

**LES ARTS ET LA VILLE**  
**20, 21 ET 22 OCTOBRE 2004**  
**MONTRÉAL**

## **ATELIER SUR LE FINANCEMENT DES ARTS**

**TEXTE DE LA PRÉSENTATION DE MICHEL JUTRAS**  
DIRECTEUR DES ARTS ET DE LA CULTURE  
DE LA VILLE DE TROIS-RIVIÈRES  
ET DIRECTEUR GÉNÉRAL  
DE LA CORPORATION DE DÉVELOPPEMENT CULTUREL DE TROIS-RIVIÈRES

---

**"IL N'Y A PAS DE PETITS PROFITS.... OU COMMENT FAIRE  
AUTREMENT."**

**Avertissement : "Cette présentation s'adresse à un public adulte et averti."**

**Traduction : "Si vous prenez ce que je vais dire au premier niveau, c'est  
votre affaire."**

**Alons-y...**

**Ne cherchez pas le deuxième niveau... il n'y en a pas..**

**La culture.... nous voulons 1% du budget du Québec... et 10% du budget des  
villes... Notre discours officiel sur le financement des arts est le même depuis  
une éternité et notre comparable c'est l'Europe ... je lisais samedi dernier  
dans Le Devoir un commentaire qui disait ceci : "pour une ville de la taille  
de Montréal, les administrations municipales européennes consacrent entre**

7% et 20% de leurs budgets pour la culture alors qu'au Québec, c'est à peine 1% " ... puissante bataille de chiffres en vue ! Mais essentiellement, notre conclusion est toujours la même et finalement on reste sur l'impression que les villes au Québec ne font pas ce qu'elles devraient... Qu'en est-il au juste...

Par chance... l'Observatoire de la culture travaille actuellement à mesurer les dépenses culturelles réelles générées par les villes et le cas type de Lévis qu'on vient d'entendre confirme que les villes au Québec consacrent des budgets beaucoup plus importants aux arts et à la culture que ce que semblent indiquer les données du ministère des Affaires municipales.

Mais vous avez raison.... ce ne sera jamais assez... et c'est le cas aussi dans les soins de santé, l'éducation, l'environnement, le développement régional, les transports en commun, les habitations populaires, les garderies, les loisirs, la protection des forêts, l'énergie éolienne, etc. Nous sommes plusieurs sur la ligne de départ...

Pendant des décennies, le financement des arts a été l'affaire des gouvernements supérieurs, provincial et fédéral...

Pendant toutes ces années, les organismes culturels et artistiques ont reçu leur financement par le haut. L'État central, dans le domaine culturel, avait adopté un modèle interventionniste laissant finalement le mécénat dans la marginalité : ce fut la belle époque des programmes d'aide en tout genre et d'un programme des équipements à 80%. Puis ce fut la phase des moratoires... plus d'admission... c'est complet...

**Parallèlement, au début des années '90, de plus en plus de villes au Québec, dont les principales capitales régionales comme Trois-Rivières, se sont engagées de façon plus structurée dans le soutien aux arts et dans le développement culturel... d'abord par l'adoption de politiques culturelles... et par la suite grâce aux ententes de développement culturel avec le ministère de la Culture et des Communications.**

**Les villes découvraient que la culture était un puissant facteur de développement durable des communautés et qu'elle participait au développement économique local et régional. Mieux, certaines d'entre elles ont fait de la culture non pas un axe de développement sectoriel mais un axe transversal de tout leur développement.**

**Or qu'arrive-t-il maintenant... l'étau et l'État se resserrent... les subventions diminuent... les pourcentages de financement aussi... mêmes les villes sont moins "admissibles" aux programmes qu'avant alors que les organismes culturels et artistiques se tournent justement vers elles pour leur survie ... conséquence : les villes sont devenues des bailleurs de fonds culturels. Mais voilà... nos limites budgétaires sont celles du compte de taxes et donc celles des citoyens.**

**Comment la ville peut-elle maintenant faire face à toutes ces obligations... à toutes ces responsabilités... les siennes et celles des autres en plus...**

**Or, qu'avons-nous fait pendant toutes ces années : le monde de la culture, habitué à recevoir d'en haut... fut pris de vertige... nous nous sommes tous mis à la recherche de commanditaires... nous précipitant pour ramasser les**

dollars sans trop nous soucier d'établir des bases solides de partenariat... nous avons agi comme des pauvres... comme des affamés... tout en continuant de présenter des demandes de subventions tout azimut ... puis nous avons commencé à menacer de fermer nos portes ... de rentrer chez nous... épuisés...

Pendant ce temps, les grandes sociétés abandonnaient leurs programmes de dons corporatifs, les départements de relations publiques ont fait place à ceux de la commercialisation et de la mise en marché ... ce qui nous obligeait à parler "affaires" quand nous pensions parler comme à Centraide.

Encore récemment, Le Devoir rapportait que le ministère de la Culture et des Communications était intervenu en urgence pour financer le déficit accumulé d'un important musée régional... les responsables faisant état, avec raison, du problème récurrent de sous-financement des musées au Québec... mais les seules alternatives évoquées sont toujours les mêmes : plus de subventions de l'État, plus de mécénat que l'on sait à peu près inexistant, plus d'implication des gens d'affaires et plus de contributions de la communauté... en fait on demeure toujours dans le domaine de la "charité"...

Or pendant ce temps... le monde du loisir et celui des mouvements communautaires se tournaient vers des sources alternatives de financement tout en maintenant la pression sur les pouvoirs publics afin de maintenir certains acquis...

Je connais plusieurs centres communautaires de loisir de la région de Québec qui gèrent à profit des kiosques Loto-Québec dans les centres commerciaux...

**et des organismes communautaires qui ont ouvert des buanderies – Internet... pour financer leurs opérations courantes...**

**Dans les villes, nous sommes des spécialistes de la gestion des dépenses mais nous avons tout à apprendre de la gestion des revenus et surtout des revenus autonomes et alternatifs.**

**Il y a quelques années, on a parlé beaucoup des sociétés mixtes pour la gestion de certains programmes municipaux...**

**Au cours des dernières années, la Ville de Trois-Rivières a créé quatre sociétés para-municipales : l'Office du tourisme et des congrès, la Société de développement économique, la Corporation de l'aéroport et la Corporation de développement culturel.**

**C'est en 1997, que la Corporation de développement culturel de Trois-Rivières a vu le jour. Il s'agit d'une société para-municipale à qui la Ville délègue la gestion des équipements et des programmes culturels. Je ne m'étendrai pas sur le modèle trifluvien, plusieurs d'entre vous le connaissent : les objectifs sont publics et les moyens sont privés.**

**En 1998, la Ville se préparait à verser à sa Corporation culturelle une première subvention de 240 000\$. Nous avons proposé plutôt ceci : nous avons offert à la Ville de diminuer sa subvention de 55 000\$... j'ai bien dit .... de diminuer sa subvention de 55 000\$ .... soit l'équivalent des frais de services perçus par elle sur la vente des billets de spectacle ... mais en contrepartie, de**

nous laisser la gestion de ceux-ci. Elle a accepté. En 2003, nous avons perçu 208 000\$ en frais de services.

Qu'avons-nous fait... nous avons d'abord acheté notre système de billetterie, puis nous avons majoré les frais de services réguliers, introduit les frais de services pour les achats téléphoniques, offert les achats de billets en ligne, trouver de nouveaux clients en dehors de nos salles de spectacles comme le Grand prix automobile et les théâtres d'été.

Nous avons choisi la canne à pêche plutôt que le poisson....

En 2003, afin de compléter l'important montage financier du chantier de la Maison de la culture, la Corporation culturelle est intervenue au niveau de certains travaux et au niveau de l'achat des équipements spécialisés pour une somme de 1,7M\$. Nous avons reçu du ministère de la Culture et des Communications une subvention de 960 000\$ et nous avons emprunté la somme de 740 000\$. Pour financer cet emprunt, la Corporation culturelle a demandé à la Ville de Trois-Rivières de lui confier la gestion de la vente des forfaits de stationnement les soirs et les fins de semaine. Encore une fois, la Ville a accepté.

Qu'avons-nous fait .... Augmenter les périodes d'ouverture des stationnements en mode forfait... améliorer le service à la clientèle... la signalisation... et augmenter les tarifs... soit de 2\$ .... à 3\$.... Et on est loin des tarifs de Montréal... comme vous le constaterez en quittant l'hôtel demain après-midi...

**Ce qui rapportait en 2002 27 600\$ nets à la Ville en rapportera en 2004 à la Corporation culturelle environ 110 000\$ nets. Quand notre emprunt aura été payé, ce sera de l'argent neuf pour le développement culturel.**

**En 2005, la Ville deviendra propriétaire du parc portuaire de Trois-Rivières, Travaux publics Canada s'apprêtant à céder ses actifs à la Ville et le Gouvernement du Québec ayant approuvé la transaction. La Corporation culturelle a déjà proposé à la Ville de Trois-Rivières de prendre à *contrat* l'entretien et la conciergerie de cet immense parc public en bordure du Saint-Laurent. En contre partie, la Ville de Trois-Rivières verserait des frais de gestion équivalents aux coûts réels plus 10%.**

**Que ferons-nous.... Augmenter la qualité de l'entretien général du site, offrir une meilleure surveillance des lieux, assurer la coordination des activités culturelles et sportives s'y déroulant.... ET... intégrer toutes nos opérations de conciergerie c'est-à-dire celles de nos bâtiments culturels et celles du parc portuaire. Nous ferons plus et mieux et nous dégagerons en plus un profit net sur l'opération.**

**Pendant l'été, nous présentons à la salle J.-Antonio-Thompson des spectacles d'humour et nous réinvestissons les profits dans la danse et le théâtre pendant la saison régulière.**

**Toutes ces opérations nous permettent d'offrir aux compagnies artistiques trifluviennes des conditions exceptionnelles d'accès à la Maison de la culture.**

**Nous avons fait autrement... et nous avons créé des vases communicants...**

Malheureusement, ce n'est pas toujours bien compris... au début de 2004, nous avons offert au CALQ de signer une entente de partenariat pour soutenir conjointement les activités de développement des organismes artistiques reconnus par le CALQ sur notre territoire... nous avions 40 000\$ d'argent neuf à mettre sur la table dans un programme en contrepartie... faire 80 000\$ avec 40 000\$ ... le calcul valait le travail... Nous nous sommes entendus sur les principes mais le CALQ a reculé en disant que sa réflexion sur les ententes avec les villes n'avait pas encore été faite et qu'au mieux, celle-ci aurait lieu au cours de la présente année... Voilà une belle opportunité ratée...

Comment faire plus et autrement avec chaque dollar... voilà la question qu'il faut constamment se poser.

La semaine dernière... j'étais en train d'écrire ce texte... et j'ai appelé mon chef du service des bibliothèques pour lui demander ceci : "Qu'est-ce que tu ferais si je t'annonçais que pour les cinq prochaines années, ton budget est gelé et que tu dois t'arranger pour financer le développement futur de notre réseau incluant même l'augmentation de la masse salariale ?" L'intention était la suivante... s'il n'arrivait plus d'argent neuf... que ferais-tu ? Voici ce qu'il m'a dit : "Couper dans les services... sûrement pas... les heures d'ouverture... pas question... la gratuité des abonnements... pas touche.... Il m'a dit je pense que j'ouvrirais un café-bistro à la nouvelle bibliothèque du centre-ville... je mettrais sur pied une fondation... je lancerais une loto-voyage... et j'installerais une section permanente de vente de livres usagés..."

**Pour le développement culturel, il n'y a pas de petits profits... nous agissons comme le privé... mais nous réinvestirons les profits dans le domaine public...**

**Rappelons-nous comment la Ville de Pittsburgh a "revampé" son centre-ville grâce aux interventions du PCT (le Pittsburgh cultural trust) fondé en 1984... et qu'a fait le PCT... un organisme culturel à but non-lucratif... il s'est fait promoteur immobilier... il s'est mis à acheter des immeubles vétustes ou à l'abandon, il les a restaurés, les a mis en location pour ce qui est des étages tout en conservant les rez-de-chaussée pour des usages culturels publics... percevant ainsi des loyers intéressants chez les professionnels (architectes, notaires, avocats, courtiers et compagnies d'assurances) et finançant du même coup ses emprunts et ses investissements culturels.**

**Quand allons-nous nous y mettre...**

**Pourquoi ne pas créer des filiales commerciales mais à but non lucratif... dont les profits seraient ré-investis dans le développement culturel... quel mal y a-t-il à vendre de la crème glacée... si les profits sont investis dans la culture...**

**Quand allons-nous acheter notre premier Dairy Queen ?**

**Je sais que tout ce que j'ai dit a ses limites... ses contraintes... que les villes n'ont pas toujours les marges de manœuvre pour agir... que les conventions collectives ne permettent pas tout... qu'il y a un danger de dérapage... et de concurrencer le privé avec des fonds publics... que ça ne se fait pas... je sais tout ça... mais je sais aussi qu'il n'y a pas de petits profits... et qu'on peut faire les choses autrement.**

**Merci de votre attention.**