>• L'ATFC ne dispose pas des ressources lui permettant de répondre à tous les besoins du milieu et des compagnies membres.</li> </ul>

## Environnement externe

<b>Occasions</b>	<b>Défis</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les compagnies constituent une force artistique reconnue.</li> <li>• Pertinence des mandats poursuivis par les compagnies. Pertinence de leurs activités.</li> <li>• Expérience des compagnies à entreprendre des tournées et à accueillir des productions en diffusion.</li> <li>• Important marché potentiel, toujours à développer, pour les tournées au sein même de la francophonie canadienne.</li> <li>• Plus grande notoriété, tant des compagnies membres que de l'ATFC.</li> <li>• Large reconnaissance de la valeur du travail des compagnies et de l'ATFC.</li> <li>• Qualité de la relation avec plusieurs bailleurs de fonds du fédéral.</li> <li>• Crédibilité et expertise de l'ATFC à mener des actions de représentation, de concert avec les compagnies et ses partenaires.</li> <li>• Expertise des nombreux partenaires de l'ATFC.</li> <li>• Augmentation du nombre de partenariats et de collaborations, notamment en formation continue.</li> <li>• L'ATFC est en mesure d'effectuer plus d'actions de promotion et de communication dirigées vers ses partenaires et le grand public.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Environnement économique et politique complexe.</li> <li>• Climat d'incertitude dans les rapports avec les gouvernements.</li> <li>• En raison de sa nature et des ressources dont elle bénéficie, influence limitée de l'ATFC, notamment dans les dossiers de compétence provinciale, come l'éducation.</li> <li>• Besoin de repositionner la valeur intrinsèque des arts dans un monde en mouvement.</li> <li>• Difficulté à entreprendre et à maintenir un dialogue productif avec les instances politiques et les décideurs du milieu de l'éducation de la francophonie canadienne.</li> <li>• Faible reconnaissance des particularités propres aux compagnies et au milieu de la francophonie canadienne (étendue de leur mandat et du territoire à couvrir, coûts additionnels de production et de diffusion, etc.).</li> <li>• Complexité d'arrimer les exigences des divers bailleurs de fonds (animation communautaire vs création artistique).</li> <li>• Envergure des mandats poursuivis par les compagnies.</li> <li>• En matière de diffusion : précarité des réseaux de diffusion grand public, étendue du territoire, exiguïté du marché, difficulté à traiter avec le système de l'éducation, carence de programmes d'appui provinciaux.</li> <li>• Fragilisation du financement de Radio-Canada en région; entrave à certaines initiatives de promotion.</li> <li>• Concurrence avec les autres secteurs des arts et de la culture de la francophonie canadienne pour les fonds disponibles.</li> <li>• Précarité des programmes postsecondaires de formation en théâtre. Absence de programmes de formation pratique comparable à ce qui se fait ailleurs au Canada et dans le monde.</li> <li>• Difficultés à fidéliser le public. Défis pour rejoindre les jeunes et les membres des minorités culturelles d'expression française.</li> </ul>

Malgré les évidents progrès réalisés par les compagnies et par l'ATFC, l'association doit poursuivre, et même intensifier, son travail de positionnement afin de continuer à faire progresser l'ensemble de ses dossiers. Quant à elles, les compagnies membres de l'ATFC sont déterminées à poursuivre avec engagement leur large mandat, malgré sa vastitude, puisqu'il s'agit de leur identité propre.

Tout indique que la situation politique complexe et le climat économique incertain des dernières années se maintiendront au cours de la période dont ce plan stratégique fait l'objet. Par conséquent, l'ATFC devra continuer à démontrer la valeur des actions de ses compagnies membres et leur impact auprès des citoyennes et des citoyens. Elle devra également intensifier le dialogue ouvert qu'elle entretient depuis déjà plusieurs années avec ses bailleurs de fonds et les décideurs politiques.



## **Principaux enjeux**

Le bilan des cinq dernières années, ainsi que le survol des environnements interne et externe qui prévalent à l'heure actuelle nous amènent à dégager, pour la période de 2014 à 2019, les enjeux majeurs qui suivent.

- 1. Poursuivre les actions visant le développement des compagnies et de l'ATFC, en continuant à promulguer le discours que ces instances doivent être dotées des ressources humaines et financières qui leur permettront d'exécuter avec un maximum d'efficacité leur large mandat.***
- 2. Ajuster de façon régulière le discours et les actions de représentation de l'ATFC aux réalités politiques et économiques changeantes.***
- 3. Continuer d'appuyer le travail des artistes et des gestionnaires qui créent le théâtre franco-canadien en leur offrant régulièrement des occasions de formation et de ressourcement.***
- 4. Continuer à favoriser la diversité et la multiplicité des pratiques théâtrales des compagnies. Notamment, en appuyant celles qui souhaitent effectuer des phases exploratoires (étapes en laboratoire) en amont de leurs productions afin qu'elles aient la latitude pour le faire, aux plans humain et financier.***
- 5. Appuyer les compagnies dans leurs efforts visant à développer des publics et à augmenter le nombre de représentations qu'elles offrent en salle et en tournée.***
- 6. Maintenir des instances de dialogue et de concertation qui continueront à refléter les besoins, les pratiques et les projets du milieu.***

Ensemble, ces enjeux serviront à définir la vision que l'ATFC entend poursuivre au cours des prochaines années et les principaux axes de son action.

## **Énoncés clés**

### **Mandat**

- Contribuer à l'affirmation, la promotion et la circulation du théâtre canadien aux niveaux national et international.
- Articuler et véhiculer une réflexion approfondie et documentée sur le développement du théâtre francophone au Canada.
- Agir à titre d'interlocuteur du secteur théâtral franco-canadien, tout particulièrement auprès des instances gouvernementales et des organismes nationaux et internationaux.
- Favoriser le réseautage et la concertation chez les membres.
- Former un front commun pour défendre les intérêts et assurer le développement et la promotion des compagnies de théâtre œuvrant dans les régions canadiennes où les francophones sont en situation minoritaire.
- Affirmer le rôle et l'importance de l'activité théâtrale régionale dans l'ensemble de la vie culturelle nationale.
- Répondre aux besoins spécifiques de l'ensemble des membres en termes de formation, d'assistance et de développement.

### **Vision 2014-2019**

En cherchant à regrouper ses compagnies membres, à favoriser leur développement et à affirmer leur solidarité, l'ATFC soutient un réseau unique de création aux pratiques artistiques diverses. Axées sur une connaissance intime du milieu, les actions menées par l'ATFC, en collaboration avec tous ses partenaires, entraînent de nombreuses retombées positives pour les compagnies, les praticiennes et les praticiens, les collectivités de la francophonie canadienne et les divers publics du Canada et d'ailleurs.

### **Valeurs**

L'ATFC se veut

- respectueuse et à l'écoute de ses membres et de ses partenaires;
- équitable et intègre dans ses actions;
- rigoureuse et transparente dans sa gestion;
- solidaire et engagée envers ses compagnies membres et la communauté franco-canadienne;
- résolue à poursuivre le développement du milieu théâtral.

## Axes stratégiques 2014-2019

De 2014 à 2019, l'ATFC entend régir l'ensemble de son action à partir de cinq axes de travail. Ils sont inspirés des grands enjeux et de l'énoncé de vision décrits dans les pages précédentes. Le tableau ci-dessous présente les éléments moteurs de chacun de ces axes. Les pages qui suivent étoffent chacun d'eux.

<b>LES AXES STRATÉGIQUES 2014-2019 DE L'ATFC EN UN CLIN D'OEIL</b>
<p style="text-align: center;"><b>Axe 1</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Appuyer le développement des compagnies membres</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Initier ou appuyer des actions afin que les compagnies possèdent les ressources humaines et financières nécessaires pour assurer :<ul style="list-style-type: none"><li>○ leur développement artistique;</li><li>○ la poursuite de leur mandat;</li><li>○ l'efficacité de leur fonctionnement.</li></ul></li></ul>
<p style="text-align: center;"><b>Axe 2</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Contribuer au développement des ressources humaines du milieu et au développement de la pratique théâtrale</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Coordonner des occasions de formation continue, de ressourcement, d'échange, de recherche et d'exploration, pour le personnel des compagnies membres et les pigistes.</li><li>• Offrir des occasions de formation et de ressourcement en réponse aux besoins des compagnies et du milieu.</li><li>• Soutenir le développement de programmes postsecondaires de formation théâtrale de base qui soient davantage orientés vers la pratique.</li></ul>
<p style="text-align: center;"><b>Axe 3</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Promouvoir le théâtre franco-canadien</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• En collaboration avec les compagnies membres et d'autres partenaires, continuer à promouvoir les valeurs intrinsèques du théâtre, des arts et de la culture auprès de diverses cibles.</li><li>• Continuer à positionner l'impact du travail des compagnies membres.</li><li>• Chercher à positionner encore plus favorablement l'art du théâtre dans le but d'en augmenter la fréquentation.</li><li>• Diriger des actions de promotion envers les décideurs politiques et communautaires, les bailleurs de fonds, le grand public, etc.</li><li>• Appuyer les compagnies dans leur volonté de développer, à long terme, de nouveaux publics et marchés.</li></ul>
<p style="text-align: center;"><b>Axe 4</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Favoriser la diffusion des productions des compagnies membres en salle et en tournée</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Travailler de concert avec les compagnies membres et divers partenaires à l'amélioration des conditions de présentation des spectacles jeune public et grand public en salle et en tournée.</li><li>• Appuyer les compagnies membres qui cherchent à développer, à court et moyen termes, de nouveaux publics et marchés.</li></ul>
<p style="text-align: center;"><b>Axe 5</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Continuer de solidifier le fonctionnement de l'ATFC</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Continuer à documenter, à positionner, et à argumenter le besoin que l'ATFC possède des ressources humaines et financières accrues afin de lui permettre d'exécuter son mandat d'une façon optimale.</li></ul>

## AXE 1

### Appuyer le développement des compagnies membres

Le mandat premier de l'ATFC sera toujours d'appuyer, de diverses façons, le travail de ses compagnies membres.

- **Appuyer les compagnies qui cherchent à obtenir, retenir et augmenter les ressources humaines et financières dont elles ont besoin pour poursuivre leur mandat artistique et pour fonctionner de façon optimale.**
- **Appuyer les compagnies afin qu'elles puissent améliorer les conditions de travail de leur personnel.**
- **Faire davantage reconnaître, tant par les partenaires du monde politique, par le grand public et les jurys de pairs, la valeur et la pertinence des mandats poursuivis par les compagnies.**
- **Travailler à maintenir et promouvoir la diversité des démarches théâtrales pratiquées par les compagnies membres d'un bout à l'autre du pays.**

#### Résultats visés au cours des cinq prochaines années

1. Les compagnies membres détiennent les ressources requises pour exécuter leur mandat artistique et poursuivre leur démarche théâtrale.
2. Les enjeux et les besoins de la pratique théâtrale en milieu minoritaire sont mieux reconnus par les partenaires et mieux intégrés à leurs plans d'action.
3. L'ATFC et ses partenaires ont obtenu un engagement renouvelé des bailleurs de fonds (programmes de financement qui reconnaissent les particularités des compagnies et du milieu dans lequel elles évoluent).
4. Les compagnies touchent, de sources fédérales, provinciales et municipales, un financement de fonctionnement proportionnel à leurs activités et mandat. Elles ont de nouvelles ententes de financement avec de nouveaux partenaires fédéraux qui ne sont pas nécessairement directement associés au monde artistique et culturel.
5. Les compagnies bénéficient d'appuis à fonctionnement accrus. Notamment, ce soutien permet aux membres de leur personnel d'évoluer dans une structure où ils peuvent se consacrer d'une façon optimale à leurs tâches.
6. Les compagnies qui gèrent des infrastructures ont obtenu des ressources accrues pour entretenir et exploiter ces infrastructures à des fins artistiques.
7. Les compagnies ont été en mesure de réaliser les projets de création, d'amélioration, ou encore d'agrandissement de leurs infrastructures.
8. Les compagnies sont en mesure de mieux accueillir dans leurs espaces certains projets de la communauté, notamment ceux qui émanent du domaine du théâtre, ou, plus largement, des arts et de la culture.

### Actions stratégiques

- Continuer de développer un discours politique renouvelé et positif axé sur la viabilité et la pertinence du domaine théâtral.

### Actions de représentation

- Mener des actions concertées avec de nombreux partenaires, notamment des milieux politiques.
- Poursuivre, en collaboration avec les compagnies membres, les partenaires de la francophonie et les organismes du domaine des arts d'un peu partout au Canada, des actions de représentation visant à mettre de l'avant les besoins et les aspirations des compagnies membres.
- Continuer de documenter les dossiers de représentation.
- Profiter de toutes les rencontres de travail (Groupe de travail en théâtre, rencontre *Tendances* avec le CAC, etc.) pour faire connaître et bien positionner les besoins et aspirations des compagnies.

### Actions de communication

- Orchestrer des actions de communication internes et externes en appui aux actions de représentation.
- Réfléter le discours de l'ATFC dans ces actions.

### Cibles

Bailleurs de fonds.

Partenaires du monde du théâtre, des arts et de la culture de la francophonie et de l'ensemble du Canada.

## **AXE 2**

### **Contribuer au développement des ressources humaines du milieu et au développement de la pratique théâtrale**

La « matière première » au théâtre et dans les arts sera toujours l'être humain et le regard sur le monde porté par ses artistes. L'ATFC souhaite continuer à appuyer ces derniers dans leur démarche, en leur permettant de continuer à se développer, notamment grâce à des activités de formation et de ressourcement.

- **Favoriser la mise en place de programmes complets de formation postsecondaire, axés sur la pratique.**
- **Favoriser la mise en place de programmes complets de formation postsecondaire destinés aux administrateurs et au personnel de production.**
- **En collaboration avec des partenaires, offrir des occasions de formation continue aux artistes professionnels.**
- **Offrir des occasions d'échange et de ressourcement aux compagnies.**
- **Appuyer les directions des compagnies qui le désirent afin qu'elles puissent profiter de plus d'occasions de recherche et d'exploration préparatoires à leurs productions.**
- **Offrir des occasions de ressourcement et de création aux dramaturges.**
- **Favoriser l'émergence et le partage d'expertises diverses.**
- **Favoriser la mobilité des pigistes entre les diverses régions du pays.**
- **Mettre à contribution divers partenaires et divers fonds de financement de projets dans la poursuite des résultats visés.**

#### Résultats visés au cours des cinq prochaines années

1. Des programmes postsecondaires de formation complets, axés sur la pratique professionnelle et prenant en compte les besoins des compagnies ont été développés ou créés.
2. La formation professionnelle offerte aux membres des compagnies et aux pigistes continue de répondre à leurs besoins (direction artistique, direction administrative, mise en scène, jeu, dramaturgie, production et tournée, technique de scène, conception, développement de public, gestion de tournée, communications et promotion, activités de financement, etc.). La formation continue prend plusieurs formes : échanges entre les compagnies et occasions de ressourcement.
3. Les compagnies qui le désirent ont le temps et les moyens d'explorer de nouvelles approches de création et de développer davantage leur langage théâtral. Les directions artistiques ont également l'occasion de participer à des résidences de création, des stages et des ateliers de maître.
4. Les bonnes pratiques et les bénéfices engendrés par les occasions de recherche et d'exploration sont partagés à l'ensemble du milieu franco-canadien. Ces projets soulignent et nourrissent la multiplicité des pratiques théâtrales.

5. Les compagnies membres peuvent faire appel à un bassin plus important, et davantage formé, de pigistes et de professionnels dans l'exécution de leur mandat.
6. Les actions de formation menées par l'ATFC et les compagnies favorisent la mobilité des forces vives du milieu, ce qui contribue notamment à favoriser une relève au sein des compagnies.

#### Actions stratégiques

- Compte tenu de l'importance de cet axe, concevoir un plan global de formation 2014-2017.

##### *Formation postsecondaire*

- Poursuivre le dialogue en continuant d'animer le comité regroupant l'ensemble des institutions d'enseignement postsecondaires franco-canadiennes qui offrent une formation en théâtre ou en techniques de scène.
- Appuyer la mise sur pied de programmes de type conservatoire axés sur les besoins des compagnies membres et comportant un nombre conséquent d'heures pratiques.
- Appuyer la mise sur pied d'un programme postsecondaire de gestion des arts tenant compte des particularités de la communauté franco-canadienne. Faciliter l'accès des membres du personnel des compagnies à cette formation.

##### *Formation professionnelle continue*

- Maintenir et consolider les initiatives de formation professionnelle présentement offertes au personnel des compagnies membres et aux pigistes (stage au Banff Centre, Carrefour international de théâtre, Festival TransAmériques, Zones Théâtrales, Petits bonheurs, Festival du Jamais lu, etc.).
- Développer de nouvelles occasions de ressourcement et de formation professionnelle pour le personnel des compagnies, notamment par le mentorat.
- Appuyer les compagnies qui souhaitent travailler davantage en laboratoires et en ateliers pour préparer leurs productions.
- Appuyer des initiatives de formation dans les domaines du financement et de la fidélisation du public à l'intention du personnel des compagnies.

##### *Résidences*

- Créer, en collaboration avec le Banff Centre et le Centre des auteurs dramatiques, une résidence d'auteurs à l'intention des dramaturges de la francophonie canadienne
- Poursuivre la collaboration avec le CEAD dans l'accueil d'auteurs de la francophonie canadienne au sein de ses résidences internationales.
- Chercher à créer, en collaboration avec la Fondation pour l'avancement du théâtre francophone au Canada, d'autres situations de résidences permettant à des artistes de mener à terme des projets de création.

### *Ressourcement et échanges*

- Favoriser davantage les échanges entre le personnel des compagnies et continuer d'encourager les directions artistiques à voir les productions de leurs collègues.
- Permettre au personnel des compagnies membres de participer à diverses manifestations artistiques d'envergure (ZT, Carrefour, événements en marge des rencontres de la Commission internationale du théâtre francophone, etc.).
- Appuyer les compagnies qui cherchent à préparer une relève.

### Actions de représentation

- Soutenir la création et le développement de programmes postsecondaires de formation axés sur la pratique professionnelle (jeu, techniques de scène, gestion des arts).
- Poursuivre la collaboration avec la Fondation pour l'avancement du théâtre francophone au Canada pour maintenir et augmenter la distribution de bourses axées sur la formation professionnelle et le développement de projets de création.

### Actions de communication

- Promouvoir les diverses initiatives et rendre compte de leurs retombées.
- Encourager les clientèles cibles à profiter des occasions de formation et de ressourcement offertes par l'ATFC et ses partenaires.

### Cibles

Personnel des compagnies membres.

Artistes pigistes.

Compagnies émergentes.

Table de concertation des institutions postsecondaires.

Partenaires professionnels (ZT, CEAD, Banff, FTA, etc.).

Bailleurs de fonds.



### **AXE 3**

#### **Promouvoir le théâtre franco-canadien**

L'ATFC se propose de poursuivre des actions permettant au grand public et aux décideurs de mieux connaître et apprécier les nombreuses retombées provoquées par les actions des compagnies.

- **Démontrer la valeur du théâtre et la contribution des compagnies membres à leur communauté et à la société en général.**
- **Valoriser davantage le travail des compagnies membres, et notamment leur impact communautaire, auprès des bailleurs de fonds, des autres partenaires et du grand public.**
- **Démontrer que les compagnies constituent un lieu de rassemblement et de cohésion des communautés et que leur travail entraîne de nombreuses retombées (appartenance identitaire, qualité de vie, impacts économiques, etc.).**
- **Démontrer que les compagnies de théâtre et les artistes contribuent à l'épanouissement et à l'enrichissement des individus, des communautés et de la société.**

#### Résultats visés au cours des cinq prochaines années

1. Les bailleurs de fonds, les partenaires de divers ordres et le grand public connaissent et reconnaissent mieux la valeur du travail des compagnies membres.
2. Le public affiche davantage sa solidarité envers les institutions théâtrales.
3. À long terme, les compagnies accueillent plus de spectatrices et de spectateurs et donnent davantage de représentations.

#### Actions stratégiques

- Continuer à documenter la contribution du théâtre au mieux-être des citoyens et des sociétés.
- Continuer à documenter et mieux faire connaître les impacts et la contribution des compagnies membres.

#### Actions de représentation

- Promouvoir la valeur et les impacts du théâtre, des arts et de la culture, particulièrement en milieu minoritaire.
- Maintenir des partenariats à cette fin.

#### Actions de communication

- Poursuivre des initiatives de communication visant le grand public et mettant en valeur l'impact du travail des compagnies (campagne « Saviez-vous que... », autres campagnes nationales, etc.).
- Mettre en lumière la diversité des productions et des esthétiques des compagnies, ainsi que leur enracinement au sein même de leur propre communauté.

## Cibles

Partenaires de la francophonie canadienne et du Québec.

Grand public.

Médias.

Bailleurs de fonds.

**AXE 4**  
**Favoriser la diffusion des productions**  
**des compagnies membres en salle et en tournée**

L'ATFC cherchera à appuyer le travail des compagnies membres afin que leurs productions soient jouées plus souvent et devant un public plus nombreux.

- **Participer à faire davantage connaître la valeur, la qualité et la pertinence des productions jeune public et grand public des compagnies membres.**
- **Appuyer des actions visant à améliorer les conditions d'accueil des compagnies lorsqu'elles sont en tournée dans leur propre région et ailleurs au pays.**
- **Tenir davantage le discours que les compagnies sont de grandes ambassadrices de leur milieu lorsqu'elles se produisent en tournée.**
- **Appuyer les compagnies qui cherchent à augmenter, diversifier et fidéliser leur public.**

Résultats visés au cours des cinq prochaines années

1. Le milieu de l'éducation et les réseaux de diffusion grand public ont une meilleure appréciation de la nature et du travail des compagnies membres. Ils appuient davantage leur travail et participent à long terme, de concert avec l'ATFC, au développement d'un véritable continuum de la diffusion du théâtre au Canada.
2. Le nombre de représentations offertes au grand public, en salle et en tournée, augmente. Il existe une meilleure collaboration avec les réseaux de diffusion grand public.
3. L'ATFC, les compagnies membres et leurs partenaires du milieu de l'éducation travaillent davantage ensemble. Les décideurs du milieu de l'éducation ont une perception accrue des avantages pour les jeunes, d'un point de vue éducatif, artistique et social, d'avoir des contacts plus fréquents avec le théâtre et les arts. La collaboration entre les diverses parties favorise la diffusion des productions jeunesse des compagnies. Le nombre de représentations scolaires et jeune public augmente. Les conditions offertes aux compagnies en tournée s'améliorent.
4. Une proportion croissante de représentations jeune public sont présentées dans des salles de spectacles, offrant ainsi des conditions optimales aux jeunes spectateurs. Les spectacles présentés dans d'autres lieux (notamment en gymnase) le sont dans les meilleures conditions possibles.

5. Le public qui assiste aux productions des compagnies membres augmente. Par conséquent, le nombre de représentations augmente. Le public est plus fidèle. Les compagnies rejoignent de nouveaux publics (jeunes, minorités culturelles francophones, etc.).
6. Les compagnies bénéficient des effets d'entraînement d'un public plus nombreux et plus fidèle (leurs revenus autonomes augmentent, ce qui leur sert de levier pour obtenir de nouvelles ressources).
7. Les communautés franco-canadiennes hors des centres où se trouvent des compagnies de théâtre membres de l'ATFC bénéficient de meilleures structures (salles de spectacles) pour accueillir des spectacles en tournée.

#### Actions stratégiques

- Initier ou appuyer des initiatives visant à diversifier et fidéliser le public des compagnies membres.
- Intensifier les contacts avec les réseaux jeune public et grand public. Amener les diffuseurs à voir un plus grand nombre de productions et à mieux connaître la sphère théâtrale.
- Travailler avec les diffuseurs et les réseaux afin d'améliorer les conditions offertes aux compagnies en tournée.
- Appuyer les compagnies qui souhaitent poursuivre et intensifier les initiatives préparatoires à une tournée de spectacles (cahier pédagogique, animation avant la représentation, etc.).
- Continuer à inciter les directions artistiques à voir les productions des autres compagnies.

#### Actions de représentation

- Renouveler le dialogue avec le milieu de l'éducation; concevoir un discours qui soit davantage dirigé vers les décideurs.
- Impliquer davantage les bailleurs de fonds dans la recherche de solutions avantageuses pour les compagnies et pour les réseaux de diffusion.
- Intensifier les actions de collaboration avec l'ADST et d'autres partenaires potentiels, dont Canadian Parents for French.

#### Actions de communication

- Initier des actions de communication visant le milieu de l'éducation, les réseaux de diffusion et le grand public.
- Souligner les impacts positifs de la fréquentation théâtrale pour les enfants, les adolescents et les adultes. Mener de telles actions en collaboration avec le milieu scolaire et les regroupements de parents.

## Cibles

Diffuseurs et réseaux grands publics.

Diffuseurs et réseaux jeunesse et scolaires.

Conseils scolaires, ministères de l'éducation.

Associations et regroupements en éducation.

Associations nationales et provinciales de parents.

Grand public.

**AXE 5**  
**Continuer de consolider le fonctionnement de l'ATFC**  
**et mettre à jour sa gouvernance**

À la veille de son 30<sup>e</sup> anniversaire (en 2014), l'ATFC souhaite exécuter de façon optimale son mandat d'appuyer le développement de ses compagnies membres et du milieu théâtral.

- **Consolider et continuer de développer le fonctionnement et la gouvernance de l'ATFC.**
- **Doter l'ATFC des ressources humaines et financières lui permettant d'exécuter les diverses facettes de son mandat de façon optimale.**
- **Maintenir et, au besoin, renouveler les diverses instances de consultation et de concertation avec les membres.**

Résultats visés au cours des cinq prochaines années

1. L'ATFC continue d'augmenter ses ressources humaines. Elle continue d'améliorer son fonctionnement et sa gouvernance. Elle maintient son efficacité et sa transparence.
2. La structure de gouvernance et les pratiques de gestion de l'ATFC lui permettent de réagir efficacement à toute éventualité ou imprévu.
3. Les actions de l'ATFC sont déterminées par les besoins de ses membres. Ces derniers continuent à définir les actions et les mandats de l'ATFC.
4. L'ATFC maintient des moyens continus d'évaluation qui démontrent notamment l'impact de ses actions.
5. Les bailleurs de fonds comprennent mieux la réalité de l'ATFC et reconnaissent les multiples facettes de son mandat (organisme national de service aux arts, centre de services artistiques, etc.). Les ressources de l'ATFC sont proportionnelles à ce mandat. Les membres de son personnel sont en mesure de travailler d'une façon moins dispersée.
6. Les communications de l'ATFC continuent d'évoluer et de rejoindre les cibles visées (compagnies membres, partenaires, bailleurs de fonds, décideurs, grand public).

### Actions stratégiques

- Chercher à augmenter les ressources financières par une diversification des sources de revenus.
- Préparer un plan de succession du personnel, notamment en prévoyant la création d'un troisième poste au sein de l'équipe (responsable de la gestion des projets).
- Revoir le découpage des postes existants en conséquence.
- Mettre à jour périodiquement les politiques internes, notamment celle des communications.
- Mettre à jour les moyens de consultation auprès des membres.
- Se maintenir à l'affût de la création de nouvelles compagnies et de nouveaux regroupements émergents. Explorer la possibilité d'accueillir les compagnies émergentes comme membres. Poursuivre la réflexion concernant les initiatives d'arrimage entre les compagnies établies et les regroupements indépendants.

### Actions de représentation

- Maintenir et mettre à jour des moyens permanents de consultation des membres.
- Chercher à impliquer les compagnies membres et les autres partenaires de l'ATFC dans les actions de représentation et de consultation qu'elle mène.

### Actions de communication

- Prendre avantage du 30<sup>e</sup> anniversaire de l'ATFC, en 2014, pour souligner son travail et ses réalisations.
- Publier divers documents sur l'histoire et les réalisations de l'association, sur les pratiques artistiques des compagnies membres et sur des créateurs de la francophonie canadienne.
- Concevoir un plan global de communication pour l'ensemble des axes de travail de l'ATFC.

### Cibles

Bailleurs de fonds.

Compagnies membres.

Partenaires.

Médias.

## **Orientations des prochaines programmations annuelles**

Compte tenu des axes stratégiques qui ont été retenus pour les années 2014 à 2019, voici quelques pistes de travail qui orienteront la réflexion de l'ATFC lors de la préparation de ses prochaines programmations annuelles. Il va, bien sûr, de soi qu'elle devra également s'adapter, au besoin, à de possibles transformations du paysage lesquelles pourraient être présentement imprévisibles.

L'ATFC se propose de porter une attention particulière à :

- maintenir et développer des actions de représentation;
- favoriser l'augmentation des moyens financiers dont bénéficient les compagnies membres, de façon à ce qu'elles soient en mesure de poursuivre l'ensemble de leurs mandats et de développer les pratiques artistiques qui leur sont propres;
- continuer de proposer au personnel des compagnies membres et aux artistes pigistes des occasions de formation continue, de ressourcement et d'exploration;
- appuyer la création de programmes de formation postsecondaire de type conservatoire dans la francophonie canadienne;
- permettre la création d'un programme universitaire s'adressant, tant en formation de base qu'en formation continue, aux pigistes et aux administrateurs des compagnies membres et s'articulant autour des réalités de la francophonie canadienne;
- de concert avec les compagnies, intensifier le dialogue avec le milieu de l'éducation des diverses régions du pays sur l'importance – d'un point de vue éducatif, artistique et social –, que les jeunes spectateurs soient mis en contact de façon régulière avec des œuvres théâtrales artistiquement articulées;
- appuyer la diffusion des productions des compagnies membres en salle et en tournée;
- appuyer des actions qui permettront l'établissement d'un plus grand nombre de salles bien équipées dans les réseaux de diffusion où circulent les compagnies;
- appuyer des actions de développement du public;
- favoriser l'augmentation des moyens financiers dont bénéficie l'ATFC, de façon à ce qu'elle soit en mesure de poursuivre son mandat et de compter sur des ressources humaines proportionnelles aux diverses facettes de celui-ci;
- maintenir des communications constantes et des instances de concertation fréquentes avec les compagnies membres, les partenaires, les bailleurs de fonds, etc.;
- concevoir un plan global de communication;



- au besoin, mettre à jour les outils de gestion et de gouvernance de l'association.



**Annexe A – Fiche descriptive**  
**L'ATFC et ses compagnies membres**

## **Annexe A – Fiche descriptive : l'ATFC et ses compagnies membres**

Dès les années 1930, le théâtre a été une des premières manifestations de la vie artistique dans les régions francophones du Canada situées à l'extérieur du Québec. Plus de 80 ans plus tard, 14 compagnies professionnelles établies dans six provinces, de même qu'un nombre croissant de regroupements indépendants, animent la vie théâtrale de Caraquet, au Nouveau-Brunswick, à Vancouver, en Colombie-Britannique. Plusieurs défis se présentent à ces compagnies, de même qu'aux praticiens du Canada français, dans leur volonté d'entretenir une activité théâtrale vivante et significative dans des provinces où le français n'est pas la langue de la majorité.

### **Des mandats très vastes aux diverses ramifications**

Les activités de près de la moitié des compagnies de la francophonie canadienne s'articulent autour d'un mandat provincial dont la nature est historique et dont les ramifications sont généralement plus nombreuses que celles de la plupart des compagnies œuvrant dans un contexte majoritaire. Étant, pour plusieurs, les seuls théâtres d'expression française à l'intérieur d'un très vaste territoire, et souhaitant, c'est l'évidence, faire preuve d'une logique de continuité dans leurs activités, les compagnies ont le devoir de dialoguer avec divers types de public et se sont engagés en ce sens très tôt envers eux. Cette réalité intrinsèque à leur situation minoritaire leur confère des responsabilités en matière de production, de création, de diffusion, de développement dramaturgique, de tournée, de formation, et d'animation du milieu qui peuvent être comparées à celles d'un centre dramatique régional. Si toutes les compagnies établies créent à l'intention du grand public, dix d'entre elles se consacrent également au jeune public (certaines créant d'ailleurs des productions pour les enfants et des productions pour les adolescents). Plusieurs offrent aussi à leurs divers publics de nombreuses activités d'éducation artistique qui permettent notamment une meilleure compréhension de la sphère théâtrale.

Gravitant autour de ces compagnies, un bassin d'artistes – dramaturges, metteurs en scène, comédiens et concepteurs – permet d'ancrer une expression théâtrale solide, ainsi qu'une dramaturgie originale. Les compagnies ont toutefois rarement les ressources qui leur permettraient de répondre de façon optimale à l'ampleur de leur mandat, les appuis financiers en provenance du domaine municipal et provincial étant généralement plus faibles en milieu minoritaire qu'en situation majoritaire. À titre d'exemple, les compagnies de la francophonie canadienne sont souvent confrontées à des administrations anglophones, ce qui vient complexifier l'appréciation de la valeur de leur contribution.

### **La mise en place et la gestion des infrastructures**

Depuis 1995, plusieurs de ces compagnies se sont dotées d'un lieu de production et de diffusion qui inclue, dans la plupart des cas, une salle de spectacle professionnelle. On les retrouve à Moncton, Caraquet, Ottawa, Toronto, Sudbury, Saint-Boniface, Saskatoon, Edmonton et Vancouver. Les compagnies animent leurs espaces par une programmation diversifiée qui comprend des accueils en provenance du Canada français, du Québec, et parfois d'ailleurs. Ces lieux sont aussi souvent utilisés par d'autres théâtres francophones et anglophones, ainsi que par divers organismes artistiques francophones. Plusieurs compagnies se voient cependant confrontées à des défis de gestion. Au premier chef, la petite taille de leur équipe, ce qui crée une certaine tension entre leur vaste mandat artistique et les responsabilités inhérentes à la gestion d'une salle. Une étude produite par l'ATFC en 2012 démontre qu'il n'est pas rare que la direction d'une compagnie consacre près de 40 % de son temps à la gestion de la salle (location et accueil, traduction du matériel publicitaire et technique en anglais pour pouvoir atteindre des organismes de la majorité, etc.).

### **La géographie du territoire et les ressources en diffusion**

Par ailleurs, ces compagnies se produisent aussi bien en tournée qu'en salle fixe. Elles desservent ainsi à la fois des communautés francophones vivant dans des grands centres et d'autres qui sont situées dans des régions éloignées. Plusieurs d'entre elles ont la responsabilité de desservir des provinces entières, ce qui est synonyme de tournées importantes. Les distances entre deux communautés francophones et, donc, entre deux représentations, peuvent vite atteindre plusieurs centaines de kilomètres. Cette réalité crée un ensemble de défis particuliers pour l'organisation des tournées. C'est d'autant plus vrai que certains conseils des arts provinciaux, notamment dans l'Ouest du pays, n'ont pas de programme d'appui à la tournée.

Lorsqu'ils présentent leurs productions grand public en tournée, les théâtres du Canada français collaborent avec des diffuseurs pluridisciplinaires qui sont encore en émergence et dont les infrastructures sont souvent peu adaptées aux exigences de la diffusion du théâtre. Cette réalité nécessite un encadrement soutenu des diffuseurs et le besoin pour les compagnies d'adapter leurs productions à des lieux non spécialisés. En jeune public, la très grande majorité des représentations se déroulent en gymnase, faute de centres dédiés à la diffusion pour la jeunesse et de bassins de spectateurs suffisamment développés pour permettre la présentation de plusieurs représentations en un seul endroit. Ensemble, les quatorze compagnies de la francophonie canadienne visitent annuellement près de 240 communautés pour y rejoindre plus de 200 000 spectateurs, dont 107 000 sont des enfants ou des adolescents. Plus de mille représentations sont données annuellement. Malgré l'exiguïté de certains milieux, le public bénéficie ainsi de saisons théâtrales élaborées et dynamiques qui témoignent de l'excellence de la création au Canada français.

### **L'ATFC**

Depuis 1984, une organisation nationale – l'Association des théâtres francophones du Canada (ATFC) – vient permettre le dialogue entre les compagnies, lesquelles sont établies sur un très vaste territoire. Parmi les réalisations nées de ce dialogue, mentionnons la tenue de plusieurs activités de réseautage destinées à l'ensemble du milieu, notamment des forums de réflexion se déroulant dans le cadre des Zones Théâtrales, à Ottawa, le stage annuel en formation continue organisé, depuis novembre 2011, à l'intention des praticiens du Canada français et offert en partenariat avec le Banff Centre et l'École nationale de théâtre du Canada, et la création, en 1998, de la Fondation pour l'avancement du théâtre francophone au Canada, véritable bras philanthropique de l'ATFC.

L'ATFC est un organisme national de service aux arts. Elle agit comme porte-parole de l'ensemble du milieu théâtral de la francophonie canadienne auprès de différentes instances, favorise le développement de partenariats, soutient la concertation nécessaire face aux enjeux et aux défis rencontrés par les organismes théâtraux et les professionnels du milieu, appuie le développement organisationnel et humain du réseau, contribue au rayonnement le plus large possible de la création et de la production théâtrale franco-canadienne et réunit régulièrement les praticiens dans le but de leur offrir des occasions de rencontres, de réflexion, de perfectionnement et de ressourcement. Par ailleurs, la réalité inhérente à la pratique en situation minoritaire amène de plus en plus l'ATFC à coordonner de nombreuses activités de ressourcement professionnel à l'intention des praticiens et/ou des directions des compagnies, en partenariat avec des organismes majeurs des deux groupes de langue officielle du pays.

Bien connue, respectée pour la vigueur de ses efforts et la rigueur de ses réflexions, l'Association des théâtres francophones du Canada a contribué, et continue à contribuer de façon soutenue au développement des arts au Canada français et à l'émergence d'une parole créatrice engagée et enracinée un peu partout au pays.



## **Annexe B**

### **Bilan du plan stratégique 2009-2014 de l'ATFC**

## **Annexe B - Bilan du plan stratégique 2009-2014 de l'ATFC**

### ***Axe 1) Développement des compagnies***

- La précarité et la carence des ressources humaines et financières dont disposent les compagnies membres entraînent encore des impacts négatifs, notamment sur la gestion des infrastructures.
- L'absence de ressources adéquates freine le développement des compagnies.
- Pour autant, on note chez les compagnies de même qu'à l'ATFC, un discours positif mettant de l'avant les succès des compagnies.

#### ***1.1 Consolidation des compagnies***

- Du côté positif du bilan, les compagnies membres ont plus d'acquis.
- Pour autant, et en règle générale, leurs revenus de fonctionnement provenant du fédéral stagnent depuis 2009.
- Les directions artistiques, générales et administratives, souvent des femmes et des hommes orchestres, ne peuvent consacrer le temps qu'il faudrait au mandat premier de leur compagnie.
- Les bailleurs de fond ne reconnaissent pas toujours suffisamment les particularités propres aux compagnies franco-canadiennes; ils ont même parfois des critères contradictoires ou incompatibles (par exemple, le ministère du Patrimoine canadien favorise le développement communautaire et le Conseil des Arts du Canada l'excellence artistique).
- De concert avec les compagnies, l'ATFC est parvenue plus que jamais à illustrer l'impact du travail de ses membres et ce, sur divers plans. Le discours de positionnement de l'association a pu ainsi être renouvelé et bénéficier d'un éclairage nouveau. Les bailleurs de fonds des compagnies, tout comme ceux de l'association disent d'ailleurs en être nourris.

#### ***1.2 Circulation et diffusion***

- En grand public, les tournées se poursuivent essentiellement au même rythme depuis cinq ans en Acadie et en Ontario. Dans l'Ouest, on dénote une forte baisse au cours de la même période, notamment en raison des soubresauts connus par le Réseau des grands espaces.
- Les comités regroupant certains diffuseurs et certaines compagnies de théâtre (comités théâtre) ont repris dans les trois régions.
- Il demeure toutefois difficile pour l'ensemble des partenaires de travailler de façon concertée à un réel développement du secteur de la diffusion.
- La demande accrue auprès des programmes de tournée, occasionnée notamment par l'abolition des enveloppes dédiées aux tournées internationales, a eu des impacts négatifs sur les compagnies membres. Souventes fois, le Fonds Langues officielles est venu permettre au Conseil des Arts du Canada de soutenir une tournée qu'il n'aurait pu autrement encourager.
- Pour la tournée de spectacles jeune public, les conditions demeurent difficiles; les cachets sont quasiment les mêmes qu'il y a trente ans et, souvent, les conditions contractuelles, par exemple le respect des jauges maximales de spectateurs, ne sont

pas respectées; la présentation de spectacles hors de salles spécialisées (par exemple en gymnases) continue de poser des problèmes.

- L'immensité du territoire à parcourir demeure un défi.

### 1.3 Arrimage avec le milieu de l'éducation

- Il est, pour l'instant, difficile pour l'ATFC d'entamer un réel dialogue avec les décideurs du milieu de l'éducation, notamment sur la valeur intrinsèque de l'expérience théâtrale, en comparaison avec une volonté du secteur scolaire de présenter des spectacles s'articulant autour de la construction identitaire des élèves.
- Il est également difficile pour l'ATFC d'intervenir en éducation, champ de compétence provinciale et territoriale.
- Pour autant, plus de 500 spectacles sont présentés en tournée annuellement, atteignant plus de 100 000 jeunes spectateurs.

### 1.4 Développement et gestion des infrastructures théâtrales

- On semble assister à la fin d'un cycle, qui a permis de mettre en place un parc presque complet de salles d'un bout à l'autre du pays.
- Deux nouvelles salles inaugurées au cours des cinq dernières années : Cercle Molière et Troupe du Jour.
- Mise à niveau : L'UniThéâtre.
- On semble assister au début d'un nouveau cycle : Projets en chantier : le Théâtre du Nouvel-Ontario et La Nouvelle Scène (agrandissements), le Théâtre français de Toronto (centre de production).
- Les infrastructures requièrent des ressources humaines et financières additionnelles pour atteindre leur plein potentiel de fonctionnement (coûts inhérents à la gestion et à l'entretien des lieux).



## ***Axe 2) Développement du milieu et de la pratique***

- L'ensemble des activités sous cet axe a, notamment, contribué à répondre à l'absence d'une formation de base de niveau pratique dans la francophonie canadienne, comparable à ce qui se fait ailleurs au monde, et à amenuiser l'isolement parfois ressenti par le personnel des compagnies membres et les artistes pigistes.
- Tout comme les stages et les forums organisés récemment par l'association, les événements artistiques majeurs auxquels se rendent tantôt les compagnies membres, tantôt les pigistes, constituent des occasions de formation et de ressourcement.
- L'ATFC a su coordonner l'importante augmentation des déplacements des membres et des pigistes vers des événements artistiques et des stages de formation; en 2012, elle a créé un Fonds de projets qui pourra lui servir en cas d'urgence.
- L'augmentation des activités dans ce secteur constitue un des points les plus positifs du bilan des cinq dernières années.
- Après avoir été aboli en 2008, le programme *Développement du théâtre en région*, du Théâtre français du Centre national des Arts, semble sur le point de renaître depuis l'arrivée d'une nouvelle direction artistique.

### **2.1 Rencontres artistiques**

- Augmentation des déplacements par les directions artistiques, les directions administratives et les artistes pigistes pour assister à des spectacles et des événements artistiques; ces occasions contribuent au ressourcement des participants, tout en encourageant, parfois, des projets de coproductions et de diffusion entre les compagnies.
- Parmi tous ces événements, il faut souligner le rôle unique des ZT qui continuent d'être un événement rassembleur et un lieu important de rencontres artistiques.
- Tenue de deux forums de concertation, un sur le développement durable du milieu, un sur les regroupements émergents.
- La participation à ces rencontres contribue au ressourcement des artistes de théâtre et à vaincre leur sentiment d'isolement.

### **2.2 Formation et perfectionnement**

- Importante augmentation des occasions de formation continue offertes au personnel des compagnies et aux artistes pigistes.
- Bon nombre de ces occasions ont eu lieu lors d'événements nationaux et internationaux d'envergure (ZT, FTA, Carrefour international de théâtre, Dramaturgies en dialogue, Festival du Jamais Lu, Petits bonheurs).
- Stages intensifs de formation, organisés en partenariat avec l'École nationale de théâtre et le Banff Centre for the Arts, tenus à Banff en 2011, 2012 et 2013.
- Occasions de formation aux ZT s'adressant à divers corps de métier.
- Dans le cadre des AGA de l'ATFC, rencontres de travail destinées aux directions administratives.

- L'ATFC a appuyé le renouvellement ou la mise en place de programmes de formation postsecondaire en théâtre ou en techniques de scène.
- Par des contacts plus fréquents avec l'ensemble des institutions d'enseignement ayant, ou se proposant d'avoir, un programme en théâtre ou en techniques de scène, l'ATFC a favorisé la création d'un dialogue entre toutes ces institutions, dans le but que la formation soit davantage en accord avec les besoins de la pratique.
- Travaux préparatoires à la mise sur pied d'un programme de type Conservatoire à l'Université d'Ottawa.
- Appui à la création d'un programme de techniques de scène au Collège Boréal (Sudbury) et à la refonte du programme de théâtre à l'Université Laurentienne (Sudbury).
- Initiatives semblant en voie de développement au Campus St-Jean (Edmonton) et à l'Université de St-Boniface (Winnipeg).
- Une certaine fragilisation du programme de l'Université de Moncton.
- Le nombre des bourses remises par la Fondation pour l'avancement du théâtre francophone au Canada est en croissance.
- Présence d'auteurs franco-canadiens aux résidences de création du CEAD après un hiatus de cinq ans.

### 2.3 Mobilité des artistes

- Un projet a été réalisé dans l'Ouest par les compagnies membres de l'Association des compagnies de théâtre de l'Ouest pendant quelques années. Il a été coupé à l'été 2011, sous prétexte qu'il ne bénéficiait pas à suffisamment d'individus.
- L'ATFC a cherché à lancer une initiative semblable à l'échelle nationale, mais peu d'ouvertures semblent possibles en ce sens.

### 2.4 Développement dramaturgique

- Nombreuses initiatives de certaines compagnies, ou organismes provinciaux du domaine du théâtre, à l'intention des dramaturges.
- Participation, aux deux ans, d'un groupe d'auteurs à *Dramaturgies en dialogue* (CEAD) dans une perspective de formation.
- Participation à diverses éditions des classes de maîtres du *Festival du Jamais lu*.
- Participation d'auteurs franco-canadiens à trois festivals internationaux pour la petite enfance (Reims, Montréal et Charleroi) en 2011, puis à Petits bonheurs en 2013.
- Atelier d'écriture aux ZT 2011.

### **Axe 3) Concertation et rayonnement <sup>1</sup>**

- Nombreux impacts positifs découlant de la création d'un deuxième poste à l'ATFC.
- Par conséquent, augmentation des initiatives de communication et de promotion.
- Présence de l'association sur les réseaux sociaux.

#### 3.1 Promotion

- L'ATFC a développé une campagne de promotion soulignant l'apport de ses membres aux communautés qu'elles desservent.
- L'ATFC a créé en 2011 un poste de Responsable des communications et de l'administration.
- Réalisation d'une campagne nationale et internationale présentant le travail et les préoccupations artistiques des compagnies; lancement d'un DVD.
- Diffusion continue de renseignements et d'informations sur l'activité des compagnies (site Internet, calendrier des spectacles, bulletin, etc.).
- Préparation et diffusion de dossiers de réflexion et de recherche sur divers aspects de la pratique théâtrale.
- Diffusion de messages dans les deux langues officielles lors de la Journée mondiale du théâtre, en partenariat avec deux organismes majeurs de l'anglophonie canadienne.
- La mise à jour constante des outils de promotion et de communication, dont le site Internet, demeure un défi.
- Autre défi : comment l'ATFC peut-elle demeurer très visible et faire la promotion du théâtre franco-canadien avec ses ressources limitées ?

#### 3.2 Concertation et réseautage

- Émergence d'un discours plus positif à l'ATFC au cours des dernières années.
- Grâce à des collaborations, notamment la Fédération culturelle canadienne-française, les dossiers du secteur des arts et de la culture continuent à être bien positionnés. Cela se traduit toutefois peu par des gains réels. Certains de ces dossiers sont cependant de très longue haleine. Des avancées récentes sont toutefois porteuses d'espoir.
- Augmentation des actions de concertation en collaboration avec des organismes nationaux, régionaux et provinciaux de services aux arts du Québec, de la francophonie et de l'anglophonie canadienne.
- L'ATFC possède trop peu de ressources humaines pour accompagner autant qu'elle le souhaiterait les consultants qu'elle engage dans la préparation de ses dossiers.
- Participation active aux initiatives visant à souligner la valeur des arts auprès de divers députés fédéraux (ex. : Journée sur la Colline).

---

<sup>1</sup> Dans le plan stratégique 2009-2014, cet axe se déclinait en quatre sous-axes, soit :

- promotion;
- concertation;
- réseautage et partenariats;
- outils de communications.

Pour faciliter la lecture, le présent bilan regroupe les actions réalisées de façon légèrement différente.

- Nouveaux partenariats avec la Professional Association of Canadian Theatres et la Playwrights' Guild of Canada, notamment pour souligner la Journée mondiale du théâtre.

### 3.3 Initiatives de communication

- Communications plus soutenues (bulletin, site Internet, page Facebook, etc.).
- Améliorations constantes apportées aux outils de communication, dont le bulletin, le site Internet : révision des formats et diffusion mieux ciblée.
- Création du site Internet de la Fondation pour l'avancement du théâtre francophone au Canada.
- Création d'une politique des communications.

#### ***Axe 4) Gouvernance et développement organisationnel***

- Les cinq dernières années s'inscrivent sous le signe de la continuité, malgré le renouvellement de l'équipe du bureau national.
- La transition à la direction générale s'est déroulée de la façon prévue et sans contrecoups négatifs.
- Grâce à l'augmentation de ses ressources humaines, l'ATFC a réalisé de nombreux progrès.

##### ***4.1 Ressources humaines et financières de l'ATFC***

- Au cours des dernières années, augmentation d'environ 10 % du budget total de l'organisme. Bonification, depuis 2010, de l'appui annuel reçu de la part du CAC et, depuis 2011, accès à un soutien à fonctionnement de la part du CAO.
- Situation financière stable, mais toujours précaire; peu de concordance entre les ressources disponibles et la tâche à accomplir qui demeure démesurée.
- Bonne transition à la direction générale, grâce à un plan de succession et à un Fonds de développement organisationnel.
- La création d'un deuxième poste permanent a entraîné de nombreux impacts positifs, notamment en matière de communications.
- Stabilité au sein de l'équipe.
- Mise en place d'un plan de succession pour le C.A., les comités et le personnel.

##### ***4.2 L'ATFC et ses membres***

- Communications soutenues avec les compagnies membres.
- Souci de transparence dans les relations avec les compagnies membres, dans le but de susciter et de maintenir leur solidarité.
- Appui aux compagnies membres : plusieurs comités et groupes de travail sur divers dossiers (programmation, politiques, communications, etc.).
- Avec les compagnies membres, recherche de solutions sur des besoins communs (ressources humaines et financières, formation, gestion des infrastructures, etc.).

##### ***4.3 Outils de gouvernance et de gestion***

- Mise sur pied de comités et de groupes de travail qui ont largement contribué à la gouvernance de l'ATFC.
- Les travaux de ces comités constituent une mesure de l'appui que les compagnies membres portent à l'ATFC.
- Mise à jour régulière des politiques de gestion.
- Partage des outils et des meilleures pratiques (atelier de formation des directions administratives, politiques de l'ATFC servant de modèles).

L'Association des théâtres francophones du Canada remercie sincèrement le Conseil des Arts du Canada et le Conseil des Arts de l'Ontario qui, à travers leur programme La Brigade Volante et Compas, ont soutenu financièrement les différentes étapes qui ont mené à l'élaboration de ce Plan de développement stratégique.



**Conseil des Arts  
du Canada**

**Canada Council  
for the Arts**



**ONTARIO ARTS COUNCIL  
CONSEIL DES ARTS DE L'ONTARIO**



**50 YEARS OF ONTARIO GOVERNMENT SUPPORT OF THE ARTS**

**50 ANS DE SOUTIEN DU GOUVERNEMENT DE L'ONTARIO AUX ARTS**