

**Les activités, la gestion et les
orientations
de deux institutions culturelles :
Place des Arts de Montréal
et Grand Théâtre de Québec**



Mémoire de la
Fédération des travailleurs et
travailleuses du Québec (FTQ)

présenté à la
Commission de la culture

Septembre 2001

Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec
545, boul. Crémazie Est, 17^e étage
Montréal (Québec) H2M 2V1
Téléphone : (514) 383-8000
Télécopie : (514) 383-8001
Site : <http://www.ftq.qc.ca>

Dépôt légal – 3^e trimestre 2001
Bibliothèque nationale du Québec
ISBN 2-89480-076-2

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION	3
UNE PART DES SURPLUS POUR LA CULTURE	7
GRAND THÉÂTRE DE QUÉBEC : UNE INSTITUTION DYNAMIQUE	9
✍ Des gestionnaires compétents!	9
✍ Des communications efficaces!	11
✍ Des services de grande qualité!	12
PLACE DES ARTS : DES PROBLÈMES DE TOUS ORDRES	13
✍ Une question de concurrence?	13
✍ Une question de services!	14
✍ Les gestionnaires : partie du problème!	15
✍ Les techniciens : remettre les pendules à l'heure	16
EN CONCLUSION	21
ANNEXE 1	
Des pistes de solutions pour la PDA	23
ANNEXE 2	
Extrait du mémoire de la FTQ devant la Commission de la culture (Octobre 1991)	25

Introduction

La Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec accueille très favorablement le mandat d'initiative que se sont donnés les membres de la Commission de la culture afin d'analyser les activités, la gestion et les orientations de ces deux grandes institutions culturelles que sont la Place des Arts de Montréal (PDA) et le Grand Théâtre de Québec. Nous sommes aussi très heureux que la Commission de la culture ait jugé bon de nous inviter à présenter un mémoire. Nous croyons en effet que l'implication des travailleurs et des travailleuses de ces deux institutions et des syndicats qui les représentent est essentielle à leur bonne performance. C'est l'opinion que nous avons toujours défendue auprès d'employeurs tant du secteur privé que du secteur public et parapublic. Et cette opinion, nous l'avons régulièrement transformée en actions concrètes dans des centaines de milieux de travail. Pour soutenir ces actions, la FTQ a produit au début de la décennie 1990, un *Guide d'action pour sauver nos emplois* (que nous avons déposé au mois de février 2001) où une analyse de la situation des entreprises est proposée tant pour les volets de la gestion, des finances, du marketing, de la production que des ressources humaines. L'originalité de la démarche est d'intervenir en amont, de détecter les signes de difficulté afin d'agir de manière préventive avant que ne surviennent des pertes d'emploi ou une fermeture. Le Conseil régional FTQ – Montréal métropolitain a aussi mis sur pied un service, *Urgence Emploi*, qui utilise les principes de base du *Guide d'action* dans ses démarches de soutien auprès de syndicats locaux.

C'est en nous fondant sur l'expérience ainsi acquise, avec l'aide du service Urgence Emploi, que nous avons fait des travaux préliminaires d'analyse de la situation et de recherche de solutions avec les syndicats qui représentent les quelque 500 travailleuses et travailleurs syndiqués de ces deux institutions, soit l'Alliance internationale des employés de scène, de théâtre et de cinéma des États-Unis et du Canada (AIEST), section locale 56 (pour les techniciens de la PDA), section locale 523 (pour les techniciens du Grand Théâtre), section locale 863 (pour les habilleuses de la PDA), le Syndicat canadien de la fonction publique (SCFP), section locale 2394 (placiers, placières), et section locale 2413 (personnel de bureau, centrale thermique, billetterie et atelier de couture), les Teamsters (pour les employés de la sécurité, de la billetterie et des bars de la PDA), l'Union des employés de service (UES), section locale 800 (pour les agents de sécurité et d'entretien du Grand Théâtre) et finalement, le Syndicat canadien des officiers de marine (SCOM) représentant l'ensemble des métiers d'entretien mécanique à la Place des Arts. Cette analyse s'est faite en deux temps : d'abord avec les syndicats représentant les travailleurs et travailleuses de la Place des Arts, puis avec ceux du Grand Théâtre. Cette information peut apparaître à ce moment-ci anecdotique, mais elle a son importance au vu des résultats des consultations que nous avons menées.

Nos travaux nous ont permis d'identifier deux situations fort contrastées : la PDA va de mal en pis; le Grand Théâtre va de mieux en mieux. Il est fort surprenant de constater

que deux institutions, ayant une mission aussi semblable, puissent présenter un portrait aussi différent. Pourtant, toutes les deux vivent dans un environnement concurrentiel qui s'est fortement accentué. Elles ont été soumises aux mêmes pressions que les autres organisations publiques et parapubliques quant à leur participation à l'atteinte du déficit zéro. Pourtant, le Grand Théâtre présente un portrait dynamique et voit croître sa clientèle alors que la morosité est au rendez-vous à la PDA où la clientèle diminue constamment depuis le sommet atteint en 1992-1993.

Nous croyons que les rapports de collaboration et de prise de décisions consensuelles entre les syndicats représentant les travailleurs et travailleuses et la direction du Grand Théâtre sont un élément essentiel de cette bonne performance. Nous proposons donc à la Commission d'en prendre acte et de proposer aux parties de continuer dans cette voie qui permet d'identifier des solutions pertinentes et applicables aux problèmes qui peuvent se poser. Par ailleurs, la situation dégradée des rapports entre les syndicats et la direction de la PDA commande qu'on s'inspire de l'exemple du Grand Théâtre.

De plus, même si notre mémoire identifie des pistes de solutions¹, notamment en mettant en relief les choix faits au Grand Théâtre qui tardent à se concrétiser à la PDA, nous tenons à souligner qu'il s'agit de travaux préliminaires qui, selon nous, devraient se poursuivre au-delà des auditions de la Commission de la culture. En effet, nous ne croyons pas qu'il soit possible, en un si court laps de temps et en travaillant de façon isolée, de trouver la solution magique aux problèmes des deux institutions. De plus, nous croyons que ce sont les personnes directement impliquées, travailleuses et travailleurs, syndicats, cadres et même tous les partenaires (producteurs, artistes et autres) qui peuvent le mieux développer un plan de relance réaliste et réalisable par la mise en commun des volontés de toutes les parties impliquées. C'est pourquoi notre revendication principale est que la Commission recommande, pour la PDA, **la mise sur pied de l'équivalent d'un CAMO (comité d'adaptation de la main-d'œuvre) qui aurait pour principal mandat de réunir les représentantes des travailleuses et des travailleurs, la direction et les partenaires afin d'élaborer un diagnostic de la situation de l'institution en faisant ressortir ses forces et ses faiblesses pour permettre l'élaboration d'un plan d'action vigoureux adapté aux défis de la prochaine décennie et s'assurer de la réalisation dudit plan d'action.** Nous croyons que cette proposition est d'autant plus réaliste qu'elle a eu des résultats heureux dans la relance d'une autre institution culturelle, le Théâtre du Nouveau Monde (TNM).

Nos travaux préliminaires et les pistes de solutions que nous en avons tirées permettent, selon nous, de démontrer que l'exercice que nous souhaiterions faire sur une base élargie, avec la direction et les partenaires, est réaliste, porteur de relance pour la PDA tout en encourageant le Grand Théâtre à poursuivre son développement dans un environnement où toutes les parties continuent à être mises à contribution. Et c'est le résultat de ces travaux préliminaires que nous voulons vous présenter dans la

¹ On trouve à l'annexe 1 une liste des solutions identifiées par les travailleurs et travailleuses de la Place des Arts.

suite de ce mémoire en prenant d'abord appui sur les réalisations positives du Grand Théâtre pour ensuite analyser, comme l'envers du décor, les graves problèmes de la PDA. Dans un premier temps, la FTQ souhaite cependant profiter de l'occasion pour rappeler l'importance de l'intervention gouvernementale dans le secteur de la culture en général et dans ces deux institutions que sont le Grand Théâtre et la PDA en particulier.

Une part des surplus pour la culture

En octobre 1991, devant cette même Commission, la FTQ avait réagi à une proposition d'une politique de la culture et des arts. Nous avons alors explicité des raisons d'ordre politique (« identitaire » et géopolitique), économique (la non-rentabilité des activités culturelles) et social (démocratie et lutte aux inégalités) qui commandaient selon nous une intervention étatique et donc un soutien financier conséquent pour le secteur de la culture. Nous avons aussi salué les auteurs du rapport Arpin pour avoir résisté à la tentation du désengagement de l'État.²

Dans la deuxième partie de la décennie 1990, les politiques gouvernementales visant l'atteinte du déficit zéro ont touché tous les secteurs de l'activité gouvernementale, y compris le secteur de la culture. La politique de diffusion des arts de la scène au Québec, intitulée *Remettre l'art au monde*, déposée en décembre 1996, faisait état des contraintes imposées à ces deux institutions tout en reconnaissant leurs besoins.

« Le gouvernement reconnaît les limites financières de ces sociétés, qui freinent leur capacité d'avoir une action vigoureuse au niveau de l'achat de spectacles d'ici et d'ailleurs, ainsi que leurs contraintes de fonctionnement.

« Toutefois, dans le contexte actuel de redressement des finances publiques, le soutien accordé au fonctionnement de ces organismes a atteint son niveau maximal. Leur participation à la dynamique québécoise de la diffusion devra s'accroître sans aide gouvernementale supplémentaire. Ces deux sociétés devront donc générer elles-mêmes les revenus nécessaires à leur plus grande implication. Le gouvernement entend néanmoins leur donner les outils appropriés pour le faire en modifiant en conséquence leur loi constitutive. » (p. 54)

Notamment, le gouvernement a fait en sorte que les deux institutions puissent « *conserver leurs surplus budgétaires pour les investir dans des projets de production, d'animation et de développement des publics en concertation avec leurs organismes résidents ou d'autres partenaires culturels ou municipaux.* » (p. 56) Il leur a aussi permis de réduire leurs coûts de main-d'œuvre en les incluant dans l'objectif de récupération globale de 6 % qui s'est alors appliqué aux travailleuses et travailleurs des deux institutions sous étude.

Le Québec ne devrait cependant plus être à l'heure des contraintes budgétaires mais bien à celle des surplus à redistribuer. Au lieu de prendre en charge *in extremis* les déficits d'organismes culturels, le gouvernement devrait assurer un financement récurrent permettant aux organismes de véritablement améliorer leur situation. De plus, le gouvernement doit reconnaître la nature des efforts consentis par ses employés

² On trouve un extrait de ce mémoire à l'annexe 2.

syndiqués, y compris ceux des deux institutions sous étude. Pour exemple, le syndicat des techniciens de scène du Grand Théâtre avec ses membres a largement contribué au redressement des finances publiques. En effet, des reports de convention collective ont précédé des décrets ayant pour effet de geler les salaires ou même de les diminuer. Le taux horaire d'un technicien de scène s'est accru globalement dans les dix dernières années de 9,6 %, soit un peu moins de 1% par année, ce qui est bien peu si l'on considère qu'avec l'inflation, il y a plutôt eu perte de pouvoir d'achat. Pour leur part, les techniciens de la Place des Arts ont vu leur revenu diminuer de beaucoup plus que le 6 % de réduction prévue par le gouvernement du Québec. En situation de surplus, on ne doit pas s'étonner que les travailleurs et travailleuses souhaitent un partage qui les prenne en compte.

Grand Théâtre de Québec : une institution dynamique

Le Grand Théâtre de Québec a lui aussi connu des difficultés mais il est évident que la situation actuelle, loin de poser problème, fait la démonstration d'un grand dynamisme. Le rapport annuel le plus récent (1998-1999) fait état d'une hausse de 11 % de l'achalandage. Pour l'année 2000, la masse salariale des techniciens de scène s'est accrue de 18,7 % par rapport à l'année précédente où une hausse de la masse salariale avait aussi été constatée, et cela malgré une récupération sensée équivaloir à 6 %. Cela signifie que plus de personnes travaillent plus souvent parce qu'il y a une augmentation substantielle de la production et des activités au Grand théâtre.

Tout comme à Montréal, on constate une augmentation importante de la concurrence avec le Capitot, le Palais Montcalm, la salle Albert-Rousseau, le Théâtre du Petit Champlain, le Périscope, la Bordée, l'Anglicane, etc. Cette concurrence, loin de nuire au Grand Théâtre, semble plutôt l'avoir stimulé à poursuivre sa mission culturelle particulière comme l'a souligné récemment la directrice générale, Mme Francine Grégoire.

« Le Grand Théâtre a une mission culturelle particulière. Il doit s'intéresser à tous les créneaux possibles et imaginables, pas seulement se soucier de la présentation de choses rentables. Notre mission est de rejoindre le plus de monde possible à travers des créneaux de tous les genres. » (Le Soleil, 13 janvier 2001)

Quels sont donc les ingrédients de la réussite du Grand Théâtre dont on pourrait, par exemple, s'inspirer pour effectuer une relance de la Place des Arts?

DES GESTIONNAIRES COMPETENTS!

Nos membres travaillant au Grand Théâtre et leurs syndicats reconnaissent la grande compétence de l'équipe de direction, notamment celle des responsables à la programmation et à la location des salles dont on apprécie l'apport important à la croissance de l'institution.

Le Grand Théâtre démontre une démarche constante de recherche et développement. Le marketing y est très agressif et dynamique.

Comme le Grand Théâtre assume une partie des risques des producteurs dans plusieurs cas, pour le tiers des sommes impliquées, on peut croire que cette pratique est un incitatif important pour susciter l'intérêt de nouveaux producteurs et maintenir la participation de producteurs déjà en place. Plus encore, le Grand Théâtre achète des spectacles et les présente lui-même. *« Ça fait partie de notre mandat de favoriser la relève »*, affirme Mme Grégoire (Le Soleil, 13 janvier 2001).

Le Grand Théâtre propose une programmation riche et diversifiée. Aux cinq partenaires résidents (l'Orchestre symphonique de Québec, le Théâtre du Trident, l'Opéra de Québec, le Club musical de Québec et les Grands explorateurs) s'ajoute une programmation complémentaire, notamment des manifestations destinées à révéler les dernières créations dans des domaines particulièrement variés telles les présentations de spectacles populaires, de variétés, de différents groupes de musique rock (ex. : Jethro Tull), etc. Finalement, pour élargir son marché et satisfaire sa clientèle, le Grand Théâtre ouvre ses portes à plusieurs autres activités, par exemple des revues de mode des entreprises Sears, Holt Renfrew ou le dévoilement de nouveaux modèles automobiles.

Le dynamisme est encore au rendez-vous puisqu'au moins trois projets sont en cours ou sur les planches à dessin: Premièrement, développer la relève de spectateurs et spectatrices. À ce titre, on ne peut passer sous silence l'idée originale du Grand Théâtre de mettre sur pied le programme « Foule Cool » qui permet aux adolescents et jeunes adultes d'assister pour une cinquantaine de dollars à trois spectacles : « Il faut s'adapter au courant du jour », précise la directrice générale du Grand Théâtre, Mme Monique Grégoire (Le journal de Québec, 11 janvier 2001). Deuxièmement, utiliser la cour intérieure pour la présentation de spectacles et finalement, favoriser l'implication de l'institution dans des productions d'envergure. Dans son entrevue au Soleil (13 janvier 2001), Mme Grégoire en parle en ces termes.

« Si on veut qu'il y ait des gens dans nos salles dans 15 ans, c'est tout de suite qu'il faut faire quelque chose [auprès des jeunes]. »

« J'aimerais bien utiliser la cour intérieure du théâtre comme un lieu de spectacle qui pourrait servir en particulier pour le Festival d'été. »

« Ici, au Grand Théâtre, on possède l'équipement à la fine pointe et on pourrait, si on avait les sous, participer à de telles grosses productions [Starmania ou Notre-Dame de Paris]. »

Ce dynamisme est associé à des pratiques de gestion très efficaces. Deux exemples précis. Depuis plusieurs années déjà, le Grand Théâtre s'est engagé avec succès dans un important programme de conservation d'énergie. Ainsi, de 1991 à 1995, la facture énergétique a diminué de 16 %, bien qu'au cours de cette période les coûts du kilowattheure ont augmenté de 200 %. La gestion des équipements est planifiée : l'entretien préventif est un élément très important de cette planification; les équipements sont modernes; il existe un processus continu de renouvellement fondé sur une politique précise et respectée; cette politique est établie par toutes les personnes impliquées et des consensus sont recherchés pour une prise de décision qui permette d'atteindre les objectifs.

DES COMMUNICATIONS EFFICACES!

Ce dynamisme constant s'appuie donc sur une recherche de la collaboration de tous les partenaires. Les syndicats qui représentent les travailleurs et travailleuses et la direction sont dans un processus constant de collaboration et de prise de décision par consensus. Les travailleurs et travailleuses et leurs syndicats ont toujours des revendications précises à faire valoir, mais le climat est tel que la recherche de solutions en est facilitée.

Ce ne fut pourtant pas toujours le cas. Prenons l'exemple des techniciens de scène. Leur dernière grève remonte à 1982. Depuis cette date, après la démission du directeur général, les relations de travail ont constamment évolué dans une direction privilégiant la collaboration, l'implication et le sentiment d'appartenance. Cette évolution a pu se poursuivre même si les dernières négociations ont été fort difficiles.

La négociation a duré de février 1996 à décembre 1998. Forts des recommandations du livre blanc sur la culture de la ministre Louise Beaudoin, la direction du Grand Théâtre avait alors déposé des demandes de réduction des conditions de travail qu'elle évaluait à 17 % mais qui, selon le syndicat, représentaient de 25 % à 30 %. C'était l'impasse. Les deux parties ont finalement accepté, en janvier 1998, de négocier sur la base d'un objectif de récupération globale de 6 %. De bonne foi, en présence de médiateurs, les deux parties ont accepté de calculer l'impact des offres patronales et syndicales en tenant compte de toutes les heures travaillées pour l'ensemble d'une année d'opération au Grand Théâtre : les demandes patronales équivalaient à une récupération salariale de 14 % et les propositions syndicales à 5,1 %. Le résultat de cette analyse a accredité l'approche syndicale et après quelques modifications, les deux parties se sont entendues le 17 décembre 1998.

Presque un an plus tard, les deux parties ont fait l'exercice d'évaluer la récupération salariale lors du montage et de la présentation de l'opéra « L'Italienne à Alger » en octobre 1999. Le résultat officiel de ces calculs a révélé une récupération réelle non pas de 6 % mais de 15 % sur la masse salariale de cette production. On ne peut affirmer que le niveau de la récupération serait le même pour toutes les productions, mais l'objectif global de 6 % est sûrement atteint. Par ailleurs, la nouvelle convention collective de travail des techniciens de scène n'a fait l'objet d'aucun litige ni d'aucun grief, ce qui est généralement un signe que l'entente correspond aux besoins des parties et que l'employeur la respecte.

La direction respecte aussi ses employés, leur reconnaissant une grande compétence³ et les utilisant à bon escient sans tenter de recourir à la sous-traitance. Ainsi, toutes les améliorations techniques effectuées au Grand Théâtre l'ont été par les techniciens de

³ « ..Nous [Grand Théâtre] sommes très satisfaits de nos [techniciens] permanents qui sont de bons travailleurs... » La Presse, janvier 2000.

scène à son emploi. Ceci inclut une étroite collaboration à la recherche, à la planification et au choix des équipements ainsi que pour leur installation et leur entretien, sans oublier bien sûr le rôle essentiel des techniciens dans la réalisation et la présentation des spectacles. Même des négociations ardues n'ont pas réussi à détruire cette ambiance.

DES SERVICES DE GRANDE QUALITE!

Cette utilisation à bon escient des travailleurs et travailleuses permet au Grand Théâtre d'avoir une réputation d'excellence tant auprès des spectateurs que des producteurs.

En effet, les producteurs de spectacles sont très satisfaits des multiples services offerts par le Grand Théâtre. Des organismes qui présentent une même production dans plusieurs grandes villes du Québec, du Canada et des États-Unis expriment un degré de satisfaction très élevé à l'endroit du personnel du Grand Théâtre de Québec et du climat de travail qui y règne. L'efficacité et la qualité des installations font aussi l'unanimité. Certains l'ont d'ailleurs dit publiquement.

« (...) pour les artistes, il semble que s'arrêter à Québec [Grand Théâtre] soit un réel plaisir. L'accueil est exceptionnel, tout comme le sont le piano, la salle, les techniciens, la bouffe et le public lui-même, affirme sans fausse modestie Louise Samson. Ils n'ont ça nulle part ailleurs. » (Le Soleil, 22 janvier 2000).

Le Grand Théâtre a su développer une politique de souplesse pour certains services comme celui des services des bars. En effet, souvent, les spectateurs peuvent apporter leur breuvage à l'intérieur des salles. De même, les bars demeurent ouverts en permanence durant ces spectacles. Cela donne définitivement plus de travail au personnel de service et de l'entretien, mais ces pratiques assurent un plus grand plaisir aux spectateurs.

Il est donc évident que le Grand Théâtre, loin d'être une institution en difficulté, fait au contraire preuve d'un dynamisme fondé sur une saine gestion et une grande transparence dans ses rapports avec les travailleurs, les travailleuses et les syndicats qui les représentent, tout comme dans ses relations avec les producteurs. La Commission de la culture ne peut que prendre acte de cette vitalité et souhaiter que toutes les parties maintiennent une telle approche de collaboration respectueuse des besoins de tous et toutes.

Place des Arts : des problèmes de tous ordres

La situation est tout autre à la Place des Arts. Comme il a déjà été mentionné précédemment, l'achalandage tant au niveau des représentations que des spectateurs est en diminution. Le plus haut niveau d'achalandage a été atteint en 1992-1993, atteignant près d'un million de spectateurs (968 692) et 1 010 représentations. C'est aussi à cette période que la Cinquième salle a été inaugurée. Cela n'aura pas empêché le déclin graduel dans les années subséquentes. En 1998-1999 (dernière année pour laquelle nous avons des données), on atteint des niveaux très bas avec 617 128 spectateurs (baisse de 36 %) et seulement 719 représentations (baisse de 33 %).⁴

Nos membres croient que le signal d'alarme doit sonner pour tous. Mission et spécificité de la Place des Arts, mise en marché, augmentation importante de salles subventionnées par le gouvernement, concurrence, dilution des spectacles, pertes de gros spectacles, producteurs, spectateurs, gestion, communications, compétences, connaissances, etc., tout doit faire l'objet de questionnement. Une volonté farouche de réussite doit animer tous les intervenants, à la condition que les dirigeants de la Place des Arts y croient bien sûr. La Place des Arts ne doit pas devenir une simple entreprise de location d'espaces à spectacles mais une plaque tournante du développement de la culture.

Et les problèmes à régler sont nombreux bien que le fil conducteur semble être une mauvaise gestion à plusieurs niveaux, comme c'est malheureusement le cas dans bien d'autres milieux de travail et entreprises en difficulté tant du secteur public et parapublic que du secteur privé.

UNE QUESTION DE CONCURRENCE?

La Place des Arts de Montréal, lors de sa création, évoluait dans un milieu très peu compétitif et a conservé la même attitude de gestion qu'à l'époque de ce quasi-monopole. Elle n'a pas évolué au rythme des changements survenus dans son secteur d'activité. La prétention des dirigeants de la Place des Arts, en ce qui concerne la concurrence, est qu'elle serait due à la construction et à la rénovation de nombreuses salles de spectacle. La clientèle se serait donc déplacée vers ces salles.

Il est vrai que la mise sur pied de ces salles crée une concurrence nouvelle mais elle démontre surtout une mauvaise mise en marché de la Place des Arts, un marketing pas assez proactif et agressif, une incapacité à s'adapter. Quant à elles, les nouvelles salles ont su développer de nouvelles approches de présentation et de services aux spectateurs, attirant ainsi de nouveaux clients et réduisant de ce fait la part de marché de la Place des Arts. Cependant, d'autres facteurs se greffent à cette situation de

⁴ Place des Arts, *Planification stratégique 1999-2002*, mars 1999, annexe; Place des Arts, *Rapport annuel 1998-1999*, 2000, p. 10-11.

concurrence soit les coûts des billets et ceux de production, les artistes, les groupes, de nouvelles modes, etc.

La Place des Arts n'a pas réagi à cette nouvelle concurrence. Elle a plutôt cessé certaines activités qui lui permettaient de se distinguer de la concurrence et de remplir son mandat. Elle a ainsi abandonné toutes ses activités de production, de présentation et d'initiation aux arts de la scène. Depuis 1993, elle a cessé ses activités d'achat et de production de spectacles.⁵ Elle n'a pas développé de plan de recherche et développement et n'investit plus dans la recherche de nouveaux spectacles. À notre connaissance, il n'y a pas de poste pour « vendre et offrir » la tenue de spectacles à la Place des Arts. La PDA n'a pas non plus tenté de réduire le coût des billets alors même qu'il est connu qu'une telle diminution pourrait être compensée par les revenus des bars, du stationnement et des vestiaires qui sont actuellement sous-utilisés.

UNE QUESTION DE SERVICES!

Selon nos membres, il est faux de prétendre que la diminution importante des représentations ou activités de spectacles est le seul fait de la concurrence. Pour beaucoup, c'est plutôt la conséquence d'une insatisfaction des utilisateurs (producteurs et spectateurs) pour ce qui concerne le service, la disponibilité des salles, la gestion générale, etc.

La gestion des équipements, élément important d'un bon service à offrir, cause de nombreux problèmes. Les équipements regroupent tout ce qui est nécessaire à la production de spectacles : salles, scène et habillage de scène, système d'accrochage, matériel d'orchestre, régie (console son, éclairage, cintres), loges, système d'éclairage, équipement de son mais aussi les équipements de la billetterie et des bars.

La Place des Arts ne peut se tenir à la fine pointe des technologies, plusieurs investissements nécessaires n'ayant pas été faits. Par exemple, l'équipement de la billetterie est très désuet. Il n'y a pas de planification à long terme pour le renouvellement des équipements ou le remplacement des inventaires. Par exemple, on manque régulièrement de produits dans les bars lors de la présentation de spectacles. Et lorsqu'un investissement est fait, c'est dans une vision à très court terme.

Depuis les cinq dernières années, on assiste aussi à une détérioration des équipements existants et nos membres croient que, depuis le début du conflit des techniciens, la situation s'aggrave. Il n'y avait pas de véritable programme d'entretien préventif des équipements de scène et on avait réduit de façon importante l'entretien des équipements. « *On éteignait les feux* ». Selon des informations récentes, les équipements brisés s'accumulent de plus en plus, certains équipements sont alors remplacés par d'autres de moindre qualité et plusieurs équipements sont entreposés un peu partout dans les locaux de la Place des Arts.

⁵ Ministère de la Culture et des Communications, « Remettre tout au monde », décembre 1996, p. 54.

Il faut aussi souligner deux situations particulières qui ont des impacts sur la capacité d'offrir des salles de spectacles fonctionnelles :

Le théâtre Maisonneuve est situé juste au-dessus de la salle du théâtre Jean-Duceppe et une déficience dans l'isolation acoustique amène des contraintes majeures quant à la production de spectacles. En effet, le son de certains spectacles présentés au théâtre Maisonneuve peut être perçu lors de représentations au théâtre Jean-Duceppe, ce qui crée une situation conflictuelle non négligeable.

La Cinquième salle, inaugurée en 1992, est équipée d'un ingénieux système de plateformes mobiles permettant une configuration physique de la salle en fonction du genre de spectacle qui y serait présenté et du nombre de places offertes. Malheureusement, le système n'est toujours pas fonctionnel et la configuration doit se faire manuellement.

En matière d'équipements, si la situation continue de se détériorer, cela aura nécessairement un impact sur l'ensemble des intervenants qui entourent la production de spectacles ou autres événements. Ce n'est certainement pas avec un mauvais service que la Place des Arts pourra intéresser de nouveaux producteurs de spectacles ou retenir ceux qui, malheureusement, penseront peut-être à aller voir ailleurs.

LES GESTIONNAIRES : PARTIE DU PROBLEME!

Par définition, la gestion, c'est le comportement de la direction générale. Une bonne gestion nécessite des objectifs et une mission bien définis. Cela exige des dirigeants l'exercice d'un « leadership » adéquat. Il est nécessaire que ces derniers développent une attitude ouverte en matière de relations de travail. Pour nos membres, la compétence de la direction, la connaissance du secteur et la capacité de communiquer avec les travailleurs et travailleuses (et leurs syndicats) et tous les autres intervenants sont au cœur du succès d'une entreprise comme la Place des Arts.

L'analyse de la situation faite par nos membres met à jour des lacunes importantes : une mauvaise gestion des ressources, une méconnaissance du domaine de la culture, de très mauvaises communications à plusieurs niveaux et peu de transparence en ce qui a trait aux décisions et orientations prises.

Auparavant, il y avait de quatre à cinq rencontres par année entre les représentants de toutes les parties intervenantes à la Place des Arts. Cette pratique est devenue pour ainsi dire complètement nulle. Il n'y a plus d'échanges d'informations sur les orientations et la poursuite de la mission de la Place des Arts.

Lors de l'exercice de planification stratégique (pour 1999-2002), les syndicats ont été peu impliqués mais le document a été soumis aux travailleurs et travailleuses pour suggestions potentielles. Très peu des nombreuses suggestions qui ont alors été faites

n'a été retenu. Des suggestions concernaient la tenue d'activités de toutes sortes pour « faire vivre » les importants espaces libres du site, qu'ils soient à l'intérieur ou à l'extérieur, dont l'esplanade extérieure qui n'est mise à profit que lors du Festival de jazz.

La Place des Arts, pour s'adapter et dans un objectif de développement de l'entreprise, pourrait aussi comme le Grand Théâtre de Québec cesser la pratique de fermer les bars pendant les spectacles. Elle pourrait aussi facilement développer une plus grande flexibilité dans le prix des billets attirant ainsi d'autres spectateurs, plus jeunes notamment (l'exemple du projet « Foule Cool » du Grand Théâtre est à ce titre frappant). Plusieurs de ces éléments et combien d'autres auraient permis de rendre la Place des Arts plus accessible à toute la population et non seulement à une élite tout en contribuant à développer une « relève » de spectateurs pour le futur. Mais, selon nos membres, la direction de la Place des Arts a choisi de gérer de façon telle à ne pas faire de déficit sans ouvrir la voie aux opportunités qui auraient pourtant permis le déploiement d'activités culturelles supportant et protégeant l'équilibre financier de la Société. Toutes nouvelles initiatives devenaient donc inopportunes.

Un autre point majeur des difficultés de la Place des Arts est l'utilisation de la sous-traitance. En effet, la tendance facile de la direction de la Place des Arts de développer ou de faire appel à la sous-traitance comme elle le fait pour l'entretien mécanique de ses installations n'est pas sans causer des problèmes importants tant aux travailleurs qu'à la Place des Arts. Du point de vue des travailleurs et travailleuses, cela engendre un problème de communication parce qu'un intermédiaire (le sous-traitant) s'immisce entre le vrai décideur (PDA) et les travailleurs et travailleuses qui exécutent le travail. De plus, les employés sont régulièrement soumis au chantage et à l'insécurité des négociations pour le renouvellement des contrats avec les sous-traitants. Les conséquences pour la Place des Arts sont aussi très négatives. Elle se prive délibérément de développer et de maintenir une expertise hautement qualifiée. On peut alors se demander s'il ne serait pas plus profitable de faire de ce personnel des employés réguliers de la Place des Arts.

Finalement, à notre point de vue, l'élément principal des problèmes de gestion de la Place des Arts tient du fait que plusieurs cadres ont peu ou pas de connaissances du milieu de la culture.

LES TECHNICIENS : REMETTRE LES PENDULES A L'HEURE

La FTQ ne peut intervenir sur les activités, la gestion et les orientations de la Place des Arts sans remettre les pendules à l'heure sur la situation des techniciens. D'autant plus qu'une campagne très active de désinformation a été faite et se poursuit encore afin de justifier la décision de la direction de la Place des Arts de faire la guerre au syndicat des techniciens.

Dans le cas des techniciens de la Place des Arts, il nous semble important de rappeler les faits. Lors de la négociation de la dernière convention collective, le syndicat avait accepté une baisse de la masse salariale alors évaluée à environ 6%. Dans les faits, cette baisse a été beaucoup plus élevée. À l'expiration de la convention collective, le 28 février 1999, le syndicat a donc tenté de négocier un rattrapage. Devant l'attitude intransigeante de la direction, la grève a été déclenchée le 22 juin 1999. La Place des Arts a d'abord poursuivi ses activités en recourant à ses cadres et, aussi, à des briseurs de grève, ce pourquoi elle a été condamnée pour plusieurs infractions à la loi « anti-scabs ».

Puis, coup de théâtre : le 11 novembre 1999, le PDG, Clément Richard, annonce qu'il met fin au service des techniciens et les congédie purement et simplement. Il va même jusqu'à déclarer qu'il n'y a plus de grève. Le syndicat dépose des plaintes au bureau du commissaire général du travail pour congédiement illégal. La procédure a été ralentie par des demandes successives de remise.

Deuxième coup de théâtre cependant : le 22 mars 2000, le réputé juge Claude Saint-Arnaud, du Tribunal du Travail, constate que l'employeur a tout simplement voulu changer illégalement les règles de la négociation. Le juge confirme l'existence d'un lien d'emploi et l'utilisation illégale de « scabs ». La Place des Arts tente de faire casser ce jugement qui est d'abord confirmé en cour supérieure puis en cour d'appel qui refuse d'entendre l'appel.

Troisième coup de théâtre : le 25 janvier 2001, le syndicat gagne une injonction en cour supérieure pour faire appliquer la décision du Juge Saint-Arnaud. L'injonction ordonne à la Place des Arts de cesser d'utiliser des « scabs » et de s'en tenir à l'utilisation des cadres embauchés avant le début du conflit.

Dernier coup de théâtre majeur : un commissaire du travail juge que le congédiement des techniciens est illégal (24 août 2001). Dans une décision importante qui vient d'être rendue publique, le Commissaire du travail Michel Marchand annule le congédiement signifié aux techniciens de la Place des Arts le 11 novembre 1999, ordonne à la SOCIÉTÉ DE LA PLACE DES ARTS DE MONTRÉAL de réintégrer les 100 plaignants dans leur emploi, avec tous leurs droits et privilèges, dans les huit (8) jours de la signification de la décision et ordonne le versement aux techniciens, à titre d'indemnité, de l'équivalent du salaire et des autres avantages dont les a privés leur congédiement.

Cette décision vient corriger une injustice flagrante ayant découlé d'une gestion irresponsable de la part de la direction de la Place des Arts. Il s'agit surtout du quatrième revers de cette direction devant les tribunaux du travail, sans compter les revers subis devant les cours supérieure et d'appel. Le choix d'une stratégie d'affrontement a englouti des sommes colossales à même les fonds publics. Plutôt que de rechercher des solutions de long terme, l'employeur a sciemment entretenu le conflit en bafouant nos lois du travail.

Et, comme si ce n'était pas suffisant, la direction de la PDA maintient son attitude entêtée en s'empressant de porter la décision du Commissaire du travail en appel.

À la FTQ, nous croyons qu'il est grand temps que cesse cette saga judiciaire et que les énergies de tous les intervenants s'éloignent des tribunaux pour se concentrer sur la relance de la Place des Arts AVEC des techniciens, de retour au travail après une entente de bonne foi sur le contenu de leur convention collective. Il restera bien sûr beaucoup à faire mais la FTQ fait le pari qu'il sera alors possible de rétablir les ponts entre la nouvelle direction et l'ensemble des travailleuses et travailleurs et leurs syndicats.

Mais comme nous n'en sommes pas encore là et que la désinformation continuera devant la Commission de la culture, le PDG Clément Richard ayant annoncé ses intentions, la FTQ souhaite s'attaquer à certains éléments de cette désinformation qui accuse les techniciens de saboter le travail de la direction, de vouloir fermer la Place des Arts. L'exercice collectif que nous avons entrepris pour venir alimenter les travaux de la Commission nous semble démontrer qu'au contraire l'ensemble des travailleurs et des travailleuses de la Place des Arts, y compris les techniciens, ainsi que les syndicats qui les représentent, souhaitent mettre l'épaule à la roue pour assurer une relance de l'institution.

Les trois principaux éléments de désinformation dont nous voulons discuter sont les suivants : les conditions salariales des techniciens sont exorbitantes; les planchers d'emploi et les cloisonnements de tâches limitent la capacité de gérer efficacement les opérations; le rapport de force patronal syndical est déséquilibré parce que les techniciens peuvent travailler pour un autre employeur. Pour les deux premiers points, il importe de rappeler qu'une convention collective est le résultat de compromis entre deux parties et qu'il s'agit d'un processus qui se fait périodiquement permettant les ajustements nécessaires pour répondre aux besoins de l'une ou l'autre des parties. Les explications qui suivent nous semblent démontrer cette évolution et ces compromis.

Cela a déjà été souligné en introduction, dans la décennie 1990, les techniciens du Grand Théâtre de Québec ont vu diminuer leur pouvoir d'achat. En comparaison du marché montréalais et même torontois, les techniciens de la Place des Arts reçoivent une rémunération inférieure. Et il en est de même pour les employés des bars et de la billetterie comparés, par exemple, à ceux du Centre Molson. Ainsi, un barman de la Place des Arts reçoit un salaire de base d'environ 54 \$ par soir contre 60 \$ au Centre Molson.

Il est évident que les entreprises et les producteurs tenteront toujours de maximiser leurs profits, notamment en tentant de diminuer les coûts de main-d'œuvre, d'autant plus qu'il existe des salles de spectacle non syndiquées où les salaires sont inférieurs quand ce n'est pas du travail au noir qui s'y fait. Le syndicat des techniciens du Grand

Théâtre a d'ailleurs maintes fois dénoncé cette situation, en particulier dans une lettre, datée du 10 juin 1996, qui était adressée au ministre du Travail d'alors, M. Matthias Rioux. Toutefois, la décision récente des techniciens de scène des théâtres Capitol, de la Bordée et du PÉRISCOPE de se syndiquer pourrait atténuer dans l'avenir les effets de cette concurrence déloyale dans la région de Québec.

Les planchers d'emploi et le décloisonnement des tâches participent de la même dynamique. Lors de la dernière négociation, à la Place des Arts, le plancher d'emploi est ainsi passé de 5 à 4 techniciens pour chaque production et les cinq catégories de techniciens (électricien, machiniste, sonorisation, cintriers et accessoiristes) ont été réduites par le regroupement des cintriers et accessoiristes avec les machinistes. Depuis, malgré un discours hargneux sur le cloisonnement des tâches, la direction de la Place des Arts n'a pas appliqué le décloisonnement rendu possible par la convention collective. Pour en revenir au plancher d'emploi, il faut aussi savoir que le nombre de techniciens requis est défini par le producteur lui-même (plus souvent qu'autrement au-dessus du plancher d'emploi minimal) et que le rôle du syndicat se limite à fournir la main-d'œuvre à la demande de la Place des Arts. Le syndicat peut bien sûr faire des suggestions s'il lui semble que le niveau des effectifs est incompatible avec les attentes du producteur, mais en aucun cas il n'a un pouvoir décisionnel à cet égard.

Quant au potentiel déséquilibre du rapport de force, il est essentiel de se faire une représentation plus juste du marché du travail du secteur de la culture. De tout temps, l'emploi dans ce secteur est marqué par la multitude des employeurs. Les artistes et tous les artisans suivent l'emploi au gré des productions qui débutent et se terminent. Il y est donc normal de gagner sa vie en travaillant successivement pour différents « employeurs ». C'est d'ailleurs un modèle qui fait l'affaire des employeurs pour plusieurs raisons : la main d'œuvre maintient un haut niveau d'expertise et de qualifications; le bassin de cette main-d'œuvre est maintenu à un niveau acceptable puisque les travailleurs et travailleuses ne quittent pas le secteur sachant que si le producteur X ne peut actuellement offrir du travail, il y en aura chez le producteur Y ou Z; sans compter l'importance qu'une main-d'œuvre régulière et qualifiée a sur l'entretien et la qualité des équipements.

Il s'agit évidemment d'un marché du travail plus difficilement syndicable selon la formule classique d'un syndicat représentant les travailleurs et les travailleuses d'un seul employeur. C'est pourquoi, dans le domaine de la culture comme dans celui de la construction par exemple, se sont développés des syndicats dits d'atelier fermé en ce sens qu'ils facilitent la gestion de la demande de travail des employeurs et de l'offre de travail de leurs membres, ce qui est plus efficace que ce ne serait le cas en leur absence. Si de tels syndicats n'existaient pas, la Place des Arts, comme tout autre employeur culturel, devrait créer des postes majoritairement à temps partiel et maintenir une très longue liste de rappel au travail, liste qu'il faudrait continuellement maintenir à jour, avec le danger que des conflits « d'horaire » interviennent pour les travailleurs : devoir s'inscrire sur plusieurs listes afin d'espérer gagner leur vie décemment;

abandonner le secteur parce qu'incapables de gérer cette instabilité de tous les instants. La pénurie de main-d'œuvre qualifiée qui pourrait en découler serait hautement dommageable pour les entreprises culturelles.

C'est dans ce contexte que l'ensemble des employeurs du secteur de la culture ne contestent généralement pas le fait qu'un technicien en conflit chez un employeur continue à travailler chez ses autres employeurs. De la même façon que dans un syndicat traditionnel, des travailleurs et travailleuses en grève ou en lock-out de longue durée tentent de trouver un emploi de remplacement durant le conflit. Le supposé déséquilibre du rapport de force en faveur des travailleurs et travailleuses existe donc potentiellement dans toute situation de conflit de travail et n'est nullement exclusif aux travailleurs et travailleuses de la Place des Arts sous un régime d'atelier fermé. Bien qu'on en parle peu et qu'on s'en émeuve encore moins, il faut ajouter que ce déséquilibre existe aussi en faveur des entreprises lorsque, par exemple, lors d'un conflit de travail dans une usine donnée, on augmente la production dans les autres usines ou lorsqu'on dévie la clientèle vers un autre établissement de la même entreprise.

La désinformation active de la direction de la Place des Arts, particulièrement celle du PDG, Clément Richard, vise à faire des techniciens la source de tous les malheurs de la Place des Arts, les accusant de vouloir la fermer. Mais est-ce que le congédiement des techniciens a solutionné les problèmes de la Place des Arts? Est-ce que cela lui a permis de développer son marché? Est-ce que cela a permis de maintenir ou de développer une expertise chez les soutiens techniques du monde de la culture ou du spectacle? Nous ne le croyons pas, au contraire! Une orientation nouvelle et plus constructive serait donc de considérer que les techniciens, loin d'être une partie des problèmes, peuvent être des acteurs importants des solutions à mettre en œuvre collectivement.

En conclusion

Une relance à mettre sur les rails Un dynamisme à valoriser

Si nous avons pu douter un instant de la nécessité d'analyser les activités, la gestion et les orientations des deux institutions culturelles que sont la Place des Arts et le Grand Théâtre de Québec, l'exercice que cela nous a conduit à faire avec tous nos syndicats impliqués nous semble fort éclairant. Les facteurs de réussite identifiés par les représentants et représentantes des syndicats du Grand Théâtre sont la solution des facteurs de morosité identifiés par ceux et celles de la Place des Arts. Notre surprise fut d'autant plus grande que nos consultations ont d'abord été dirigées vers les syndicats associés à la Place des Arts, puis vers ceux associés au Grand Théâtre de Québec. Nous n'avions pas d'a priori mais ce miroir contrasté fut une révélation. Par exemple : à la Place des Arts, on souhaite des dirigeants qui ont une connaissance solide de la gestion du milieu de la culture, alors qu'au Grand Théâtre, on salue la compétence des dirigeants issus du milieu culturel.

L'entretien déficient et la vision à court terme en matière d'équipements sont d'une part dénoncés, alors que l'application rigoureuse de politiques d'entretien préventif et de renouvellement d'équipements est d'autre part soulignée comme étant un facteur non négligeable de la satisfaction des producteurs.

Le manque de communications et d'implication réelle des travailleurs et travailleuses et de leurs syndicats est d'une part identifié comme un des facteurs les plus importants contribuant au déclin de l'institution, alors que d'autre part l'attitude de transparence et l'existence de processus de prise de décisions plus consensuel est considéré comme un des facteurs clés de la réussite de l'institution. Et l'on pourrait ainsi poursuivre longuement l'analyse de ces situations contrastées où les pistes de solutions des uns représentent des facteurs de réussite importants pour les autres.

C'est cette analyse que nous croyons qu'il faut poursuivre en y associant l'ensemble des travailleurs et travailleuses et leurs syndicats, tout en y incluant les travailleurs et travailleuses en sous-traitance, la direction et les autres partenaires de la Place des Arts. Et selon nous, les techniciens et leur syndicat doivent être partie prenante de cet effort collectif. La FTQ espère que la Commission de la culture fera sienne la recommandation que nous avons proposée en introduction quant à la mise sur pied d'un CAMO ou autre structure assimilée. De plus, nous osons espérer que l'ensemble des députés de cette Commission saura faire passer le message : la reprise des négociations avec les techniciens de la Place des Arts est une priorité et un préalable indispensable avant de penser travailler en commun à la relance.

Pour le Grand Théâtre, nous croyons qu'il faut saluer le dynamisme de toutes les parties impliquées et leur proposer de continuer dans cette voie. Et remercier la Commission de les avoir inclus dans cet exercice de réflexion puisque cela aura permis de valider de manière exemplaire l'exercice fait par les syndicats dont les membres œuvrent à la Place des Arts.

RB-DS/fv
sepb-57
2001 09 12

Annexes (2)

Annexe 1

Des pistes de solutions pour la PDA

Dans le *Guide d'action pour sauver nos emplois*, on propose cinq éléments à analyser pour assurer un redressement ou une relance : la gestion, les finances, le marketing, la production et les ressources humaines. Les pistes de solutions proposées par les syndicats représentant les travailleuses et travailleurs de la PDA sont ici présentées sous trois rubriques, jumelant gestion et ressources humaines (y compris relations de travail). Les finances n'ont pas fait l'objet de propositions concrètes, les syndicats ne pouvant avoir accès à des données plus détaillées que s'ils peuvent établir une communication efficace et transparente avec la direction de la PDA, ce qui n'est actuellement pas le cas.

Gestion et ressources humaines

Des gestionnaires efficaces et compétents

- Recruter une équipe de gestion dynamique qui connaît le milieu de la culture
- Développer la compétence des cadres et autres employés (ex. : formation)
- Assurer lors de spectacle ou d'événements la présence d'un directeur technique
- Maintenir et développer l'expertise et la créativité des techniciens et de tous les autres travailleurs en associant cette démarche à l'expansion de l'entreprise

Des communications qui favorisent la collaboration

- Associer tous les intervenants à une réflexion sur la mission de la PDA pour qu'elle devienne à la fois un « incubateur et un moteur de la culture » à tous les niveaux (danse, musique, spectacle, concert, théâtre, etc.)
- Impliquer tous les intervenants, par exemple dans le cadre d'un CAMO
- Assurer la transparence dans les orientations de développement de la PDA
- Favoriser la collaboration en établissant des moyens de communications efficaces dans le respect de tous les intervenants (projet de relations de travail)

Autres questionnements

- Gérer la Place des Arts en fonction des besoins des clients (producteurs, artistes, spectateurs, etc.)
- Mettre en place un système de veille sectorielle en collaboration avec toutes les parties

Marketing (y compris développement)

Promouvoir l'action de la PDA pour son rôle moteur du développement de la culture

Agir sur la mise en marché par des plans d'action stratégiques et concurrentiels à partir des atouts et de la spécificité de la PDA

Élaborer une stratégie de recherche et développement

Travailler à la relève de la clientèle de la PDA en établissant un lien privilégié avec le milieu scolaire en vue du développement d'un nouveau public

Utiliser les espaces libres (halls d'entrée, esplanade, etc..) à des activités d'initiations (mini-spectacles durant les heures de lunch, petits spectacles promotionnels de pièces à venir, etc.) et à d'autres activités plus ou moins commerciales (foires, etc.)

Viser l'utilisation maximum des salles en diversifiant l'utilisation des installations (télévision, tournages, animations, congrès, événements corporatifs, etc.) et des activités de soutien (bars, stationnement, etc.)

Identifier les activités qui représentent un potentiel de développement pour l'entreprise.

Développer les activités destinées aux personnes qui travaillent dans le quartier

Production

S'ajuster aux développements technologiques dans le secteur

Préparer un plan d'action sur les investissements dans les équipements (analyse de rentabilité des achats, champs d'essais, vision à long terme)

Établir un programme d'entretien préventif et en assurer le suivi

Établir un programme d'organisation du travail en impliquant tout le monde : les dirigeants de la Place des Arts, les travailleurs et travailleuses (et leurs syndicats), les artistes et les producteurs afin que tous connaissent les mandats, les contraintes et limites de chacun en visant la recherche de consensus

Développer des moyens afin d'assouplir l'attitude rigide des compagnies résidentes quant à leurs programmation et horaire respectifs.

Annexe 2

Extrait du mémoire de la FTQ devant la Commission de la culture (Octobre 1991)

Le rôle de l'État

La nécessité de l'intervention étatique

Il faut féliciter les auteurs du rapport Arpin d'avoir affirmé énergiquement la nécessité de l'intervention de l'État dans le champ de la culture et des arts. La tentation du désengagement, que d'aucuns ont caressée à la faveur de la crise budgétaire et de la montée des idées néolibérales, semble avoir fait long feu au Québec. Fort bien. Encore faut-il s'entendre sur les raisons pour lesquelles la présence de l'État est nécessaire. Nous postulons que ces raisons peuvent varier d'un organisme à l'autre, et que c'est dans cette diversité que prennent racine plusieurs débats, et peut-être aussi plusieurs malentendus, relatifs à la nature et au contenu des interventions étatiques désirables.

Pour la FTQ, trois ordres de raisons commandent une intervention étatique dans le domaine de la culture. Une première assise de cette intervention est d'ordre politique. La culture est en lien avec notre identité nationale, elle nous permet de nous reconnaître comme de nous différencier. La culture est à la fois en amont et en aval des manifestations culturelles. Elle est en amont par la mémoire collective qu'elle a façonnée, par l'ensemble des représentations symboliques qui peuplent notre imaginaire. Elle est en aval par le fait qu'elle se nourrit du quotidien, du quotidien artistique et culturel certes, mais plus largement de notre expérience socio-historique qui se tisse jour après jour. Le rôle de l'État n'est pas de la définir — ce serait d'ailleurs mission impossible —, il est de la soutenir : il s'agit alors essentiellement d'en soutenir les manifestations d'une part, et d'en démocratiser l'accès d'autre part.

Outre le caractère « identitaire » de la culture, qui a amené tous les États industrialisés à intervenir de diverses façons, la situation géographique du Québec rend vital un soutien actif de l'État. Nos milieux culturels ont témoigné, ces dernières décennies, d'un très grand dynamisme. Nous avons au Québec la matière première; il ne nous faut pas, comme au Canada, « fabriquer » une culture, intervenir de façon planifiée mais aussi un peu artificielle, pour stimuler la référence identitaire et le sentiment d'appartenance. Depuis les années

soixante, le Québec est en état d'effervescence culturelle, et la création du ministère des Affaires culturelles en a d'ailleurs été l'illustration. La culture est clairement du domaine public et elle renvoie à l'État.

La deuxième assise de l'intervention de l'État est de la sphère de l'économique. Nous n'y insisterons guère car nous avons développé cette question précédemment. La FTQ, en vertu de ses orientations social-démocrates, estime que l'État doit intervenir de façon active dans l'organisation économique et sociale. Or, la culture est aussi un secteur d'activité économique, puisque ses manifestations s'inscrivent dans les structures et les fonctionnements propres aux économies de marché. Il s'agit donc ici pour nous d'un principe général, qui toutefois appelle des arguments spécifiques lorsqu'il s'agit de culture, comme nous avons tenté de le démontrer plus haut. La culture constitue un secteur économique par essence différent. L'esthétique et la représentation de notre identité collective passent aussi par des activités non rentables en vertu des critères économiques. La rentabilisation de la culture ne serait guère qu'une façon de l'assassiner, et ce faisant de nous mettre nous-mêmes en péril.

Une troisième assise de l'intervention de l'État est d'ordre social. La culture est un point d'appui dont chacun et chacune participent nécessairement. La culture s'exprime aussi à travers plusieurs manifestations et par l'intermédiaire de divers canaux qui font en sorte que l'accès à la culture s'incarne très différemment selon les catégories socio-économiques, les âges, le genre, la région... Le « droit » à la culture a été reconnu par l'Unesco; c'est une notion relativement nouvelle à laquelle nous adhérons car elle porte une intention de démocratisation. Il apparaît à la FTQ que l'État, dans le cadre de sa mission large de lutte aux inégalités, a de ce fait un rôle à jouer en matière culturelle. Nous nous en expliquerons plus longuement en cinquième partie de ce mémoire.