RAPPORT DE RECHERCHE

Valoriser les retombées d'une innovation sociale en milieu culturel

Le Centre de services du Théâtre Aux Écuries

Julie Bérubé Julie Rijpens Mathilde Courtemanche

Novembre 2026

Rédaction
Julie Bérubé, professeure en management et en entrepreneuriat, Université du Québec en Outaouais

Julie Rijpens, professeure en économie sociale et en innovation sociale, Université du Québec à Montréal

Mathilde Courtemanche, étudiante au doctorat en administration, Université du Québec à Montréal.

Graphisme
Naomie Allard

Remerciements
Les autrices tiennent à remercier sincèrement Clémence Doray, directrice de production du Théâtre Aux Écuries et coordonnatrice du Centre de services, ainsi que Mikaël Vitali, codirecteur général et directeur administratif du Théâtre Aux Écuries, pour leur confiance et leur engagement tout au long de ce projet. Elles remercient aussi chaleureusement toutes les personnes, employé·e·s du Centre de services ou membres de compagnies de théâtre ou d'organismes diffuseurs, ayant participé à l'étude pour la richesse et la générosité de leurs témoignages.

Pour citer ce rapport : Bérubé, J., Rijpens, J., et Courtemanche, M. (2026). Valoriser les retombées d'une innovation sociale en milieu culturel : le Centre de services du Théâtre Aux Écuries. [Rapport de recherche].

Ce rapport de recherche présente les résultats d'un projet financé par le Conseil de recherches en sciences humaines du Canada.

Conseil de recherches en sciences humaines du Canada
Social Sciences and Humanities Research Council of Canada
Canada

Table des matières

Sommaire 4

Introduction
1.1 Objectifs du projet 8
1.2 Méthodologie 9
1.2.1 Collecte et analyse des données 10
1.2.2 Description des organismes et personnes participantes 12

Contexte
2.1 Réalité théâtrale 17
2.2 Théâtre Aux Écuries 19
2.3 Centre de services 21

Forces du Centre de services et pistes d'amélioration
3.1 Forces 23
3.1.1 Accessibilité des services 23
3.1.2 Formation, mentorat et soutien 25
3.1.3 Collaboration et développement du réseau 28

3.2 Enjeux et pistes d'amélioration 30
3.2.1 Approche du Centre de services 30
3.2.2 Ressources 32

Les retombées du Centre de services
4.1 Retombées pour les artistes et les compagnies de théâtre 37
4.2 Retombées pour les employé·e·s du Centre de services 42
4.3 Retombées pour les organismes diffuseurs 45
4.4 Retombées pour le milieu théâtral et culturel 46

Conclusion 50

Références 53

Sommaire

Ce rapport de recherche documente les retombées du Centre de services (CDS) du Théâtre Aux Écuries (TAÉ), une initiative de mutualisation mise en place depuis 2022 afin d'offrir aux compagnies théâtrales un accès abordable à des ressources spécialisées, notamment en direction de production et direction technique. L'objectif de la recherche est de mieux comprendre les impacts du CDS au-delà des avantages économiques pour les compagnies théâtrales, en mettant en lumière ses retombées notamment sociales, culturelles et en termes de professionnalisation du milieu culturel. L'étude repose sur une démarche de recherche-action et s'appuie sur 17 entrevues semi-structurées auprès de 18 participant·e·s, employé·e·s du CDS ou membres de compagnies théâtrales ou d'organismes diffuseurs.

Le CDS s'inscrit dans un contexte marqué par la précarité financière, l'épuisement professionnel, la surcharge administrative et les difficultés de recrutement qui touchent particulièrement les petites compagnies théâtrales. Il apparaît ainsi comme une réponse structurante à plusieurs besoins du milieu. Son modèle de tarification modulable, adapté au niveau de financement des compagnies, est reconnu comme un facteur déterminant d'accessibilité et d'équité. Les participant·e·s soulignent également la qualité de l'accompagnement offert, l'esprit de collaboration qui caractérise les interventions et la capacité du CDS à effectivement favoriser la mutualisation des ressources.

Le CDS génère de nombreuses retombées, à travers sa finalité et son activité de mutualisation mais aussi à travers la manière dont il fonctionne, à travers le modèle mis en œuvre qui s'appuie sur la collaboration, l'entraide et la solidarité. Pour les artistes et les

compagnies de théâtre, le CDS génère des économies importantes tout en renforçant les capacités organisationnelles. Il facilite l'accès à une expertise spécialisée, soutient la professionnalisation des pratiques, réduit l'isolement et la charge mentale liée à la gestion des projets, et permet aux artistes de consacrer davantage de temps à la création. Le CDS favorise également la mise en réseau, améliore la crédibilité des projets auprès des diffuseurs et contribue à la visibilité ainsi qu'au développement de la relève artistique.

Pour les employé·e·s, le CDS joue un rôle majeur dans la formation de la relève professionnelle. Il constitue un environnement d'apprentissage intensif permettant l'acquisition rapide de compétences en production, administration et gestion culturelle. Le modèle favorise aussi le développement des réseaux professionnels et l'accès à des opportunités de carrière.

Les organismes diffuseurs retirent eux aussi des bénéfices de l'existence du CDS. Celui-ci contribue à réduire leur charge de travail en assurant un meilleur encadrement des projets artistiques et en améliorant la préparation des compagnies avec lesquelles ils collaborent. Le CDS agit également comme facilitateur de réseaux et de partenariats, favorisant une circulation accrue des spectacles.

À l'échelle du milieu culturel enfin, le CDS contribue au développement des compétences, à la professionnalisation du secteur, à la vitalité de la création et à la diffusion des œuvres. Son approche fondée sur la collaboration, la mutualisation, l'entraide et la solidarité renforce l'efficacité de l'écosystème théâtral tout en réduisant les inégalités d'accès aux ressources. Le CDS agit ainsi comme levier de structuration, de stabilisation et d'innovation sociale dans le milieu culturel.

Malgré ces résultats très positifs, la recherche met aussi en évidence certains défis : le manque de ressources pour répondre à la demande croissante, la gestion des banques d'heures des employé·e·s, la dépendance envers un nombre limité de personnes clés, ainsi qu'une certaine confusion quant au positionnement respectif du TAÉ et du CDS. Les conclusions soulignent donc la pertinence du modèle et la nécessité d'un financement accru pour consolider et élargir ses retombées. Le CDS est reconnu comme une innovation sociale porteuse pour le milieu théâtral québécois, qui pourrait d'ailleurs inspirer d'autres initiatives similaires au Québec et au Canada.

01

Introduction

Cette section présente les objectifs du projet ainsi que la méthodologie mise en œuvre, incluant les méthodes de collecte et d'analyse des données mobilisées ainsi qu'une description des organismes et personnes ayant participé à l'étude.

1.1 Objectifs du projet

Le Théâtre Aux Écuries (TAÉ) déploie, depuis 2022, un Centre de services (CDS) pour soutenir la création et permettre aux compagnies de production théâtrale d'accéder à des ressources spécialisées à un tarif modulable selon leur niveau de financement public. Le TAÉ peut évaluer facilement les impacts financiers de cette initiative de mutualisation pour les artistes et les organisations culturelles ayant recours aux services. Cependant, au-delà de l'impact financier, le CDS génère aussi d'autres types de retombées, par exemple sociales, pour les artistes, les théâtres et, plus largement, le milieu culturel au Québec. L'identification et la valorisation de ces retombées sociales et culturelles sont plus complexes, mais restent utiles pour améliorer les pratiques et les modes d'organisation du CDS, démontrer l'importance et la pertinence de cette initiative pour le milieu culturel, mais aussi, au-delà du TAÉ, renforcer la mutualisation au sein du milieu et inspirer d'autres organisations culturelles au Québec ou au Canada qui voudraient reproduire un projet similaire.

Dans ce contexte, l'objectif de ce projet est d'accompagner le TAÉ afin de documenter les retombées du CDS, au-delà des seuls impacts économiques et financiers pour les artistes et les compagnies théâtrales. Il s'agit de mettre en évidence les effets ou les impacts que le CDS génère par son activité de mutualisation de ressources ainsi que par sa manière de fonctionner, favorisant par exemple l'accès abordable aux ressources ou contribuant à la formation de la relève professionnelle et artistique dans le milieu du théâtre.



Une meilleure compréhension des retombées du CDS peut soutenir l'amélioration des pratiques de mutualisation dans le milieu et la réplication du modèle dans d'autres contextes ou régions. Cela peut également contribuer à mieux comprendre comment les innovations sociales émanant d'organisations culturelles peuvent devenir des leviers de développement du milieu culturel.

1.2 Méthodologie

Le projet de recherche s'inscrit dans une démarche de recherche-action avec le milieu partenaire (Fendt & Kaminska-Labbé, 2011). Ce type d'approche est pertinent dans le cas d'études de transformation ou d'adaptation, comme c'est le cas du projet du Centre de services du TAÉ.

01 Le TAÉ a été impliqué à plusieurs étapes du projet, en commençant par la définition de la problématique de recherche, réfléchie conjointement entre les chercheuses et le TAÉ.

02 Le TAÉ a contribué au recrutement des personnes participantes. Cependant, les entrevues ont été menées par les chercheuses uniquement afin de permettre aux personnes participantes de s'exprimer librement. L'équipe du TAÉ n'a pas accès aux transcriptions des entrevues.

03 Plusieurs rencontres ont ensuite été organisées pour discuter ou valider des étapes clés du projet, portant par exemple sur le cadre d'analyse à mobiliser ou sur les choix méthodologiques.

1.2.1 Collecte et analyse des données

Trois techniques de collecte des données ont été mobilisées dans le cadre du projet, à savoir des entrevues semi-structurées, une analyse documentaire et l'utilisation de données secondaires provenant d'un sondage.



La **méthode des entrevues semi-structurées** a été privilégiée pour pouvoir discuter de certains thèmes spécifiques avec les personnes participantes, tout en laissant place à l'émergence de nouvelles idées (Brinkmann & Kvale, 2015). Dix-sept (17) entrevues ont été menées entre mai 2025 et juillet 2025 avec dix-huit (18) personnes ayant des liens différents avec le CDS pour avoir accès à une diversité de perspectives: des compagnies de théâtre (9 compagnies, 10 personnes), des employé·e·s du CDS (5) et des organismes diffuseurs (3). Les entrevues ont duré approximativement une heure et ont été menées par les chercheuses mobilisées dans le projet. Chaque entrevue a été enregistrée avec l'accord de la personne participante, puis transcrite en veillant à anonymiser les propos.



La **documentation interne** du TAÉ et du projet du CDS a été mobilisée, en particulier pour en comprendre le fonctionnement et construire le guide d'entretien en conséquence. Parmi les documents consultés figurent notamment les rapports d'activités du TAÉ, ainsi que les rapports préparés pour les organismes financeurs du CDS.



Les données d'un **sondage** mené par le TAÉ auprès des organisations ayant reçu les services du CDS et des employé·e·s ont été utilisées comme données secondaires, en particulier pour construire le guide d'entretien. Le sondage a permis de collecter douze (12) réponses sur deux années (2023 et 2024). À travers des questions ouvertes, le sondage a permis de recueillir des informations sur

la satisfaction des répondant·e·s par rapport au nombre d'heures mises à disposition, à leur expérience avec le CDS, aux points forts, aux points faibles et aux apprentissages réalisés à travers cette expérience.

Les données qualitatives issues des entrevues ont ensuite été analysées à partir d'un codage thématique des transcriptions anonymisées. Cette analyse a été menée de manière itérative, par des allers-retours entre les verbatims, le guide d'entretien et les objectifs de recherche, afin de faire ressortir les thèmes récurrents, les éléments saillants ainsi que les variations dans les expériences rapportées par les personnes participantes. Les extraits ont ainsi été regroupés en grandes catégories d'analyse permettant de structurer les résultats, notamment autour de la réalité du milieu théâtral, des forces du CDS, des enjeux et des pistes d'amélioration, ainsi que des retombées observées pour les artistes et les compagnies de théâtre, pour les employé·e·s, pour les diffuseurs et pour le milieu culturel plus largement. Cette démarche visait à dégager à la fois des tendances communes et la diversité des points de vue exprimés.

1.2.2 Description des organismes et personnes participantes

Compagnies de théâtre



Les compagnies de théâtre interrogées se sont construites autour d'une mission ou d'un positionnement artistique clair, parfois avec un ancrage identitaire ou communautaire fort, articulant l'exploration de questions liées aux racines, l'art engagé et le désir d'autonomie et de liberté avec une volonté de créer des œuvres originales via des processus collaboratifs. Les membres des compagnies de théâtre présentent des parcours artistiques et professionnels très hétérogènes, couvrant le jeu, la mise en scène, la création, la production, la traduction et parfois des pratiques pluridisciplinaires (art performance, musique, arts visuels, slam). Ils et elles ont suivi des formations variées, souvent institutionnelles (Conservatoire, universités, École nationale de théâtre), la plupart d'entre eux et elles s'étant également formé·e·s à travers des ateliers, la pratique ou l'autoformation, avec des trajectoires parfois tardives ou non linéaires.

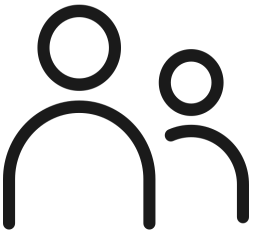
Les compagnies de théâtre de l'échantillon sont pour la plupart des organisations de petite taille, marquées par une certaine précarité financière. Elles bénéficient essentiellement de financements « par projet », et dans une moindre mesure, de financements de fonctionnement, entraînant une dépendance aux dépôts de demandes, une fragilité associée aux programmes à durée limitée, une gestion serrée des délais administratifs et la nécessité de chercher continuellement des ressources, mettant en tension la charge de gestion opérationnelle et la capacité de création. Une majorité des personnes participantes reconnaissent prester une quantité importante de travail bénévole pour leur compagnie et assumer une prise de risque financier personnelle.

Les compagnies rencontrées présentent des modèles organisationnels variés, allant de compagnies portées par une seule personne à des collectifs de création plus larges. De manière générale, les compagnies se sont structurées plus formellement,

soit lorsqu'un projet prenait de l'ampleur, soit pour répondre à des appels à projets, déposer des demandes de financement, obtenir des résidences ou accéder à certains services. Le fonctionnement organisationnel est fréquemment décrit comme collectif mais exigeant, avec un partage des tâches en interne, notamment administratives et de coordination (communication, diffusion). Dans les compagnies organisées en collectif, les équipes sont généralement petites, avec un noyau stable, auquel viennent s'ajouter d'autres personnes en fonction des besoins, en particulier dans le cadre de collaborations temporaires autour des productions, ce qui renforce la polyvalence et la concentration des responsabilités dans les mains de quelques personnes pivots (une ou deux personnes dans plusieurs compagnies). Pouvoir s'appuyer sur une personne salariée pivot a été nommé comme nécessaire pour coordonner et fédérer le travail, en particulier dans le cas d'une direction artistique partagée entre plusieurs personnes ou lorsque les tâches administratives s'accumulent. Dans certains cas, les compagnies ont recours à des postes salariés à temps partiel ou à des pigistes pour prendre en charge ce rôle pivot et stabiliser le fonctionnement. Les réalités d'emploi sont marquées par la précarité et la polyvalence des tâches, avec une présence forte du travail autonome, du travail à la pige et du bénévolat.

Le développement et la diffusion des œuvres sont mentionnés comme des enjeux importants, notamment en raison du temps long nécessaire à la création, de la recherche pas toujours facile de diffuseurs et de l'accès progressif à des résidences, festivals, et à des dispositifs d'accueil comme ceux du Théâtre Aux Écuries. Le TAÉ est mentionné comme ayant joué un rôle particulier dans la trajectoire de plusieurs compagnies de théâtre, à la fois comme lieu d'accueil et de soutien et comme point d'entrée professionnel. Certaines compagnies de théâtre ont aussi contribué à fonder le TAÉ, créant par là-même un positionnement particulier par rapport au TAÉ et à son Centre de services.

Personnes employées



Les employé·e·s du Centre de services présentent des parcours de formation variés, avec tant des diplômé·e·s collégiaux·ales qu'universitaires (premier cycle et, dans certains cas, deuxième cycle), la plupart centrés sur des métiers techniques et de coordination en théâtre et en production culturelle, avec un ancrage important à l'UQAM. Les personnes employées du Centre de services sont entrées dans le milieu culturel principalement via des contrats, des stages ou du travail autonome, avec une alternance entre mandats ponctuels et responsabilités plus structurantes (direction technique, direction de production, coordination). Elles présentent des expériences professionnelles diversifiées dans des festivals, des productions indépendantes et des organismes culturels, incluant également des expériences dans des rôles connexes (animation, réservations, musées). Leurs motivations à travailler dans ce milieu sont liées à des intérêts personnels et à une affinité avec l'art engagé. Plusieurs personnes ont des trajectoires marquées par une mobilité importante, soit à l'international (France-Québec), soit au niveau provincial, avec des effets non négligeables en termes de constitution de leurs réseaux et d'accès aux opportunités. Une personne a bifurqué vers un autre domaine tout en gardant un lien avec la culture.

Organismes diffuseurs



Les organismes diffuseurs interrogés se caractérisent par des organisations et des trajectoires institutionnelles variées, incluant des organisations établies depuis plusieurs dizaines d'années. Ils offrent une programmation structurée autour d'un équilibre entre productions internes et accueil, avec une logique d'occupation du lieu par des résidences et des activités connexes. Le choix des publics cibles repose sur des logiques articulant le grand public et les publics scolaires, avec une stratégie de programmation qui vise à diversifier les offres et à élargir le territoire d'action.

Parmi les diffuseurs rencontrés, certains combinent production et diffusion, alors que d'autres offrent surtout de l'accueil, des résidences et du soutien à l'expérimentation. L'organisation des rôles et des responsabilités découle de ce positionnement, avec une coordination technique et un lien entre la création, la diffusion et le fonctionnement des salles, ainsi qu'une intensité variable selon que l'organisme est producteur ou seulement diffuseur. Les infrastructures sont l'élément central de ces organisations, qui offrent plusieurs salles aux vocations distinctes, avec souvent une séparation entre les espaces de création-production et les espaces d'accueil-diffusion.

Les organismes diffuseurs présentent des modes de gouvernance et une structuration interne typiques des organismes à but non lucratif en milieu culturel, avec un conseil d'administration, une équipe de petite taille constituée autour de quelques postes clés (direction(s), communications, publics et production) combinant permanent·e·s et contractuel·le·s, et un budget annuel important.

Les professionnel·le·s interrogé·e·s ont pour la plupart des formations spécialisées en production et en création, principalement à l'École nationale de théâtre et à l'UQAM (scénographie, production, école supérieure de théâtre). Leurs parcours se distinguent par des expériences de longue durée dans des organisations culturelles, incluant la participation à des phases de structuration et de mise sur pied d'un théâtre (organisation interne, accueil, locations), ce qui les a amené·e·s à progresser vers des fonctions clés dans l'organisation du travail théâtral (budgets, contrats, planification, coordination, suivi des départements). Leur progression est aussi racontée comme découlant d'opportunités dans des contextes de renouvellement organisationnel (départs, retraites, changement de direction artistique), alignées sur des aspirations professionnelles. La période de pandémie est nommée comme un point de bascule, caractérisé par une fatigue liée à l'instabilité et au travail autonome, et une recherche plus affirmée de stabilité et d'ancrage.

02

Contexte

Cette section a pour objectif d'exposer le contexte dans lequel s'insère la présente étude, notamment en présentant brièvement la réalité théâtrale telle que vécue par les personnes participantes, leur vision du Théâtre Aux Écuries et du Centre de services.

2.1 Réalité théâtrale

Cette section présente la perception des personnes participantes quant au milieu théâtral. Il s'agit donc de brosser un bref portrait du vécu des personnes participantes au sein de ce secteur. Bien que la totalité des personnes rencontrées au sein des organisations théâtrales soient passionnées par cette discipline, plusieurs avaient une vision assez pessimiste du milieu actuellement. En effet, plusieurs défis ont été rapportés. Il est entre autres question de précarité chez les employé·e·s et particulièrement chez les directions artistiques ou les porteur·euse·s de projets qui se retrouvent à travailler plusieurs heures sans être rémunéré·e·s. « Ces personnes sont elles-mêmes sollicitées ailleurs, les acteurs de l'écosystème se donnent beaucoup pour la réussite des projets sur le terrain, ce qui contribue à leur épuisement »[1] (participant·e K).

Le risque d'épuisement professionnel a été évoqué par plusieurs personnes. « Tout le monde dans le culturel est au bord de l'épuisement 99% du temps » (participant·e I). L'étendue des rôles joués dans les équipes par les mêmes personnes contribue à ce risque. En effet, plusieurs des organisations théâtrales rencontrées sont de petite taille, ce qui implique que les personnes à la direction doivent jouer une panoplie de rôles, dont plusieurs liés à des tâches administratives, ce qui réduit inévitablement le temps dévolu à la création. Cette multiplication des rôles, couplée à une difficulté à avoir des postes à temps plein ou permanents, rend le recrutement et la rétention difficile, notamment pour les postes de direction technique, de production ou de diffusion. « En fait, on a des conditions pas intéressantes. Deux jours par semaine, trois jours par semaine, c'est pas facile, ça ne paie pas un loyer. Ça serait *fun* d'avoir des meilleures conditions pour pouvoir retenir notre monde » (participant·e G). En effet, les personnes participantes décrivent le milieu comme étant assez compétitif et présentant une dichotomie entre les grosses institutions et les plus petites, avec une concentration de ressources humaines autour des premières. « Il ne sert à rien à

[1] Le texte utilise l'écriture inclusive et épicène pour valoriser la diversité dans les représentations du réel. Cependant, les citations provenant des entrevues reproduisent fidèlement les propos des personnes participantes pour respecter leurs mots et manières d'exprimer leurs idées, sauf lorsque ces propos permettent l'identification de personnes participantes, auquel cas l'écriture inclusive est utilisée.

une compagnie de recruter du personnel qualifié pour la production ou la diffusion et ne pas pouvoir lui garantir un emploi stable » (participant·e I).

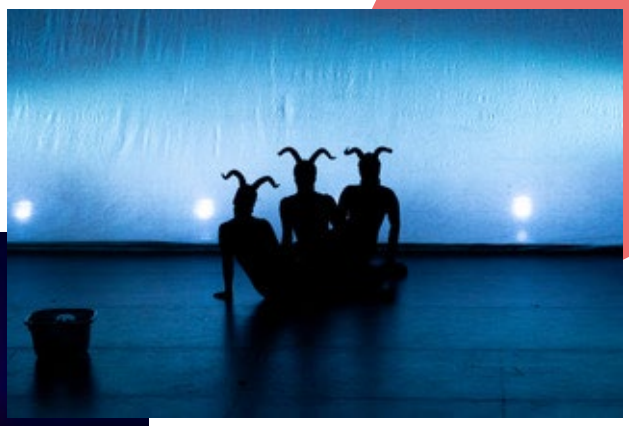
Sans surprise, la pression financière exacerbée par l'inflation et la hausse des coûts de production est un défi important pour plusieurs petites compagnies théâtrales. Ce contexte entraîne un stress supplémentaire quant à la capacité de maintenir les compagnies en affaires. « À un moment donné, on était juste plus capable de payer notre loyer [...].Tu essaies de vendre des spectacles, les spectacles rentrent pas, pendant ce temps-là, tu ne te paies pas, tu ne prends pas d'autres contrats » (participant·e B). De manière générale, on sent un certain essoufflement dans les organisations culturelles, mais la plupart parviennent à maintenir leurs activités, notamment grâce à une certaine créativité dans la manière de gérer leur organisation et grâce à une entraide dans le milieu. À titre d'exemple, un·e participant·e évoque La Machinerie des arts fondée par un regroupement d'artistes et de travailleur·euse·s culturel·le·s pour appuyer le secteur.

Du côté des employé·e·s du Centre de services, certains propos rejoignent ceux des organisations théâtrales. Un·e employé·e ajoute un défi supplémentaire, à savoir les pics d'activité qui arrivent généralement à la même période, ce qui apporte une pression supplémentaire sur le milieu et augmente le risque d'épuisement professionnel. « Les *rushs* sont en même temps, donc il y a comme des saisons, si bien qu'à certaines périodes, on observe une saturation des projets et, à d'autres, bien peu de projets. La multiplicité des projets peut amener facilement à de l'épuisement » (participant·e R). Certain·e·s trouvent que l'apprentissage sur le terrain est nécessaire, car bien qu'ayant suivi une formation, ils et elles ne se sentaient pas tout à fait préparé·e·s au monde réel du théâtre. « Je ne m'attendais pas tant à cette situation, l'école ne nous y prépare pas toujours » (participant·e F). Quant au statut d'emploi, il est souligné que le salariat apporte une stabilité mais qu'il ne représente pas la norme dans le milieu.

Les mêmes constats sont rapportés par les diffuseurs qui notent également un épuisement dans le secteur, une pression indue sur le milieu et une certaine désillusion marquée par le passage de la pandémie.

2.2 Théâtre Aux Écuries[2]

Le TAÉ est une institution bien connue du monde théâtral au Québec. Il a été fondé par sept compagnies théâtrales en 2005 sous le nom de La Centrale. L'idée était simple : les créateurs voulaient une institution à leur image « qui leur permettrait de disposer d'un Centre de création pour le développement de leurs activités, d'entretenir une relation de proximité avec le public et de soutenir d'autres artistes de leur communauté » (Théâtre Aux Écuries, 2023a, p. 4). C'est en octobre 2011 que le TAÉ voit officiellement le jour. Aujourd'hui, le TAÉ accueille six compagnies résidentes, dont un festival, offre 150 représentations par année, plusieurs activités de médiation et une des tarifications théâtrales les plus abordables à Montréal. Le TAÉ se veut un acteur de changement du milieu théâtral en favorisant un accompagnement des artistes et de la relève. Pour ce faire, il mise sur les valeurs d'audace, d'innovation et de solidarité.





Spectacle Croyez-vous aux fées du Collectif Les Tables tournantes
Soutien en direction technique et direction de production
Saison 2025-26
Crédit photo Camille Gladu Drouin

[2] Cette section a été rédigée à partir de l'information fournie dans le plan stratégique 2024-2029 du TAÉ.

Pour les diffuseurs ayant participé à l'étude, le TAÉ est reconnu comme un acteur d'accompagnement de la relève, en mettant l'accent sur les compagnies émergentes, ce qui le distinguant du simple lieu de diffusion : il devient un lieu charnière de formation pour l'ensemble du secteur théâtral. « J'observe aussi que les Écuries s'emploient à accompagner les compagnies émergentes » (participant·e P). Une certaine confusion quant au positionnement du Centre de services par rapport au TAÉ a aussi été évoquée, certain·e·s estimant que le CDS pourrait être plus indépendant du TAÉ. Les organisations culturelles interrogées voient le TAÉ comme un emblème de collaboration, de projets collectifs et de mutualisation. À titre d'exemple, une organisation parle d'un partage des services de comptabilité. Quant aux employé·e·s, ils et elles notent les ressources limitées du TAÉ et l'importance des réseaux de proximité pour le connaître et s'y faire connaître.

La perception du milieu par rapport au TAÉ est donc positive, mais les employé·e·s soulignent un manque de ressources. Cet élément reviendra plus loin dans le rapport et le TAÉ pourrait étendre ses activités d'accompagnement s'il disposait de plus de moyens.

2.3 Centre de services[3]

Le Centre de services est un projet structurant qui permet à des compagnies théâtrales (producteurs) d'accéder à des ressources humaines spécialisées à coûts variables en fonction de leur niveau de financement. Ce dernier élément est important, car il favorise l'accessibilité des services en ayant une tarification modulable où, à titre d'exemple, les compagnies ne recevant pas de subvention, pourraient payer un montant bien inférieur au tarif horaire généralement pratiqué pour une direction technique ou de production. Le CDS a pour objectifs de limiter l'exode des talents et de permettre au milieu théâtral de se développer et de s'épanouir. Les principaux services offerts par le CDS sont la direction de production et la direction technique.





Spectacle Providencia de la créatrice Mariana Tayler
Soutien en direction production
Crédit photo: Myriam Frenette
Saison 2023-24

[3] Cette section a été rédigée à partir de l'information fournie dans le rapport annuel 2024-2025 du Centre de services du TAÉ.

03

Forces du Centre de services et pistes d’amélioration

3.1 Forces

Les personnes participantes ont identifié plusieurs forces ou points positifs reliés au Centre de services. Celles-ci peuvent être divisées en trois catégories: l'accessibilité des services; la formation, le mentorat et le soutien; et la collaboration et le développement du réseau.

3.1.1 Accessibilité des services

Le modèle du Centre de services est valorisé par plusieurs participant·e·s pour diverses raisons. Tout d'abord, plus d'un·e souligne son accessibilité et son étendue de services. L'accessibilité passe inévitablement par sa structure de financement à tarifs modulables en fonction des subventions reçues par les compagnies. Ce système de tarification permet à des petites compagnies qui n'ont pas de subventions d'avoir accès à des ressources professionnelles et de mener leurs projets. « Je dois dire que la tarification du Centre de services selon le gabarit de la compagnie nous aura donné un coup de pouce décisif. En payant seulement cinq dollars de l'heure pour la production, par exemple, cela a fait toute la différence et nous avons pu réaliser notre projet tout simplement » (participant·e O). « Nous sommes dans un milieu où les projets sont plutôt dépendants des subventions, ce qui implique une configuration financière et budgétaire au cas par cas. Que le Centre de services en tienne compte m'apparaît logique » (Participant·e I). Le discours est assez unanime quant au mode de tarification. Non seulement cette approche favorise l'accessibilité mais elle prône également des valeurs de collaboration qui rejoignent plusieurs participant·e·s. « Je suis vraiment d'accord avec ça. En fait, c'est un modèle d'économie sociale (...) c'est quelque chose auquel j'adhère vraiment » (Participant·e G). Même les compagnies qui paient un montant plus élevé en raison des subventions obtenues militent pour ce modèle qu'elles jugent équitable et qui permet le déploiement de nouvelles compagnies. C'est en quelque sorte un moyen de favoriser le dynamisme du milieu.

« Oh ! Je suis tout à fait d'accord, (...) ils pensent aux plus petits. Moi, je n'ai jamais chialé parce qu'ils me disaient 'tu vas payer plus cher' » (participant·e B). « Je pense que c'est essentiel, c'est le cœur, la mise en commun de ressources c'est justement aussi de permettre à des compagnies qui n'ont pas beaucoup de ressources de pouvoir avoir accès à ces personnes-là qui sont bien formées, qui sont bien entourées » (participant·e A).

En étant un point central, le CDS permet d'offrir cet accès à l'ensemble des compagnies théâtrales qui en ressentent le besoin. Certain·e·s participant·e·s vont jusqu'à parler de mutualisation de ressources. « Souvent, c'est difficile de pouvoir offrir tes services de production, de diffusion ou de direction technique, et c'est là que le Centre de services intervient comme un facilitateur de la démarche de mutualisation des ressources » (participant·e P). Les personnes qui reçoivent les services du CDS ressentent un partage des ressources, elles ne se sentent pas nécessairement dans une relation purement transactionnelle où elles paient pour recevoir un service professionnel. Il y a une forme de collaboration qui rend les échanges plus riches. « En termes d'accessibilité des compétences, de mutualisation des efforts, de collaboration et de réseautage avec des profils professionnels divers et variés, le tout à un prix bon marché » (participant·e I). « Ce qui fonctionne bien, c'est la mutualisation et le partage des ressources, la pluridisciplinarité des acteurs et leur capacité multitâches en même temps » (participant·e K). La collaboration évoquée favorise également l'entraide dans le milieu théâtral. « La disponibilité d'un écosystème où les acteurs et les intervenants se prêtent main forte, qu'ils peuvent s'adapter selon le projet et les contextes » (participant·e H). « Il en est de même du cadre collaboratif et de l'accessibilité des conseils des uns et des autres » (participant·e F).

3.1.2 Formation, mentorat et soutien



Si les tarifs modulables sont un élément important du modèle du Centre de services, les participant·e·s ont aussi souligné le rôle de formation et de mentorat joué par le CDS.

En apportant des services – souvent méconnus des compagnies théâtrales –, le CDS contribue à appuyer la formation des personnes au sein de ces compagnies. « Nous n'avions vraiment pas d'expérience à ce sujet. Nous voulions que ce travail nous permette d'en apprendre un peu plus sur les postes et les fonctions, de sorte à pouvoir nous en approprier nous-mêmes plus tard. Le personnel du Centre de services a certes travaillé avec nous, mais disons qu'ils ont été comme des mentors, en nous ouvrant sur le métier et ses rouages proprement dits » (participant·e O). Au-delà des compétences plus techniques, les approches valorisées par le Centre de services ont permis à certaines compagnies de concevoir plusieurs éléments de manière différente, dont les aspects créatifs, la résolution de conflits et la gestion des horaires. « En fait, je dirais que notre présence au Centre de services a amélioré notre créativité, notre façon de travailler, même d'envisager notre horaire de travail, les conflits et d'autres aspects de l'organisation de notre processus créatif » (participant·e N).

Un élément intéressant qui ressort de l'apprentissage chez les compagnies est le sentiment de réciprocité. Les compagnies apprennent en collaboration avec le Centre de services, mais en retour, celles-ci ont le sentiment de contribuer aux apprentissages du CDS lui-même. « Je pense qu'autant nous avons reçu du Centre de services, autant nous leur avons donné de notre savoir-faire dans une collaboration mutuellement profitable, notamment en matière de normes et de bonnes pratiques dans le milieu » (participant·e M). Une compagnie qui a été l'une des premières à faire appel au Centre de services partage en quelque sorte ce sentiment de les avoir aidés à structurer leurs services en apprenant avec eux. « Je pense que le fait de travailler avec le Centre [de services] au début de leurs activités leur a permis de calibrer leur offre, d'embaucher du personnel. (…) Nous étions un peu comme des

cobayes permettant au Centre [de services] de bonifier sa structure de services, sa tarification et autre » (participant·e O).

De même, l'aspect formateur est aussi fortement ressenti chez les employé·e·s du CDS qui ne vivent pas nécessairement la même pression que s'ils ou elles offraient leurs services à titre de travailleur·euse·s autonomes par exemple. « De fait, quand tu interviens à l'extérieur, les compagnies attendent de toi que tu fasses preuve d'expertise, tandis qu'au Centre de services, on est beaucoup plus dans une logique d'accompagnement, de *mentoring*, de perfectionnement » (participant·e T). « Pouvoir collaborer avec des ami·e·s, des collègues, amène à apprendre chaque jour un peu plus et à croître en savoir et en compétence » (participant·e S). « Il y a tout le monde autour, et le cadre collaboratif permet une capitalisation des compétences et des expériences, du fait de la présence de plusieurs acteur·ice·s de l'écosystème théâtral au même endroit » (participant·e E). Le CDS est en quelque sorte un tremplin pour les jeunes travailleur·euse·s qui ont accès à des collègues plus expérimenté·e·s. Ceci leur permet d'atteindre un niveau d'autonomie rapidement et contribue à leur sentiment de confiance. « Si j'avais travaillé comme travailleur·euse autonome, j'aurais appris mais beaucoup plus lentement » (participant·e R). Les compagnies comprennent aussi que les employé·e·s possèdent généralement peu d'expérience et que le CDS se veut une expérience formatrice. En ce sens, les compagnies contribuent également à la formation du personnel. « [L'employé·e] a appris plein de choses, je suis certaine qu'il/elle a appris plein de choses. C'est à ça que ça sert aussi. Tu sais, fait que dans ce sens-là, pour moi, c'est gagnant-gagnant » (participant·e G).

Le modèle est aussi reconnu pour enlever un poids des épaules des créateur·ice·s. Des participant·e·s utilisent le terme de charge mentale, c'est donc un réel appui qui est apporté au milieu par le Centre de services. Les personnes au sein des compagnies doivent jongler avec un grand nombre de tâches variées, ce qui peut devenir épuisant. Pouvoir compter sur une ressource externe pour certains services aide à limiter les risques d'épuisement des employé·e·s de ces compagnies. « Ça nous a enlevé un peu de charge mentale, alors que nous étions dans une phase de production, ce qui était nouveau pour nous. Ce n'était pas un spectacle déjà créé, mais bien un projet

à écrire, à créer à partir de rien. Donc, ça nous a beaucoup apporté de collaborer avec la compagnie » (participant·e O). « Ça nous allège l'esprit beaucoup de savoir qu'on a cette sécurité-là sur ces postes majeurs, importants, de direction technique et de direction de production » (participant·e A). Le CDS, en allégeant la tâche du personnel des compagnies théâtrales, permet aussi à certaines productions de voir le jour. En effet, dans certains cas, sans les services du CDS, des projets auraient été arrêtés. « J'ai eu énormément de travail faute de ressources et tellement j'ai travaillé, que j'ai fait un *burn-out*, qui m'a obligé·e à faire trois mois d'arrêt de travail pour cause d'épuisement. Donc si je n'avais pas eu de direction technique, c'est sûr que le projet n'aurait pas eu lieu » (participant·e K). Le Centre de services peut aussi aider à briser le sentiment d'isolement pour certaines compagnies théâtrales. En effet, des participant·s évoquent le CDS comme un repère et un appui pour ne pas se sentir seul·e·s et favoriser le sentiment de confiance. « J'évoquerais certainement la collaboration humaine dans un contexte où, le fait de ne pas se sentir seul·e face aux défis du terrain, procure plus d'assurance dans la mise en marche des projets artistiques » (participant·e I).



Spectacle Duo en morceaux du Théâtre I.N.K.
Soutien en direction de production et en direction technique
Crédit photo: Sylvie-Ann Paré
Saison 2022-2023

3.1.3 Collaboration et développement du réseau

Nous parlions plus haut de mutualisation, et cette idée de mise en commun des ressources est revenue à plusieurs reprises lors des entrevues. « Je crois en la mutualisation, en l'économie circulaire. C'est pratique d'évoluer dans une dynamique collaborative, cela facilite énormément le travail » (participant·e E). L'idée de collaboration est ancrée dans la perception des compagnies qui se tournent vers le CDS. Les compagnies parlent d'une relation collaborative et humaine bien plus que d'une relation transactionnelle. Cette approche de mise en commun permet de faire face au manque de ressources dans le secteur théâtral. « Parce qu'en fait, j'y crois à ce genre d'initiative-là. Je suis certain·e qu'on manque de ressources dans le milieu. Puis je pense qu'il faut mettre nos ressources en commun » (participant·e G).

En plus de la mise en commun de ressources, le CDS favorise également le réseautage. « C'est un plus indéniable que cette communauté professionnelle où se mêlent savoir-faire, défis de terrain, création, conception, mutualisation et collaboration humaine et matérielle » (participant·e I). Bien que les objectifs du Centre de services ne soient pas de mettre les professionnel·le·s en contact, étant donné sa nature et son offre, les individus se trouvent indéniablement à créer des contacts. Ce qui est intéressant est notamment les liens créés qui pourront permettre de générer de nouveaux projets.



Ainsi, le Centre de services permet en quelque sorte de servir d'incubateur pour de nouvelles idées ou de nouveaux projets artistiques.

« Tout ceci concourt à faire le constat que le Centre de services apparaît comme une opportunité de réseautage entre différents acteurs qui trouvent intérêt à collaborer et à faire maturer des projets. Je pense qu'à la base ce n'est pas seulement une relation de travail, mais ce sont aussi des personnes qui ont une certaine proximité » (participant·e P). Il est également souligné que le CDS met en relation des individus qui sont à différents stades de leur carrière, ce qui peut ouvrir de nouvelles portes à certain·e·s ou encore favoriser l'accès à des ressources pour d'autres. « Nous avons noué des contacts avec d'autres artistes et partenaires pouvant nous accompagner ultérieurement pour le reste de nos activités (...). Il y a un mélange entre des gens expérimentés et les jeunes professionnels, cela peut favoriser la constitution d'un bon réseau de professionnels, où l'apport de chacun devient un facteur d'amélioration de la communauté d'intervenants » (participant·e O).

3.2 Enjeux et pistes d'amélioration

Les forces du CDS sont évidentes et montrent sa pertinence. Or, malgré ces forces, certains irritants sont ressortis des entrevues; ceux-ci peuvent se transformer en pistes d'amélioration ou mettent en exergue le manque de ressources qui limite le CDS dans ses activités.

3.2.1 Approche du Centre de services

Le CDS est une entité qui s'insère dans la structure du TAÉ, mais pour plusieurs, il y a une certaine confusion ou un flou concernant le fait de savoir si un service relève du CDS ou du TAÉ lui-même. Ceci est particulièrement vrai pour les compagnies résidentes du TAÉ. « Souvent, nous tergiversons entre l'appartenance de la ressource au Centre de services et son appartenance aux Écuries » (participant·e I). « Nous savions que nous collaborions avec le CDS, seulement nous n'avions pas connaissance de la distinction entre les Écuries et le Centre [de services] en tant qu'entités ayant leurs spécificités propres » (participant·e N). Dans le même ordre d'idée, un·e participant·e estime que le CDS ne se fait pas suffisamment connaître lorsqu'il offre ses services. Le CDS travaille en quelque sorte dans l'ombre. Cette personne suggère d'identifier clairement les productions qui ont bénéficié des services du CDS. « Il est tout aussi important de pouvoir faciliter l'identification du Centre de services dans ses différentes interventions à travers ses ressources bien entendues. (...) Je pense par exemple à un logo, une sorte de *branding* qu'il pourrait mettre en œuvre dans le cadre de chacun de leur partenariat, de sorte que ceci soit identifiable, et qu'il leur soit possible de capitaliser les acquis » (participant·e Q). Corollairement, des participant·e·s, notamment des employé·e·s, notent que le CDS n'est pas assez connu dans le milieu théâtral. Une meilleure valorisation des services offerts contribuerait à la visibilité du CDS et à rendre ses services accessibles à un nombre plus élevés de compagnies théâtrales.

Des doléances ont été soulevées par rapport à des employé·e·s, en particulier lorsque celles-ci ou ceux-ci ne semblaient pas nécessairement être en mesure d'accomplir des tâches qui leur étaient assignées. Les participant·e·s ne remettent donc pas en cause la qualité des services du CDS, mais plutôt les habiletés de certaines personnes en particulier. Des participant·e·s se demandent si d'autres ressources sont disponibles dans ces cas précis pour prendre la relève. « J'ai un enjeu, j'engage quelqu'un pour venir m'aider. Est-ce qu'il peut m'aider pour vrai? Si elle ne peut pas m'aider pour vrai, c'est peut-être parce que ce n'est pas la bonne personne pour moi à ce moment-là. Est-ce qu'il y a une autre personne dans le Centre de services qui peut à ce moment-là combler ça et cette personne-là, elle fait autre chose? » (participant·e G).

Un autre flou qui était présent pour les employé·e·s est leur statut d'emploi qui semble osciller entre le statut de travailleur·euse autonome et celui de personne salariée. « J'ai remarqué que les compagnies nous traitaient comme des travailleurs autonomes alors que nous y intervenions comme travailleurs salariés » (participant·e F). Ce statut parfois incertain a causé des situations compliquées pour des employé·e·s avec le gouvernement. « Il a fallu vraiment que je tienne l'argumentation jusqu'au bout du fil, pour que le fisc, qui a procédé à toutes sortes de vérifications, comprenne qu'en réalité j'étais salarié·e et non travailleur·euse autonome » (participant·e T). Outre leur statut qui peut porter à confusion, la structure même du CDS n'est parfois pas claire tant pour les employé·e·s que pour les compagnies théâtrales. En effet, il semble parfois difficile de tracer une ligne claire par rapport aux rôles et responsabilités de chacun·e. À titre d'exemple, un employé·e juge qu'on intervenait dans son travail. « Je pense aussi que parfois la structure se mêlait un peu trop de ma collaboration avec les compagnies » (participant·e S). Dans le même ordre d'idées, il n'est pas toujours clair de savoir envers qui les employé·e·s sont imputables: est-ce envers le CDS ou envers les compagnies qui reçoivent les services? « Le Centre de services pourrait aider à résoudre ce problème. Par exemple, une meilleure définition des responsabilités, une meilleure affectation des tâches et horaires » (participant·e R).

3.2.2 Ressources



Les services offerts sont très largement appréciés par les organisations théâtrales. Or, plusieurs participant·e·s décrient le manque de ressources.

La question de la banque d'heures est ressortie dans plus d'une entrevue. Les participant·e·s auraient aimé pouvoir bénéficier de plus d'heures d'accompagnement. « Je pense que plus de temps aurait été bénéfique, mais après il faut regarder ça de près, pour déterminer les besoins » (participant·e P). Dans le même ordre d'idées, les employé·e·s jugeaient dans bien des cas ne pas être en mesure d'apporter les services requis sans dépasser les heures imparties pour un projet, ce qui amenait frustration et culpabilité chez celleux-ci. « Toute heure supplémentaire en dehors de celles déjà prévues devient difficile à rémunérer, cela nous met dans une situation étriquée de faire des choix qui ne relèvent pas normalement de nos responsabilités » (participant·e E). La gestion de la banque d'heures était donc une source d'inconfort tant pour les employé·e·s que pour les organisations. Un·e participant·e propose une approche plus flexible pour remédier à cette situation. « Les banques d'heures quand on y réfléchit, on devrait pouvoir intégrer le volet flexibilité dans la consommation réelle des heures en termes de travail effectué. Cela serait d'autant plus avantageux que l'agilité budgétaire qui en découle ne pourrait qu'arranger la structure. Ce serait d'ailleurs un souhait que l'on évolue vers ce type de possibilité, planifier des banques d'heures flexibles permettant des ajustements de mobilisation des ressources le cas échéant » (participant·e J).

La gestion difficile des heures a pour impact de mettre une pression sur les employé·e·s du CDS qui peuvent vivre de l'épuisement à certains moments. « Nous avons beaucoup de charge de travail qui, combinée à plus de responsabilités et à un salaire peu attractif, ajoute à l'épuisement au bout du compte » (participant·e E). Aussi, rappelons que plusieurs employé·e·s ont peu d'expérience de travail, donc la charge peut sembler trop importante pour commencer dans le milieu théâtral. « Il y avait un volume de travail plutôt important, de sorte que pour une première expérience, je

pense que ça aurait dû être moindre » (participant·e F). Une piste d'amélioration pour aider les employé·e·s pourrait être de s'assurer que les compagnies comprennent le rôle et la disponibilité des employé·e·s du CDS, de telle sorte que celles-ci et ceux-ci n'aient pas à choisir entre les projets ou à répondre négativement à des demandes. « Souvent, les compagnies s'attendent à ce que la ressource soit disponible tout le temps pour elles, or cela n'est pas possible dans la mesure où la ressource du Centre de services travaille sur plusieurs projets simultanément » (participant·e R).

Pour pallier les lacunes de certaines personnes ou la surcharge de travail, la personne responsable de la gestion du CDS intervient dans plusieurs dossiers si bien que plusieurs se questionnent sur la dépendance du CDS face à celle-ci. « Ma préoccupation, je la ramène, c'est le fait que ce Centre de services est sur les épaules d'une seule personne et que cette personne-là, il faut en prendre soin parce que si elle tombe malade, si tout d'un coup elle ne peut plus travailler, si elle a envie de faire autre chose dans la vie, ce Centre de services-là va mourir » (participant·e G). Ainsi, il serait important pour le CDS de bien évaluer sa dépendance à une ressource et d'amener plus de personnes pour aider au fonctionnement. Dans cette optique, le CDS embauche principalement des employé·e·s ayant peu ou pas d'expérience. Après quelques temps, plusieurs quittent, notamment en raison du salaire qui est peu attractif. Le Centre de services devra décider s'il veut être un tremplin pour les travailleur·euse·s fraîchement diplômé·e·s et être en quelque sorte une organisation formatrice au sein de laquelle les employé·e·s restent quelques années tout au plus. Le CDS pourrait aussi décider d'offrir des progressions de carrière aux employé·e·s qui voudraient y rester de manière permanente. À ce moment, une structure pourrait être mise en place afin de favoriser la rétention des employé·e·s. « Il faut donc clarifier les objectifs du Centre [de services], gérer le problème des heures, améliorer la situation des salariés, définir une progression salariale, et un profil de carrière. Autant de choses qui pourraient contribuer à conserver les talents au sein de l'équipe du Centre [de services] » (participant·e E).

Pour revenir aux ressources disponibles, certains jugent que le CDS est en quelque sorte victime de son succès ce qui ne lui permet pas de répondre à la demande. « Ils

veulent bien aider tous ceux qui les sollicitent, mais avec un agenda chargé, cela leur est difficile, au risque de renvoyer à plus tard la possibilité de bénéficier de leur accompagnement » (participant·e H). Des ressources supplémentaires, leur permettrait d'élargir l'accès à leurs services à un plus grand nombre de compagnies. Finalement, des compagnies théâtrales qui ne sont pas résidentes au TAÉ semblaient trouver que l'accès leur était plus difficile, et que les compagnies résidentes étaient en quelque sorte favorisées quant à l'accès aux ressources. « Je ressens une difficulté d'accès aux ressources du Centre de services, du fait de leur surexploitation par les compagnies résidentes des Écuries, si bien qu'il devient presque impossible pour les compagnies externes, d'y recourir facilement » (participant·e K). Les compagnies résidentes du TAÉ ont accès aux équipements ce qui leur donne un avantage certain comme le soulignent certain·e·s participant·e·s qui travaillent pour des compagnies résidentes du TAÉ. « Je parlerai aussi de location d'espaces qui nous étaient faciles d'accès, de même pour l'espace d'atelier, de main-d'œuvre pour la conception et la construction du décor de notre spectacle » (participant·e O). Cet accès venait également avec les services de personnel formé, ce qui a contribué aussi à la formation du personnel des compagnies théâtrales. « Nous avions accès à la régie lumière et de son. La technicienne nous montrait ce qu'elle faisait et nous y participions activement, ce qui nous a permis de nous familiariser avec ces outils (...) À cela s'ajoute la disponibilité des infrastructures et des ressources artistiques qui rendent possible le déploiement des compagnies ou des organisations de faible ampleur » (participant·e N). Comme le souligne cette personne participant·e, ces accès privilégiés sont un réel levier pour les compagnies de petite taille qui autrement n'auraient possiblement pas accès à du matériel spécialisé ou à des espaces de création. Comme le souligne le·la participant·e F, cette mise en commun de matériel favorise les activités de l'ensemble de l'écosystème théâtral en plus de permettre de réduire les coûts, notamment pour la logistique. « La mutualisation du matériel de toutes les compagnies résidentes du Centre de services permet de réduire les coûts logistiques, tout en garantissant la bonne marche des activités de l'ensemble de l'écosystème » (participant·e F).

L'idée qui revient de manière générale a trait au manque de ressources pour combler la demande du milieu. À cet effet, plusieurs participant·e·s soulignent l'intérêt d'augmenter le nombre d'employé·e·s du CDS. « Peut-être faudrait-il aussi augmenter l'effectif de l'équipe constitutive du Centre de services » (participant·e H). « Ça prendrait un plus gros Centre de services. On ne peut pas avoir un Centre de services avec deux ou trois employé·e·s » (participant·e G).

04

Les retombées du Centre de services

Cette section présente les retombées du CDS, au-delà des impacts économiques et financiers, pour les artistes et les compagnies de théâtre, pour les employé·e·s du CDS, pour les diffuseurs et plus largement pour le milieu théâtral et culturel. Les retombées sont les effets que génère une organisation pour ses parties prenantes à travers ses finalités, ses activités et ses manières de faire.

4.1 Retombées pour les artistes et les compagnies de théâtre

Le Centre de services génère des retombées économiques et financières pour les artistes et les compagnies de théâtre, favorisant une utilisation efficiente des ressources. Le CDS a évalué les économies réalisées par les bénéficiaires des services pour les trois premières années du projet (Théâtre Aux Écuries, 2022, 2023b, 2024); celles-ci se chiffrent à 60 000 dollars pour l'année 1 (21 compagnies bénéficiaires), à 71 000 dollars pour l'année 2 (16 compagnies bénéficiaires) et à 92 000 dollars pour l'année 3 (22 compagnies bénéficiaires). Le CDS contribue également à des retombées économiques liées à la vente de spectacles et à l'allongement de la durée des tournées, notamment par le fait qu'augmenter les ventes d'un spectacle engendre davantage de revenus et réduit l'insécurité financière au quotidien pour les artistes et les compagnies de théâtre. Les diffuseurs reconnaissent également des gains économiques: "De façon plus large, nous avons pu faire la création au Québec sans nécessairement déplacer tous les concepteurs, ce qui représente une optimisation considérable des coûts pour notre structure. Sur cette base-là, il semble clair que l'approche avec le Centre de services nous a généré des économies nettes" (participant·e J).

Le Centre de services offre un accompagnement modulable à coût abordable et outille les artistes et compagnies de théâtre, soutenant la qualité des projets et la professionnalisation des pratiques. Le CDS est perçu par les artistes et les compagnies de théâtre comme un lieu d'apprentissage « sur le tas », donnant accès à une diversité d'outils et de méthodes sur les plans techniques, administratifs et organisationnels. À travers une palette de services complémentaires, le CDS met à disposition une multiplicité de ressources et d'intervenant·e·s, qui combinent une diversité d'approches, de compétences et de savoir-faire. Les services du CDS sont offerts de manière modulable, en fonction des besoins, mais aussi à un coût abordable, ce

qui garantit l'accès à des services structurants, même faute de moyens suffisants, comme le reconnaissent la plupart des participant·e·s. « La tarification du Centre de services selon le gabarit de la compagnie nous aura donné un coup de pouce décisif » (participant·e O). Cette mise en capacité des artistes et des compagnies, et la professionnalisation qui en résulte via le transfert de connaissances, répond aux besoins identifiés par plusieurs participant·e·s de développer les compétences en entrepreneuriat culturel et en structuration de projets. Le transfert de compétences va d'ailleurs dans les deux sens, les compagnies de théâtre ayant déjà une certaine expérience pouvant aussi partager leurs propres ressources et outils dans un esprit de mutualisation. « Oui je pense qu'autant nous avons reçu du Centre de services, autant nous leur avons donné de notre savoir-faire dans une collaboration mutuellement profitable, notamment en matière de normes et de bonnes pratiques dans le milieu » (participant·e M).

Parallèlement, le recours au Centre de services est perçu par les artistes et les compagnies comme une manière de réduire l'isolement, la charge de travail et l'épuisement pour se concentrer sur leur métier de création. Le recours aux services du CDS contribue à réduire l'isolement, les artistes et les compagnies pouvant compter sur une personne ressource disponible, facile d'accès et sur un environnement de travail favorisant l'entraide entre plusieurs acteurs regroupés au même endroit. « J'évoquerais certainement la collaboration humaine dans un contexte où, le fait de ne pas se sentir seul face aux défis du terrain, procure plus d'assurance dans la mise en marche des projets artistiques. On ne s'y sent jamais isolé·e » (participant·e I). Il allège aussi la charge mentale, surtout en période de production, et la charge de travail liée aux tâches non artistiques, comme la comptabilité, les demandes de subvention et la vente de spectacles. Le soutien du CDS apparaît généralement comme rassurant et encourageant, leur permettant d'avoir « l'esprit plus libre dans le travail de création » (participant·e A) et de se concentrer sur la dimension artistique et créative des projets, en particulier pour les artistes agissant seul·e·s ou dans des petits collectifs. « L'aide à la production a été un moyen de nous libérer pour faire effectivement autre chose comme la communication, la diversification des points d'exploration ou des activités adjacentes à notre projet, comme la musique » (participant·e N). Certain·e·s participant·e·s apportent des nuances au constat d'allègement

de la charge de travail dans des situations où les personnes mises à disposition par le CDS ont nécessité un accompagnement soutenu. Dans tous les cas, les participant·e·s reconnaissent que bénéficier de l'apport d'une direction de production ou d'une direction technique, est un facteur facilitant, que ce soit lorsqu'un spectacle est programmé dans un théâtre ou pour préserver la relation avec les artistes grâce au rôle tampon que celles-ci et ceux-ci peuvent jouer, améliorant globalement les relations de travail.

Le Centre de services favorise la mise en réseau dans le milieu, ouvrant des opportunités pour les artistes et les compagnies. Le lien étroit avec le Théâtre Aux Écuries encourage les échanges entre des personnes et organisations regroupées dans un même espace, facilitant les relations interpersonnelles. Certain·e·s participant·e·s parlent d'une « famille créative » ou de se sentir « à la maison » (participant·e B) pour décrire leur expérience. La collaboration avec le CDS est aussi perçue comme donnant accès à des dispositifs et à des lieux de diffusion, en particulier pour les jeunes compagnies, avec dans certains cas un effet d'entraînement pouvant assurer une continuité de représentations sur plusieurs saisons. Le lien avec le Théâtre Aux Écuries est vu comme bénéfique à deux niveaux pour la diffusion: premièrement, la décision du TAÉ de reprendre un spectacle peut être un déclencheur pour approcher d'autres diffuseurs; deuxièmement, les spectacles montés au TAÉ ou en lien avec le CDS sont vus comme faisant partie d'une « banque de spectacles » identifiés comme intéressants et disponibles par les diffuseurs. Plus largement, la collaboration avec le CDS donne accès à des réseaux, en particulier à des professionnel·le·s du milieu, qui vont ensuite ouvrir vers d'autres opportunités (par exemple, la visite d'une personne associée à un festival permet une participation ultérieure).

Le Centre de services est présenté comme renforçant la crédibilité des projets artistiques. Le recours aux services du CDS est décrit comme un gage de qualité et d'efficacité, « donne du sérieux à la démarche » (participant·e B), notamment auprès des diffuseurs. « Ce que je perçois, c'est que le fait d'avoir leur trace derrière un projet artistique ou culturel appelle une certaine crédibilité » (participant·e J). « Nous (...) savons que du fait de notre cheminement avec le Centre de services, nous pouvons

mieux convaincre les diffuseurs quant à la faisabilité de nos projets auprès des acteurs de l'écosystème » (participant·e N). Les diffuseurs attendent des compagnies, une structure claire avec direction technique, direction de production et une personne de contact stable, ce qui vient avec l'accompagnement offert par le CDS. Sa présence en toile de fond du projet est aussi rassurante dans le sens où il garantit une forme de soutien technique et administratif par un acteur établi, surtout en cas d'imprévus.

La collaboration avec le Centre de services garantit une visibilité accrue aux projets artistiques ainsi qu'aux artistes et aux compagnies de théâtre. Des artistes identifient des retombées directes sur leur trajectoire personnelle et leur visibilité, reconnaissant que leur expérience avec le CDS a contribué à lancer leur carrière en permettant de se faire voir et d'être mieux mis·e·s de l'avant. Certain·e·s participant·e·s identifient aussi le CDS comme un facteur ayant facilité le passage d'une posture *underground*, autoproduite, vers une diffusion plus institutionnelle. Le CDS est présenté comme un levier de visibilité pour la création, notamment émergente, car il permet à des compagnies de faire connaître leur travail et de « faire leurs preuves » (participant·e N) dans le milieu. « Cela permet à la création émergente de s'exprimer, de découvrir de nouveaux artistes et de se faire connaître dans le milieu » (participant·e O). La collaboration avec le CDS est notamment associée à une meilleure venue du public et à un intérêt accru des médias pour certains spectacles. Certain·e·s participant·e·s associent la collaboration à un moment charnière dans leur trajectoire professionnelle, considérant que celle-ci a facilité la suite.

Les compagnies interrogées décrivent le CDS comme un soutien important, voire un « tremplin » (participant·e O), pour les jeunes compagnies, surtout lorsqu'elles ont encore peu accès aux subventions et bénéficient d'une faible notoriété, en offrant un accompagnement et un transfert progressif de compétences clés du métier. Les effets de l'accompagnement sont aussi visibles dans les demandes de bourses et autres demandes de financement, grâce à la mise à disposition d'outils professionnels (par exemple, une captation professionnelle) pouvant renforcer les propositions. L'apprentissage passe aussi par une compréhension concrète des

rouages de l'écosystème (« pour la jeune compagnie, c'est une bonne initiative permettant de découvrir les pratiques et l'administration du milieu artistique et culturel » - participant·e K) et de la réalité du métier en exposant dès le départ les exigences de production. Travailler avec le CDS permet aux jeunes compagnies de se délester d'une partie des tâches et de se concentrer davantage sur le travail artistique; cela aide aussi à respecter les échéances et permet aux projets de se rendre à leur terme, voire d'amener des spectacles « à une autre dimension » (participant·e R). Le CDS joue aussi un rôle important dans la promotion des compagnies naissantes, en rendant visibles et possibles des trajectoires pour ces jeunes organisations. Le CDS est aussi décrit comme un milieu stimulant, qui facilite les rencontres, notamment avec des personnes sortant des écoles, et qui permet d'entretenir les contacts dans la durée. Les diffuseurs perçoivent aussi le TAÉ comme un acteur qui accompagne les compagnies émergentes, c'est pourquoi cela leur arrive de les orienter vers le CDS quand elles nécessitent du soutien: « C'est lorsqu'il y a des enjeux de financement que nous pouvons référer la compagnie au Centre de services pour un éventuel support » (participant·e Q).



Ces retombées sont d'autant plus importantes pour la relève artistique et les jeunes compagnies, en particulier celles et ceux bénéficiant de peu de financements.

4.2 Retombées pour les employé·e·s du Centre de services

Le Centre de services forme la relève et permet aux employé·e·s d'accumuler de l'expérience à travers la diffusion de compétences et de savoir-faire en production, administration et organisation du travail. Les participant·e·s sont unanimes sur le caractère formateur de leur expérience, notamment via la collaboration et la mutualisation qui impliquent que les personnes travaillent avec différentes personnes et interviennent dans plusieurs projets, avec un fort sentiment d'utilité, même si la charge de travail est décrite comme importante et menant à l'épuisement. « Je ne pense pas que j'aurais pu développer autant de compétences en dehors du Centre de services » (participant·e E). « Si j'avais travaillé comme travailleur·euse autonome, j'aurais appris mais beaucoup plus lentement » (participant·e R). Les apprentissages découlent de leur travail en tant que tel, des interactions avec la coordination et les autres employé·e·s du CDS mais aussi des interactions avec les artistes et les compagnies de théâtre, en particulier ceux et celles qui ont une certaine expertise et peuvent partager leurs outils et expériences. L'ancrage du Centre de services dans un théâtre renforce les apprentissages professionnels: « [être] rattaché à un théâtre permet de mieux comprendre les processus de création et de production, ceci m'a aussi permis de m'améliorer professionnellement » (participant·e F). Les jeunes professionnel·le·s indiquent d'ailleurs transférer ces apprentissages dans leurs contrats personnels. Notons cependant que si l'expérience est décrite comme formatrice, il reste que la majorité des participant·e·s – organismes culturels et employé·e·s – constatent une forme de transfert de la charge de travail des artistes et compagnies vers les employée·e·s du CDS, soulignant la nécessité de veiller à ce que les nouvelles recrues ne sortent pas « amochées » (participant·e G) de leur expérience.

Le Centre de services offre un emploi stable et un bon environnement de travail à de jeunes professionnel·le·s. Pour les personnes sortant de l'école, le CDS peut offrir une première expérience de travail stable : « il y a un avantage, celui de la stabilité dans le milieu, notamment pour les personnes qui sortent des écoles de formation » (participant·e R) et une « stabilité à la fois professionnelle et financière » (participant·e T). Le travail collaboratif, l'entraide à l'interne et l'encadrement dont bénéficient les jeunes professionnel·le·s, par exemple à travers des rencontres individuelles et de groupe pour discuter des projets et défis, sont bénéfiques pour l'apprentissage. « Le fait d'être en équipe nous rend moins seul·e·s. Cela est rassurant et réduit le stress » (participant·e E). « C'est ainsi qu'on avançait, chacun se perfectionnait et on s'entraidait afin de produire toujours des services de qualité » (participant·e T). Le CDS est décrit comme facilitant la « maturation professionnelle » en permettant une courbe d'apprentissage progressive. Par exemple, les nouvelles recrues vont être affectées à des compagnies déjà établies, qui peuvent aussi contribuer à leurs apprentissages, avant de collaborer avec des compagnies plus jeunes qui demandent un appui peut-être plus pointu, ce qui soutient l'apprentissage et la prise de confiance. « Cela donnait donc de la confiance pour travailler au mieux de ses capacités » (participant·e S).



Une expérience au Centre de services permet de développer son réseau, de gagner en notoriété dans le milieu et ouvre des portes professionnelles.

Les employé·e·s interrogé·e·s reconnaissent les opportunités qui découlent de leur expérience au CDS, décrivant celle-ci comme une manière d'acquérir progressivement de la notoriété, d'être reconnu·e·s comme des ressources dans le milieu, de se faire un nom et une réputation. « Il faut reconnaître que le fait d'avoir été employé·e aux Écuries et reconnu·e comme tel, m'a permis de bâtir un faisceau relationnel et d'affaires considérable » (participant·e F). « Il est clair que mon séjour au Centre [de services] a été bénéfique pour moi en termes de réseautage et de développement de mon agenda professionnel » (participant·e T). Le CDS apparaît alors comme une

porte d'entrée permettant de développer son réseau et de bien connaître le milieu. Les participant·e·s reconnaissent que mentionner une expérience de travail au CDS est perçu comme un facteur de crédibilité qui joue en leur faveur lorsqu'il s'agit de décrocher un contrat. Certaines collaborations ont d'ailleurs amené à l'embauche, par une compagnie ou un diffuseur, de personnes initialement mises à disposition par le CDS: « Ensuite nous avons poursuivi avec cette direction technique fournie au départ par le Centre de services mais que nous avons contractualisée par la suite » (participant·e J). « Tu vas chercher des gens au Centre de services, puis après ça, peut-être ils t'accompagnent finalement dans d'autres choses » (participant·e G).

4.3 Retombées pour les organismes diffuseurs

Le Centre de services est perçu par les diffuseurs comme une manière de réduire leur charge de travail pour se concentrer sur leur métier de diffusion. Les organismes diffuseurs reconnaissent que la collaboration avec le CDS allège la charge de travail qui leur incombe. Les artistes ou compagnies de théâtre n'ayant pas toujours les compétences nécessaires pour produire un spectacle, le fait d'avoir une personne dédiée, notamment pour la production, et de pouvoir compter sur l'expertise du CDS facilite le travail du diffuseur et réduit leur charge. Certain·e·s participant·e·s trouvent même rassurante la possibilité de pouvoir orienter des compagnies avec de faibles moyens vers le Centre de services afin que celles-ci bénéficient de leur appui, ce qui permet de limiter le risque de collaborer sur des projets fragiles et maintient un standard de qualité malgré des budgets réduits. « Nous étions bien soulagé·e·s de pouvoir les référer au Centre de services, sans risque d'altérer la qualité du travail, malgré les ressources financières réduites des compagnies concernées » (participant·e Q).

Les diffuseurs bénéficient également de la mise en réseau facilitée par le Centre de services, via son approche collaborative. « Je dirais que le réseautage fait par cette collaboration nous a été salutaire » (participant·e J). Le CDS est perçu comme un facilitateur pour mettre en réseau des compétences techniques et de coordination, à Montréal, mais aussi en faisant le pont avec les milieux théâtraux ailleurs, ce qui joue aussi comme effet levier pour poursuivre la diffusion d'un spectacle dans d'autres villes, par exemple.

4.4 Retombées pour le milieu théâtral et culturel

Le Centre de services contribue au développement des capacités et des compétences, en particulier pour la relève, participant ainsi à la qualité des projets artistiques, à la professionnalisation du milieu culturel et favorisant une continuité des activités. Tant les employé·e·s du Centre de services que les compagnies de théâtre et les diffuseurs reconnaissent que le CDS développe les compétences des professionnel·le·s du milieu culturel et des compagnies de théâtre et des artistes, participant à la qualité des projets malgré un budget limité et professionnalisant le milieu à travers la circulation de bonnes pratiques, d'outils et d'apprentissages très concrets. « Le but du Centre de services est aussi de favoriser l'émergence d'un écosystème, capaciter les personnes nouvellement sorties des écoles » (participant·e F). « Les artistes pris individuellement, peuvent dans ce cas réaliser des projets de meilleure qualité malgré des budgets réduits » (participant·e S). « En gros, je pense que c'est utile et ça montre un engagement vers le développement du secteur artistique, un engagement vers la professionnalisation » (participant·e J). C'est en effet le milieu dans son ensemble qui se renforce et gagne en capacité d'organisation et en autonomie par cette professionnalisation.



Le Centre de services soutient les capacités de création et amplifie les opportunités de diffusion, allongeant la durée de vie des spectacles et contribuant ainsi à la vitalité artistique et culturelle du Québec.

En donnant accès à des ressources et infrastructures spécialisées et à un accompagnement personnalisé, le Centre de services permet à des compagnies théâtrales, souvent à celles qui n'ont pas accès à des niveaux de financement suffisants, de se concentrer sur la création, mais aussi de favoriser le respect des échéanciers et de réduire les risques d'annulation des projets. « Je pense qu'à ce niveau, le Centre de services a permis à beaucoup de compagnies de ne pas annuler leur projet, notamment durant la pandémie » (participant·e O). Il renforce en particulier les possibilités pour des artistes de la relève et des compagnies de théâtre émergentes de mener leurs projets à terme et de se faire connaître, réduisant ainsi les inégalités d'accès aux ressources dans le milieu et participant au renouvellement de la création artistique et culturelle. Enfin, le soutien du Centre de services apporte bien souvent de la crédibilité aux projets de création, favorisant la visibilité et facilitant la diffusion de ces œuvres, notamment en soutenant la circulation de spectacles entre plusieurs villes et en allongeant la durée des tournées. « Donc, pour résumer le propos, le Centre de services est un appareil de promotion artistique et culturelle puissant et utile; il faut le reconnaître » (participant·e I).

Le Centre de services favorise la mise en réseau et la mutualisation au sein du milieu théâtral et culturel, renforçant l'efficacité et l'efficience de l'écosystème par des approches fondées sur l'entraide et la solidarité. Il facilite la mise en contact d'artistes, de producteurs, de diffuseurs et de partenaires, au-delà des personnes travaillant au CDS ou bénéficiant directement de ses services, ouvrant ainsi sur d'autres opportunités pour échanger, recevoir de la rétroaction, collaborer ou être intégré à la programmation d'évènements culturels. Le CDS permet aussi à chacun·e de se concentrer sur son métier, les artistes et compagnies sur la création et les diffuseurs sur la diffusion, ce qui permet une meilleure utilisation des ressources. Le Centre de services permet aussi la mutualisation et la circulation des informations et des compétences, renforçant l'efficacité et l'efficience de l'écosystème théâtral et culturel dans son ensemble, grâce à la mise en commun de matériel et à la réduction des coûts associés, mais aussi par l'accumulation de compétences et d'expériences qui peuvent ensuite être réinvesties plus largement dans le milieu. Enfin, l'approche du Centre de services se fonde sur la collaboration, l'entraide et la solidarité, contribuant

à construire un écosystème théâtral pensé comme un espace de réciprocité auquel les organismes culturels contribuent, même de manière inégale. Cette manière de fonctionner peut progressivement transformer les pratiques du milieu: « c'est une expérience collaborative qui devient un réflexe que, je pense, nous garderons même après avoir quitté le Centre de services » (participant·e E). La dynamique de collaboration et de mutualisation facilite le soutien mutuel, le partage des ressources et réduit l'isolement, aussi dans des périodes de fragilité ou d'incertitude: « la mutualisation des forces et des ressources permet de se soutenir et de faciliter l'émergence d'un écosystème durable et utile pour tous » (participant·e E).



Le Centre de services joue à la fois un rôle d'impulsion, de stabilisation et de relance, aussi en contexte incertain, agissant comme un levier de structuration du milieu.

Le Centre de services est décrit par les participant·e·s à l'étude comme une structure encourageant l'impulsion de projets, car d'une part, il met à disposition de compagnies, notamment de celles ayant de faibles moyens, des ressources pour soutenir la création émergente et, d'autre part, il offre un cadre rassurant pour oser créer, innover et persévérer. Il est aussi reconnu comme un appui pour soutenir la continuité des activités des organisations culturelles et maintenir la vitalité artistique et culturelle, jouant un rôle de stabilisateur, ce qui a aussi été observé en période de pandémie. « Trouver une direction technique et une direction de production, c'est très difficile actuellement. Depuis la pandémie, c'est très difficile d'avoir du monde » (participant·e K). Il est enfin décrit comme ayant contribué à la relance de l'économie culturelle après la pandémie, notamment en rendant possible la reprise de projets de création.

Le Centre de services expérimente et inspire des pratiques alternatives, démontrant qu'il est possible de répondre à des besoins du milieu culturel tout en améliorant son fonctionnement. Le CDS est présenté par les personnes participantes comme

un dispositif rare à Montréal par son approche puisqu'il ne s'agit pas seulement de mutualiser des ressources, mais aussi de promouvoir une mise en réseau active entre plusieurs intervenant·e·s, compétences et savoir-faire. Il permet à des artistes de créer et de produire en ayant accès à un ensemble de services fiables, limitant la multiplication de petites structures fragiles. Le CDS encourage aussi la relève artistique et professionnelle, lui donnant un espace pour qu'elle participe à la résolution des enjeux du milieu, à l'encontre de la structure pyramidale de ce dernier. Cette synergie des ressources permet, collectivement, de répondre à des enjeux sociaux par l'action artistique, notamment au bénéfice de la relève professionnelle, des jeunes compagnies et de la communauté. Le Centre de services génère dès lors des retombées structurelles, inspirant d'autres lieux et contribuant à faire évoluer les pratiques du milieu théâtral, par exemple en matière d'accueil et de résidences. Cette dynamique pousse le TAÉ et le Centre de services à rester innovants et à toujours inventer de nouvelles réponses.

Conclusion

Le rapport présente les retombées du Centre de services pour diverses parties prenantes: les artistes et les compagnies de théâtre, les employé·e·s, les diffuseurs ainsi que le milieu théâtral et culturel. Il génère ces retombées à travers sa finalité et son activité de mutualisation des ressources visant à offrir des services abordables à des compagnies de théâtre. Le CDS répond en effet à des besoins récurrents du milieu, tels que l'accessibilité à des services professionnels à tarifs abordables, le soutien à la relève professionnelle et artistique, et le développement des compétences, ce qui contribue par exemple à la professionnalisation des pratiques ainsi qu'à la vitalité artistique et culturelle du milieu.



Le Centre de services génère des retombées à travers son activité de mutualisation mais aussi, et c'est important de le souligner, à travers la manière dont il fonctionne, à travers le modèle mis en œuvre qui s'inscrit dans l'économie sociale.

Son approche s'appuie sur une prise en charge collective des besoins, fondée sur l'ancrage fort dans le milieu théâtral, la collaboration, l'entraide et la solidarité. Son lien étroit avec le Théâtre Aux Écuries, et plus largement ce réflexe de fonctionner en réseau, de chercher à faire « avec », en mettant de l'avant le collectif, permet au CDS de rester proche des besoins auxquels il cherche à répondre et attentifs aux évolutions dans le milieu. « Je pense que le regroupement à un même endroit d'un théâtre, d'un Centre de services et d'une pluridisciplinarité d'acteurs, d'intervenants et de travailleurs des milieux culturel et artistique, confère au Centre de services une différentiation et un avantage stratégique dans l'écosystème » (participant·e I).

La collaboration, l'entraide et la solidarité sont aussi au cœur du modèle du Centre de services. L'approche collaborative permet des échanges plus riches et donne accès à une diversité de compétences, d'approches et d'intervenant·e·s, ce qui permet de capitaliser sur les compétences et les expériences, renforce les pratiques et démultiplie les possibilités d'apprentissages mutuels dans le milieu. « Le Centre de services est très intégré, profondément inscrit dans une perspective communautaire, ce qui induit d'office la mise en contact avec une pluralité d'intervenant·e·s » (participant·e H). « C'est incroyable et ça a une valeur immense que de pouvoir communiquer avec des intervenant·e·s qui fonctionnent en réseau, partagent et n'hésitent pas à tendre la main pour mener à bien les projets » (participant·e I). L'entraide et la solidarité (notamment via la tarification modulable) mettent en relation des acteur·ice·s à différents stades de leur carrière et favorisent une approche inclusive, donnant explicitement une place à la relève professionnelle et artistique, mais aussi encourageant le maintien d'une diversité d'organisations et d'approches dans le milieu (par exemple, des compagnies plus petites ou moins établies), contribuant ainsi au renouvellement et au dynamisme du milieu.

Ce rapport établit le constat que le Centre de services a dans l'ensemble des retombées positives, mais il identifie également des pistes d'amélioration qui peuvent orienter les prochaines étapes de la trajectoire du CDS.



Le modèle est perçu comme pertinent par toutes les personnes interrogées, mais encore fragile et limité dans sa portée du fait de la difficulté persistante de le financer.

« Je pense que l'idée de créer ce Centre de services est une très bonne chose pour l'écosystème, mais sa portée est très limitée » (participant·e K). Une reconnaissance accrue du Centre de services et un financement adapté, considérant les retombées multiples du CDS, permettraient non seulement d'accroître le niveau de ses activités, mais aussi d'améliorer son fonctionnement. Un premier élément a trait à la nécessité de trouver un juste équilibre entre la formation de la relève professionnelle et le niveau de compétences requis pour accompagner efficacement les artistes et compagnies, peut-être en réfléchissant à une équipe du CDS plus diversifiée en termes de niveaux d'expérience. Clarifier la position des ressources humaines mutualisées entre le Centre de services – qui est l'employeur – et les compagnies de théâtre pour lesquelles elles travaillent est également une piste pour améliorer l'expérience de travail des personnes employées. Les pistes évoquées incluent aussi la possibilité de clarifier la distinction entre le Théâtre Aux Écuries et le Centre de services, tout en gardant un ancrage fort avec le TAÉ ou le milieu théâtral, car celui-ci renforce également les retombées. L'offre de services pourrait également être ajustée pour répondre à des besoins émergents ou aux besoins plus spécifiques de certaines compagnies. Les participant·e·s identifient par exemple la possibilité de proposer une aide à la diffusion ou des services administratifs (ex. : comptabilité, fiscalité, opérations, conseil juridique, gestion financière), ou encore l'idée de développer un service d'incubation des entrepreneur·euse·s artistiques et culturel·le·s. L'accès aux salles et aux ressources matérielles du TAÉ à tarifs abordables, aujourd'hui réservés aux compagnies résidentes, serait une autre option intéressante. Une réflexion plus large pourrait aussi voir l'expansion ou la réplication du modèle, en particulier « dans les endroits où il y a une concentration d'acteurs du milieu des arts et de la culture » (participant·e J), comme une manière d'accompagner davantage les artistes, de répondre à des dynamiques territoriales et au déplacement des populations hors des centres.

Références

Brinkmann, S. et Kvale, S. (2015). InterViews: Learning the craft of qualitative research interviewing (3rd éd.). Sage Publications.

Fendt, J. et Kaminska-Labbé, R. (2011). Relevance and creativity through design-driven action research: Introducing pragmatic adequacy. *European Management Journal, 29*(3), 217-233. https://doi.org/10.1016/j.emj.2010.10.004.

Théâtre Aux Écuries. (2022). Rapport annuel 21-22 – Centre de services [Rapport au Fonds d'initiative et de rayonnement de la métropole].

Théâtre Aux Écuries. (2023a). Plan stratégique 2024-2029.

Théâtre Aux Écuries. (2023b). Rapport annuel 22-23 – Centre de services [Rapport au Fonds d'initiative et de rayonnement de la métropole].

Théâtre Aux Écuries. (2024). Rapport annuel 23-24 – Centre de services [Rapport au Fonds d'initiative et de rayonnement de la métropole].

RAPPORT DE RECHERCHE

Valoriser les retombées d'une innovation sociale en milieu culturel : Le Centre de services du Théâtre Aux Écuries

Rédaction
Julie Bérubé, professeure en management et en entrepreneuriat,
Université du Québec en Outaouais

Julie Rijpens, professeure en économie sociale et innovation sociale,
Université du Québec à Montréal

Mathilde Courtemanche, étudiante au doctorat en administration,
Université du Québec à Montréal.

Graphisme
Naomie Allard

Novembre 2026