
La fondation d'un orchestre régional professionnel au Québec

Présenté à
Serge Poisson de
Haro

Juillet 2010

La fondation d'un orchestre régional professionnel au Québec

La fondation d'un orchestre symphonique professionnel tient toujours un peu du prodige. Le nombre élevé de musiciens, d'artisans et d'administrateurs qui y travaillent, la complexité de ses paramètres de production et la grandiloquence de moyens financiers qu'il mobilise y sont sans doute pour quelque chose. Ce paradigme, car c'en est un, s'avère d'autant plus patent lorsqu'il est appliqué à des phalanges évoluant en dehors des grands centres urbains, ceux-ci étant généralement réputés pour l'accessibilité et la diversité de leurs ressources.

INTRODUCTION

L'orchestre symphonique est né en France, au XVII^{ème} siècle. Si, par curiosité musicologique ou soucis d'exactitude chronologique, on désire observer sa présence ailleurs qu'au sein des cours et églises de l'Europe de l'époque, il faut alors ajouter environ un siècle et demi à celui avancé plus haut. L'orchestre symphonique accessible au tiers état n'apparaît en effet que vers la fin des Lumières, notamment à cause de l'émergence de lieux de diffusion qui lui sont dédiés et qui s'implantent graduellement au sein des grandes capitales ou agglomérations urbaines dudit continent¹.

Son arrivée en Amérique du Nord ne procède pas autrement. Elle se fait d'abord à New-York, aux États-Unis, en 1842, puis au Canada, 20 ans plus tard, avec la Société philharmonique canadienne, établie à Montréal en 1863¹. Par ailleurs, c'est dans la première moitié du XX^{ème} siècle que le Québec voit surgir ses premières phalanges extra-métropolitaines : Orchestres symphoniques de Québec (1902), de Sherbrooke (1940) et de Trois-Rivières (1943). Viennent par la suite, presque 50 ans plus tard, celles qui font l'objet du présent article.

Entretemps, en 1977, on assiste à la fondation de l'Orchestre des jeunes du Québec (OJQ), une formation dont le principal objectif consiste à fournir, aux musiciens sortants des Conservatoires et Facultés de musique universitaires du Québec qu'une carrière d'instrumentiste d'orchestre attire, un véhicule de perfectionnement et d'acquisition d'expérience symphonique de haut calibre.

Principalement subventionné par le Ministère des affaires culturelles du Québec, l'OJQ disparaît en 1991, suite à la décision dudit ministère de ne plus le financer. Selon Serge Lortie², dernier directeur général en

¹ Encyclopédie de musique canadienne (ECM), article « Orchestre symphonique de Montréal », consulté le 24 mai 2010.

² Conversation personnelle avec Serge Lortie, décembre 2000.

charge de cette institution, ce sabordage s'inscrit dans une volonté de Québec de donner aux nouveaux joueurs que s'avèrent les orchestres régionaux de la province, et qui prolifèrent depuis les années 1980, la chance de se développer et d'accueillir en leurs cadres la clientèle estudiantine jadis desservie par l'OJQ.

Par ailleurs, il faut noter, au début des années 1970, la fondation d'une kyrielle d'orchestres communautaire et semi-professionnels, en Ontario et dans *the Rest of Canada*³. Ce mouvement a en quelque sorte précédé, voire amorcé la naissance des orchestres régionaux du Québec.

Notre étude prétend approfondir la naissance de quatre de ces (relativement) nouveaux joueurs — soit l'Orchestre symphonique de Laval (OSL), l'Orchestre symphonique de la Montérégie (OSMONT - depuis 2003 : Orchestre symphonique de Longueuil), l'Orchestre symphonique de Drummondville (OSD) et l'Orchestre symphonique de l'Estuaire (OSE), respectivement apparus dans le paysage artistique québécois en 1985, 1986, 1990 et 1994 —, le tout afin de mettre celle-ci en perspective avec la possibilité, voire l'opportunité que d'autres phalanges symphoniques puissent voir le jour au Québec.

Les témoignages de leurs fondateurs — musiciens, chefs d'orchestres, administrateurs ou simples citoyens⁴ —, en coalescence avec les données démographiques et géographiques de leur région d'origine, en constituent les principaux matériaux.

³ Encyclopédie de musique canadienne (web), article *Orchestres canadiens*, consulté le 24 mai 2010.

⁴ Cf. page 25, consacrée aux sources.

complexe politique du Grand Montréal⁶ fait qu'ils présentent des caractéristiques d'orchestres régionaux dits « de couronne », inexistantes chez les deux autres. Voilà un concept sur lequel nous reviendrons de manière récurrente dans cet article.

Les données socio-démographiques compulsées par l'Institut de la statistique du Québec nous fournissent donc le détail des superficies territoriales et volumes de population de chacun de nos orchestres pour l'année 2009. Si on enrichit ces données de celles de 1996 (les plus anciennes disponibles), nous sommes rapidement en mesure de constater trois choses :

1. Le ratio provincial de population desservi par chacun de ces orchestres se situe entre 3 et 17 % en 1996 et 3 et 18 % en 2009, la Montérégie récoltant deux fois la palme à ce chapitre ;
2. Entre 1996 et 2009, l'OSE perd 1% de sa clientèle au profit de cette même Montérégie ;
3. De 1996 à 2009, les seules populations étudiées qui régressent sont celles des régions de l'OSE.

Régions		pop. 1996	ratio régions/qc	pop. 2009	ratio régions/qc	09/96			
01	Bas-Saint-Laurent	208695	}	200756	}				
09	Côte-Nord	104643		95704					
11	Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine	106404		6%			94067	5%	88%
13	Laval	334918		5%			391893	5%	117%
16	Montérégie	1282798	17%	1428475	18%	111%			
17	Centre-du-Québec	217889	3%	230685	3%	106%			
	Qc	7396331	100%	7828879	100%	106%			

Tableau 1 : Données démographiques des régions de l'OSE, l'OSL, l'OSMONT et l'OSD.

Par ailleurs, il peut être intéressant, voire instructif de comparer les bassins de population que dessert l'ensemble des orchestres régionaux du Québec en 1996, ainsi que le pourcentage de leurs éléments réputés pour fréquenter les concerts de musique classique⁷ en 1999). La population de nos quatre orchestres à l'étude est en rouge et ses éléments spectateurs en rose dans le graphique suivant.

Orchestre symphonique (OS) Abitibi-Témiscamingue [1986⁸] : 155 901 habitants – 5,5 %

OS Drummondville (Centre-du-Québec) [1991] : 217 889 h. – 4,5 %

OS Trois-Rivières (Mauricie) [1943] : 264 581 h. – 10,4 %

OS Sherbrooke (Estrie) [1940] : 282 671 h. – 10,4 %

OS Saguenay-Lac-Saint-Jean [1977] : 290 182 h. – 5,2 %

OS Laval [1985] : 334 918 h. – 13 %

OS Lanaudière [1994] : 380 827 h. – 10 %

OS de l'Estuaire (Bas-Saint-Laurent, Côte-Nord et Gaspésie) [1994] : 419 742 h. – 6,8 %

OS Montérégie [1986] : 1 282 798 h. – 9,5 %

⁶ <http://www.legrandmontrealfaitsamarque.com/index.html>

⁷ Recoupement de données en provenance des documents *Les pratiques culturelles des Québécois en 1999 – Dossier statistique*, Ministère de la culture, des communications et de la condition féminine (MCCCF), 2000 et *Statistiques principales de la culture et des communications au Québec*, Observatoire de la culture et des communications du Québec (OCCQ), 2009.

⁸ Les années entre crochets [] correspondent aux années de fondation des orchestres.

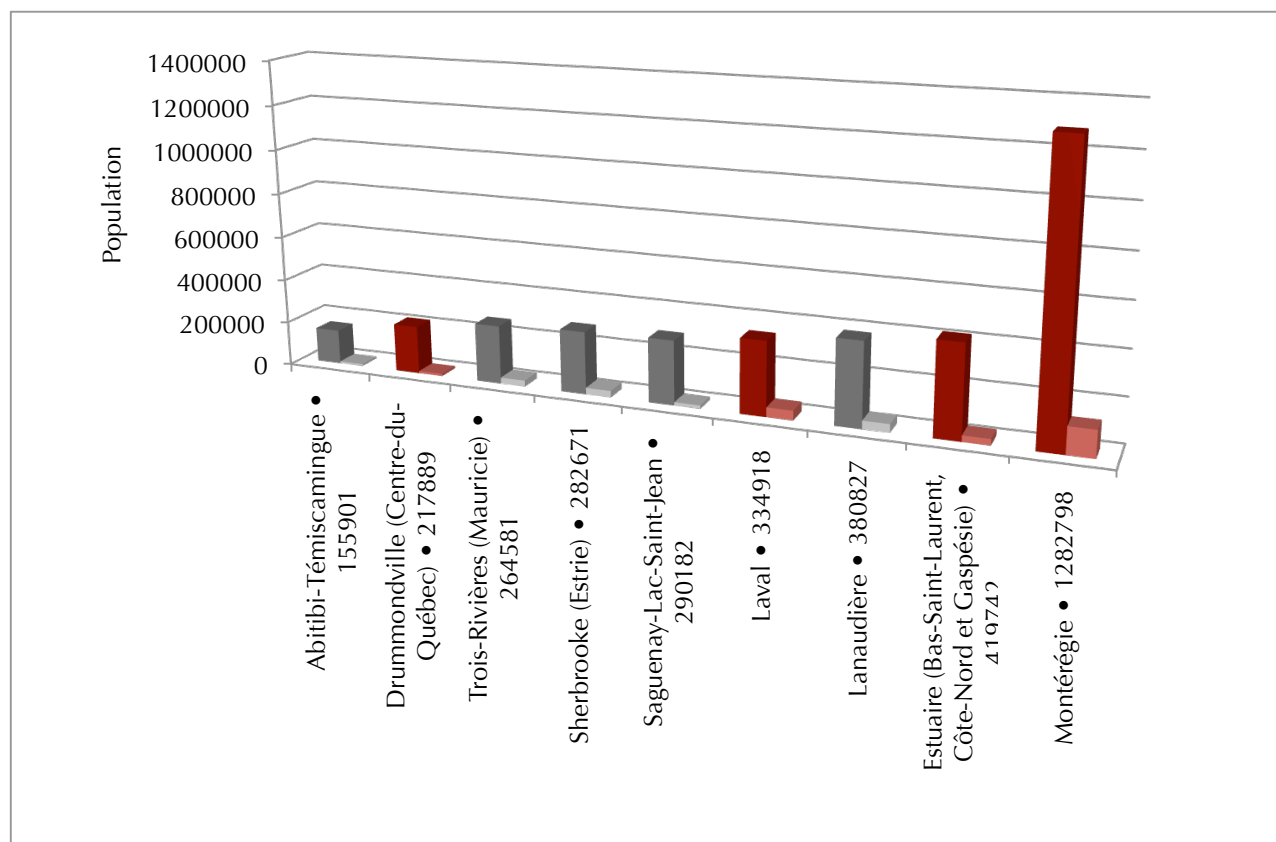


Tableau 2 : Populations desservies par les orchestres régionaux québécois en 1996 et pourcentage de leurs éléments spectateurs de musique classique.

VISIONNAIRES À L'ŒUVRE

« Ça prend une vision. Puis, une vision, ça dépasse toujours ce que les autres voient. Moi, j’imaginai des musiciens jouer sur toutes les montérégiennes, jusque sur les bords du Lac Hertel, au sommet du Mont Saint-Hilaire. C’est à partir de cette idée-là que tout a commencé. » Ainsi s’exprime, à la fin de son entrevue, Jean-Pierre Brunet, co-fondateur et premier directeur général et artistique de l’OSMONT.

Le cas de Gilles Fortin, professeur de musique au Cégep de Drummondville qui, suite à un concert de l’Orchestre Métropolitain du Grand Montréal donné dans cette ville, appelle son neveu, Jean Larocque — un des instigateurs de l’OSD —, et lui transmet *tout de go* la vision qu’il vient d’avoir : « Pourquoi pas un orchestre symphonique à Drummondville ? », appartient à la même veine.

De fait, chez plusieurs des fondateurs que nous avons interrogés, la présence d’une vision *précède* l’idée même de fondation ou de mission. Qu’elle soit d’ordre communautaire, politique, économique ou poétique, cette vision constitue l’étincelle, souvent infime, qui prélude à l’acte et se confond parfois avec les autres sources de motivation qui animent ces pionniers.

Identité régionale

La plus prégnante de ces motivations s'avère sans nul doute, chez eux, celle de l'identité régionale, où le processus d'implantation d'un organisme culturel appartenant et desservant spécifiquement la communauté à laquelle ils appartiennent agit à la manière d'une véritable locomotive — ce même si les conscience et connaissance qu'ils ont de leur environnement géographique, démographique, politique, et marketing demeurent essentiellement intuitives⁹, bien qu'éclairées.

Ainsis, c'est ce concept d'identité qui conduit le triumvirat formé des citoyens-fondateurs Jacques Brousseau, Bertrand Dudemaine et Thérèse Pilon, à fonder l'OSL, un orchestre « issu du milieu Lavallois ». Appuyé sans réserve par le maire de l'époque, Claude Ulysse Lefebvre¹⁰, l'OSL est né du désir de ces trois personnes d'équiper leur municipalité d'un véhicule culturel de qualité professionnelle auquel on puisse accéder « sans avoir à traverser le pont ».

De plus, à titre de deuxième plus grande municipalité du Québec — nous sommes alors en 1985 —, le trio invoque, auprès d'instances politiques provinciales à même de le seconder dans cette aventure, l'existence d'orchestres symphoniques dans des villes dont la population est moindre : Québec, Trois-Rivières et Sherbrooke, pour les bien nommer (cf. graphique p. 4).

Jean-Pierre Brunet souligne quant à lui sa volonté « d'établir un orchestre sur le territoire libre de toute concurrence » que constitue la Montérégie des années 1980, d'autant que « d'autres formations régionales émergent un peu partout dans le reste de la province¹¹ ».

Jean Larocque et Marc Bélanger, co-fondateurs et respectivement premier directeur général et premier directeur artistique de l'OSD, ne voient pas les choses autrement en relatant la réalité particulière de Drummondville, ville sise au centre d'une région dépourvue de toute activité musicale significative — donc sans concurrence — et dont les centres urbains éloignés, qui lui tiennent lieu de pôles cardinaux¹², possèdent chacun leurs propres phalanges symphoniques.

Ces mêmes arguments, on les retrouve dans les bouches de Pierre Montgrain et d'Annie Lévesque, co-fondateurs et respectivement premier directeur artistique et première directrice générale de l'OSE, lesquels stipulent qu'en 1994, soit au moment moment de la fondation de l'orchestre, le Bas-Saint-Laurent « était la seule région du Québec qui ne disposait pas de son propre orchestre symphonique. Et faire déplacer l'Orchestre symphonique de Québec deux fois par année, c'était devenu trop cher ».

⁹ Nous aurons l'occasion de reparler de cette intuition, en page 8, § 2 et suivants.

¹⁰ Maire de Laval de 1981 à 1989.

¹¹ 1977 : OJQ et Orchestre symphonique Saguenay-Lac-Saint-Jean ; 1985 : OSL ; 1986 : Orchestre de l'Abitibi-Témiscamingue et OSMONT ; 1990 : OSD ; 1994 : OSE et Sinfonia de Lanaudière.

¹² Sud : Montréal – 106 km, Ouest : Trois-Rivières – 72 km, Nord : Québec – 150 km, Est : Sherbrooke – 83 km.

Emplois et formation

À cette importante source de motivation que constitue l'identité régionale s'en greffe une deuxième : l'emploi et la formation.

À l'instar de sa patronne Thérèse Pilon, Gilbert Patenaude, premier directeur artistique de l'OSL, parle d'une volonté de « garder et de développer les talents lavallois », mais « quitte à sacrifier sur la qualité professionnelle de l'ensemble », ajoute-t-il.

Le même discours est tenu, à quelques détails près, par Marc Bélanger, lequel qualifie la région du Centre-du-Québec de « pépinière naturelle de bons musiciens ». Les premières années de l'OSD sont d'ailleurs liées au module de musique du Cégep de Drummondville, dont on espère stimuler la croissance en fournissant à ses étudiants l'opportunité de s'intégrer et de s'exécuter dans la phalange nouvellement fondée. De plus, la mise sur pied de l'orchestre fournit à Bélanger l'occasion de « réorienter sa carrière¹³ ».

Sans aller jusqu'à rediriger la leur, les co-fondateurs Natalie Cadotte (premier violon solo de l'OSMONT, de 1986 à 2004) et Jean-Pierre Brunet, de l'OSMONT, soutiennent pour leur part qu'étant « jeunes, fringants et fraîchement émoulus de l'Université, nous voulions nous créer une *job* et fournir du travail pour nos collègues dans la même situation que nous ».

La palme du concept de l'emploi et de la formation revient cependant à l'OSE et à ses fondateurs, Pierre Montgrain et Annie Lévesque, lesquels introduisent un volet « formation » dans les structures administrative et artistique de l'orchestre, afin de pallier au manque flagrant de musiciens dans la région — les vents, en particulier. Le succès de la formule s'impose à un point tel qu'après cinq ans de ce régime, le Conservatoire de Rimouski prend le relai en ouvrant des classes appropriées.

La fondation de l'OSE se veut d'autre part élément de rétention de musiciens professionnels dans la région, ainsi que réponse du milieu à la Loi 135, qui oblige les Conservatoires de la province à fournir un orchestre symphonique de formation à leurs étudiants.

Vision artistique

On ne saurait terminer ce chapitre sans glisser quelques mots au sujet de la vision artistique, une source de motivation importante pour chacun des directeurs artistiques de ces nouvelles phalanges. Ainsi, dans le but patent de ne pas bêtement clôner le produit symphonique offert par les orchestres de la Métropole

¹³ Violoniste, arrangeur et compositeur de grand talent, Marc Bélanger a également été l'un des membres fondateurs de l'Orchestre métropolitain, en 1981.

ou de la Capitale nationale, ces derniers s'efforcent-ils de donner à leur ensemble un biais artistique un tant soit peu différent ou distinct.

C'est le cas de Jean-Pierre Brunet et de Gilbert Patenaude, qui désirent explorer un répertoire classique moins joué et moins connu. C'est également l'histoire de Marc Bélanger, prônant un véhicule symphonique hybride qui s'exécute à la fois dans du répertoire classique et des œuvres plus populaires. Cette dernière vision se rapproche à son tour de celle de Pierre Montgrain.

Rétrospectivement, on aurait pu s'attendre à ce que ces démarches artistiques aient pu être couronnées de succès. Après tout, n'est-ce pas une des lois fondamentales du marketing que de s'efforcer d'offrir à un marché donné un produit nouveau, qui sorte de l'ordinaire et qui remplisse un créneau inexploité ? Tel ne fut pas le cas cependant, chez trois d'entre eux (OSL, OSMONT et OSD).

À la base de ces demi-succès, le conservatisme de certains des conseils d'administration (CA) desdits orchestres mais aussi, du bailleur de fonds que constitue le Conseil des arts et des lettres du Québec (CALQ) : ne modifie pas qui veut les canons bénis de l'approche symphonique véhiculée par les ensembles traditionnels ! Cette situation est vivement déplorée par les directeurs artistiques visés, qui se sont fait littéralement taper sur les doigts pour avoir cru et mis à exécution des options marketing qui leur semblaient crédibles et rentables. En regard du déclin des assistances aux concerts de musique classique depuis une vingtaine d'années, peut-être aurait-on gagné à mieux saisir leur propos initiaux ?

ENGAGEMENT

À la lumière du paradigme établi en tout début d'article, une question affleure : en s'embarquant dans cette entreprise considérable qu'est la mise sur pied d'un orchestre symphonique régional, les fondateurs ont-ils conscience, malgré la vivacité de leurs visions et la ferveur de leurs motivations, du parcours du combattant dans lequel ils s'engagent ?

La question est d'autant plus pertinente qu'à la lumière de tous les témoignages reçus, *aucun* plan d'affaires formel ou informel n'étaye le plongeon de nos pionniers dans leurs aventures respectives. L'intuition, liée à une connaissance empirique et souvent pointue de leur environnement, constituent les seules bases sur lesquelles ceux-ci s'appuient pour partir en affaires¹⁴.

Malgré cela, il semble que les fondateurs aient une certaine idée, quoique variable, du travail que l'aventure implique. Les fondateurs de l'OSL et de l'OSE ont pour leur part tâté qui de la fondation de

¹⁴ De fait, il existe une étude de marché « basée sur des données secondaires » et effectuée par Daniel Bellemare pour le compte de l'OSMONT, en 1988. Il semble qu'elle conclut de manière positive à la faisabilité et la viabilité d'orchestres régionaux au Québec. Nous avons contacté et monsieur Bellemare et monsieur Pierre Turbis, chargé des communications de l'OSDL (l'OSMONT devenu Orchestre symphonique de Longueuil depuis 2003), afin d'obtenir le document en question : l'étude demeure fort malheureusement introuvable.

l'Harmonie de Laval, qui de l'École de musique du Bas-Saint-Laurent, à Rimouski ; ils sont donc bien au fait des énergies et efforts nécessaires à investir, notamment en terme de temps, afin que leur orchestre ait des chances de décoller. La chose est moins claire pour Jean Larocque, de l'OSD, qui doit rapidement réévaluer les promesses que lui a faites son visionnaire d'oncle à cet égard, lesquelles consistent en un nombre d'heures nettement insuffisant (5 heures/semaine...) pour accomplir le travail requis afin que l'opération fonctionne.

Et puisqu'aucun plan ne les guide, c'est souvent à la petite semaine que nos fondateurs bâtissent leur orchestre, ce à partir d'un intense bénévolat — surtout administratif, puisque « quand tu pars de zéro, tu payes les artistes, ensuite les administrateurs », *dixit* Thérèse Pilon. Il appert cependant que les musiciens de l'OSL, de l'OSD et de l'OSE donnent également dans ce bénévolat, du moins lors des premiers mois de leur mandat ; seuls les instrumentistes de l'OSMONT bénéficient du « privilège » d'être payés aux tarifs de la Guilde¹⁵, dès le commencement des opérations artistiques de leur ensemble.

Finalement, si l'investissement dont causent tous nos protagonistes se calcule surtout en terme de temps, il faut souligner celui de Pierre Montgrain et d'Annie Lévesque, lequel se décline également en frais de repas et de déplacement (12 000 \$, en sus de leurs épuisantes semaines de 80 heures), avec comme objectif avéré de vendre leur projet à tout le gratin politique et corporatif de l'immense territoire d'intervention de l'OSE. À la lumière du retentissant succès qu'ils obtiendront par la suite au chapitre du financement de leur orchestre, on peut en déduire qu'ils détenaient là une des clés de la réussite de ce genre d'entreprises.

RÉCEPTION INITIALE

La question de la réception de nos quatre orchestres par leurs milieux respectifs est fondamentale puisque c'est elle qui, en bout de piste, statue sur leur avenir. Ces milieux se subdivisent en quatre groupes distincts : le public, le politique, le monde des affaires et le monde culturel.

Le public

L'accueil du public varie d'une région à l'autre. À Laval, les débuts de l'orchestre sont, de l'avis de Paul Lemay, directeur du service de la vie communautaire, de la culture et des communications de Ville de Laval, « lents et modestes ». De fait, l'orchestre attire bel et bien un « nouveau — et fidèle — public », mais celui des « connaisseurs » reste captif des orchestres de Montréal (OSM, OM et *tutti quanti*), du

¹⁵ La Guilde des musiciens du Québec, une des sections de l'American Federation of Musicians. Regroupement reconnu par le Gouvernement du Québec en vertu de la Loi sur le statut de l'artiste, il promeut entre autres des échelles salariales minimales auxquelles doivent se plier tous les musiciens et entreprises de musique professionnels de la province.

moins pendant les premières années d'existence de l'OSL. C'est là un des principaux obstacles auxquels se bute la nouvelle phalange et celui-ci « est directement lié à sa caractéristique d'orchestre de couronne, toujours selon Paul Lemay. À l'époque, l'OSL avait la réputation d'être un orchestre de "ville-dortoir", et un orchestre de ville-dortoir, ça n'était pas pris sérieux, peu importe sa qualité ».

De plus, la clientèle juive de Laval, traditionnellement grande consommatrice de musique symphonique classique, reproche à la nouvelle formation de ne pas l'approcher dans la langue de Shakespeare : « Les premières années, nous n'avions pas les moyens de faire traduire nos dépliants de saisons et notes de programmes en anglais », souligne Thérèse Pilon. De leur côté, Bertrand Dudemaine et Gilbert Patenaude estiment l'affluence aux premiers concerts de l'OSL à environ 300 spectateurs par performance.

Les fondateurs de l'OSMONT n'évoquent pas, quant à eux, le statut d'orchestre de couronne déploré par Paul Lemay, même si la situation géographique de l'ensemble est à tous points semblable à celle de l'OSL. Eux aussi, cependant, se rappellent de débuts modestes, du moins lors du premier concert (50-60 personnes). Par la suite, les prestations génèrent des entrées de 200 à 300 personnes, la Ville de Longueuil appuyant rapidement l'organisme et prenant en charge son volet de mise en marché.

Similaire son de cloche du côté de l'OSD : débuts lents et modestes. Paul Larocque opine : « C'était aventureux. On attirait environ 200 personnes par concerts ; on ne répondait pas à une demande, on la créait. » « Et c'est encore le cas en 2010, même si notre public atteint généralement de 700 à 900 personnes par prestation », ajoute Nancy Guyon, directrice générale de l'ensemble depuis 2003.

C'est toute une autre histoire qui est vécue dans le Bas-Saint-Laurent, où l'OSE est accueilli en grandes pompes par un public qui en redemande, toutes régions et sous-régions confondues. Ainsi, le concert inaugural de l'orchestre attire-t-il un phénoménal volume de 1200 personnes, à la cathédrale de Rimouski. « Les gens étaient accrochés aux murs de la cathédrale. Et c'était comme ça à chacun de nos concerts, dans les sous-régions. Quand nous nous produisions dans un village, il ne fallait pas que les gens manquent de gaz parce que le pompiste était au concert... », déclare Pierre Montgrain.

Comment, dans le cas de l'OSE, expliquer un tel engouement ? Peut-être l'isolement géographique du Bas-Saint-Laurent (Rivière-du-Loup et Rimouski, les deux grandes villes de cette région, sont à respectivement 202 et 310 km de Québec), allié à la minceur de l'offre des activités artistiques qui y sont produites favorisent-ils un grand volume de spectateurs lors de la présentation de quelque événement culturel qui s'y déroule ? Pierre Montgrain avance quant à lui que, toujours à cause de l'immensité du territoire qu'il habite, ce public est habitué aux déplacements automobiles nécessaires afin d'assister aux spectacles qui leurs sont offerts.

De fait, il semble que le ratissage systématique effectué par les fondateurs de l'OSE, dans le but de faire connaître leur projet à l'ensemble des régions auxquelles ils le vouent, porte ses fruits.

Le politique

L'idée d'un orchestre régional peut *a priori* évoquer une large et immédiate adhésion de la part des instances politiques de cet ordre, c. à d. régionales, dont c'est le mandat de favoriser quelque initiative que ce soit — fut-elle culturelle — afin de soutenir leurs développement et rayonnement. Ce n'est pas tout à fait de cette manière que les choses sont vécues par nos orchestres n'appartenant pas à la couronne du Grand Montréal.

Car si l'OSL et l'OSMONT s'avèrent immédiatement et fortement secondés par leurs maires et mairies respectifs — nous avons déjà évoqué l'appui sans réserve du maire de Laval, Claude Ulysse Lefebvre, à « son » orchestre, l'OSL ; le même phénomène se produit à Longueuil où, malgré sa dénomination d'orchestre montréalais, Jacques Finet, alors maire de Longueuil¹⁶, prend l'OSMONT sous son aile dès les premières heures de son existence¹⁷ —, soit par le niveau politique le plus proche des communautés desservies par ces tout nouveaux véhicules culturels, l'appui venant de paliers supérieurs régionaux de l'époque (MRC et surtout le CALQ), vers lesquels doivent plus spécifiquement se tourner l'OSL et l'OSE à cause de leurs énoncés de mission, ne semble pas aller de soi.

Pour paraphraser Paul Lemay, « plus tu t'éloignes de ta base géo-politique initiale, moins tu existes aux yeux de ces gens-là ». Ainsi, de façon un peu paradoxale mais tout à fait bienvenue pour eux, ces deux orchestres se voient-ils eux aussi rapidement et fidèlement appuyés par les municipalités qui les ont vu naître, soit Drummondville et Rimouski.

Le monde des affaires

Il est de bon ton de déplorer le peu d'implication du monde des affaires québécois dans le financement d'organismes artistiques qui, par ailleurs, contribuent notablement à la qualité de vie des communautés dans lesquelles ils sont implantés et génèrent des richesses qui, jusqu'à la publication de rapports récents¹⁸, s'avéraient nettement sous-estimées. Il est encourageant de constater qu'à cet effet, les mentalités évoluent, lentement mais sûrement.

¹⁶ Maire de Longueuil de 1982 à 1987.

¹⁷ Il n'est pas inutile de préciser que l'OSMONT adoptera le nom d'Orchestre symphonique de Longueuil en 2003.

¹⁸ Le rapport [La culture à Montréal : Impacts économiques et financement privé](#), de la Chambre de commerce du Montréal métropolitain s'avère particulièrement éclairant à cet égard. On peut également consulter le cahier [Arts et villes](#) de l'édition des samedi et dimanche 1^{er} et 2 mai 2010 du journal *Le Devoir*.

Dans une entrevue téléphonique réalisée dans le cadre d'un reportage radio diffusé sur les ondes de CIBL¹⁹, Pierre Bourgie, grand mécène et président de la Fondation Arte Musica²⁰, rattachée au Musée des Beaux-arts de Montréal, avance l'argument selon lequel « jusqu'à il y a à peine 50 ans, le Québec était une société jeune et pauvre qui ne disposait ni de l'argent, ni des entreprises d'affaires sur lesquels il peut compter de nos jours.»

Quoiqu'il en soit, les premiers appuis des hommes et corporations d'affaires à l'endroit des orchestres régionaux de couronne que sont l'OSL et l'OSMONT proviennent essentiellement de *Montréal* (!), par le truchement des contacts que leurs fondateurs ont dans ces villes, puisque plusieurs d'entre eux y travaillent (et « dorment » dans les banlieues !) Voilà une preuve supplémentaire de l'importance du positionnement distinct des orchestres régionaux de couronne en regard de leurs homologues des régions éloignées. Ce n'est que graduellement que les milieux d'affaires indigènes de ces deux régions limitrophes prennent le relai quant aux subventions corporatives à l'endroit de leur orchestre.

Selon Jean Larocque, l'OSD connaît quant à lui des « débuts très modestes » à ce chapitre. Encore aujourd'hui, l'orchestre tente de diversifier des intrants coporatifs qui, pour l'heure, se limitent à quelques compagnies. Quant à l'OSE, il se démarque de nouveau à cet égard, suscitant dans les milieux d'affaires de la région un engagement quasi-immédiat, tant sur les plans de la qualité que de la quantité (en terme de volume de \$) des dons fournis. On peut de nouveau opiner que le caractère éloigné du Bas-Saint-Laurent y soit pour quelque chose.

Le milieu culturel

On s'en doute, ces nouveaux orchestres qui apparaissent dans le paysage artistique québécois font le bonheur des musiciens ainsi que des professeurs de musique impliqués dans les projets de l'OSE et de l'OSD. Mais comment sont-ils perçus de la part d'acteurs culturels n'appartenant pas à ce milieu ?

Seul mais pertinent témoignage à cet effet, celui de Jean-Pierre Brunet, qui réalise que tous les artistes ne voient pas nécessairement d'un bon œil l'arrivée d'une entreprise dont les besoins, notamment en terme de ressources financières, dépassent de beaucoup les leurs et risquent de provoquer un re-partage d'une tarte déjà pas très grande à ce niveau. À cet élément de concurrence indirecte imprévu, Brunet oppose une approche diplomatique en s'impliquant au sein du Conseil culturel de la Montérégie et en y exécutant un *lobbying* de bon aloi auprès des intervenants des autres disciplines artistique qui y siègent.

¹⁹ <http://cibl1015.com/4a6/?p=80>

²⁰ <http://www.fondationartemusica.ca/ArteMusica2010/Arte2010.html>

Le financement d'un orchestre symphonique s'articule autour des cinq axes principaux que sont la billetterie (revenus d'exploitation), les subventions publiques (gouvernementales, tous niveaux confondus), les subventions privées (commandites), les revenus de placements (fondations) et le mécénat privé ou corporatif (levées de fonds incluses).

Les débuts du financement de nos formations s'avèrent marqués par un flou artistique quant aux chiffres qui s'y rattachent, notamment à cause « de perte d'archives de quelques années » *dixit* Alain Demers, actuel directeur général de l'OSL, ou carrément de « l'absence de celles-ci », selon Jean Larocque. On peut néanmoins établir le tableau suivant, qui regroupe le mécénat privé ou corporatif avec les subventions privées et élimine l'apport des revenus de placements — aucune des phalanges ne s'étant prévalu de ce mode de financement à l'époque de son démarrage :

Source financement	OSL		OSMONT		OSD	OSE	QC (CALQ)
	Saison 3	Saison 4	Saison 1	Saison 2	Saisons 1 à 5	Saisons 1 à 5	1994/95
Billetterie	19 %	9 %	28 %	47 %	25 %	15 %	48 %
Financement public	31 %	41 %	25 %	33 %	15 %	20 %	36 %
Financement privé	50 %	50 %	47 %	20 %	60 %	65 % et +	21 %

Tableau 3 : Sources de financement des orchestres en étape de démarrage.

Bien que sommaire et incomplète, cette grille nous indique qu'à l'aune des données fournies par le Conseil des arts et des lettres du Québec (en rouge, sous la rubrique QC/CALQ) au sujet des sources de financement des orchestres symphoniques du Québec²¹, la ventilation de ces dernières diffère selon que l'on est un orchestre en étape de démarrage ou non. La distinction la plus notable se situe au chapitre des intrants en provenance du privé, lesquels compensent, en quelque sorte, pour la faiblesse des revenus d'opérations et l'implication du secteur public des paliers gouvernementaux supérieurs.

À ce dernier égard, et aussi étonnant que cela puisse paraître — car des chiffres plus pointus en provenance du CALQ nous précisent que cet apport ne se limite qu'à environ 5 % de la cagnotte générale du financement²² —, l'essentiel des subventions gouvernementales de nos orchestres en période de démarrage provient du niveau municipal ou régional, soit Ville de Laval et son Conseil de la culture, dans le cas de l'OSL, Ville de Longueuil et la Société des arts et de la culture de Longueuil dans le cas de l'OSMONT, la Ville de Drummondville et la Société de développement économique de Drummondville dans le cas de l'OSD et la Ville de Rimouski pour l'OSE. Ce fait est confirmé par les fondateurs des quatre phalanges étudiées.

²¹ *Statistiques principales des organismes de production en musique soutenus par le CALQ en région - 1994-1995*, site web de l'Institut de la statistique du Québec (ISQ), consulté le 24 juin 2010.

²² *Constats du CALQ*, n° 19-Avril 2009, pp. 14 à 16.

Si cette réalité recoupe le phénomène de proximité géo-politique municipal décrit plus haut, elle témoigne surtout de la rigueur, voire de la sévérité des *modus operandi* des processus d'octroi de subventions des paliers gouvernementaux supérieurs (provincial et fédéral), lesquels exigent des candidats qui frappent à leurs portes qu'ils aient fait leurs preuves, c'est à dire qu'ils aient à leur actif au moins deux à trois années de production et de diffusion fermes avant de procéder à quelque demande que ce soit en terme de demande de financement public. Pour autant, le passage de ce « barrage temporel » ne garantit pas le déblocage systématique de nouveaux fonds : le CALQ ne subventionnera pas l'OSD avant 2002, soit 11 ans après sa fondation, tandis que le Conseil des arts du Canada (CAC) n'ira d'une première contribution de 10 000 \$ à l'endroit l'OSMONT qu'en 1998, tout en refusant quelque argent que ce soit à l'OSE jusqu'à aujourd'hui. Par ailleurs, certains des montants fédéraux obtenus proviennent qui d'Emploi et développement Canada (65 000 \$ pour l'OSMONT, dès sa première saison), qui de Patrimoine Canada (9 000 \$ à l'OSL).

Les contributions du privé constituent donc, de pair avec celles des instances politiques municipales et régionales, les plus importantes pierres de l'édifice des revenus de nos orchestres en période de démarrage. En l'absence de données primaires internes qui justifieraient de tels investissements — comme souligné plus haut, l'affluence aux concerts ne casse pas la baraque dans au moins trois orchestres sur quatre, du moins au début de leur mandat —, les relations d'affaires demeurent la clé de cette réussite.

Celles-ci se fomentent essentiellement au sein des conseils d'administration des orchestres où, dans les cas de l'OSL, de l'OSMONT et de l'OSE, on installe des dirigeants « qui ont des contacts et de l'influence ». L'OSL obtient ainsi ses premières commandites — essentiellement montréalaises ! — par l'entremise et les contacts de René Migliarina (Banque Royale) de même par le biais de Jean-Guy Archambault, président d'Ultramar ; l'OSMONT lève celles d'Hydro-Québec et de Gaz Métro grâce à Jacques Finet et la présence du président de la SRC-Bas-du-fleuve au sein du CA de l'OSE assure à ce dernier la contribution financière des médias électroniques de la région (SRC, TQ, CFER-TV et CJOI-FM), à laquelle s'ajoute les apports d'institutions financières telles que Desjardins et Mallette.

D'autre part, tous nos orchestres tablent rapidement sur des événements de levées de fonds, assimilables à une forme de mécénat privé et institutionnel, ainsi que sur diverses stratégies de marketing afin de compléter leur financement. L'OSMONT institue à cet effet des sessions de bingo mensuelles qui ne cesseront que lorsque Loto-Québec installera son casino sur l'Île Notre-Dame, en face de Longueuil, en 1993. L'OSE organise un Bal viennois récurrent dès sa deuxième année d'opération, vend les chaises de ses musiciens via un programme de parrainage quinquennal et monnaie chacune des notes de telle ou telle symphonie de Beethoven qu'il interprète. De son côté, l'OSL intègre à sa saison régulière la tenue d'un concert viennois annuel en échange d'une

commandite de 100 000 \$, étalée sur trois ans, ce à la demande expresse du président d'Ultramar ; cette tradition devient permanente et a toujours cours en 2010.

Pour terminer, notons que l'équilibre budgétaire est obtenu par l'OSD et l'OSE dès leurs premières saisons. Ce n'est pas le cas de l'OSL et l'OSMONT, qui ont recours à diverses solutions afin de renflouer leurs déficits : soutien de la Ville de Laval pour le premier, recours aux fonds MPTF²³ et organisation de bals viennois — extrêmement lucratifs — pour le second.

DIFFUSION, CONCERTS ET AUDITOIRES

Contrairement à leurs cousins de Montréal et Québec, les orchestres régionaux en ratissent large en terme de territoire géographique à couvrir. Ainsi, dans son plan initial, l'OSL prévoit-il desservir à la fois l'Île de Laval et les Basses-Laurentides, l'OSMONT, toute la Montérégie, l'OSD, le Centre-du-Québec et l'OSE, trois régions administratives d'un coup (réf. pp. 2 et 3 de l'article). À ces nobles visées de diffusion se greffent cependant plusieurs problèmes : où, comment et à quelle fréquence se produire, en regard des bassins de population visés, des ressources de production disponibles ainsi que des infrastructures de diffusion présentes en région ?

OSL

L'OSL présente ses tout premiers concerts à la Salle Potvin de l'École secondaire Curé-Antoine-Labelle, pour immigrer dès sa deuxième saison vers la Salle de la Maison des Arts, un complexe architectural né dans la mouvance de la fondation de l'orchestre. D'une capacité de 354 places, cette salle n'a pas été pensée pour la musique — « elle sonne mal », opine son premier directeur artistique, Gilbert Patenaude — mais permet à l'orchestre de bénéficier du service de la billetterie de la Corporation de la Salle André-Mathieu, qui agit ici à titre de diffuseur. Quant à la Salle André-Mathieu elle-même, pouvant accueillir 827 spectateurs, elle est rattachée au Cégep Montmorency, lequel jouxte la Maison des arts sur le boulevard de la Concorde, à Laval. L'OSL y déménage ultimement ses pénates puisqu'elle s'avère plus conforme aux besoins acoustiques et logistiques de l'ensemble.

Côté production, les programmes de concerts passent rapidement de trois à cinq et une structure d'abonnement — malgré qu'il semble tomber en désuétude auprès d'une clientèle plus jeune, l'abonnement demeure à ce jour le principal moyen afin de fidéliser sa clientèle — est mise en place dès la deuxième année d'existence de l'ensemble, soit en 1986-1987. Comme souligné en page 8 du présent article, les débuts de l'OSL sont, en terme de fréquentation, modestes. Gilbert Patenaude parle

²³ *Music Performance Trust Funds* de l'American Music Federation, à laquelle la Guilde des musiciens du Québec est affiliée. Les musiciens et les orchestres peuvent s'en prévaloir sous certaines conditions (gratuité du concert, notamment).

de 300 à 400 personnes, au maximum, par concert, des chiffres qui rejoignent les estimations de Paul Lemay et de Thérèse Pilon ; il faudra attendre la troisième année de fonctionnement de l'organisme pour assister à de meilleurs scores à ce chapitre. En ce qui a trait au volet « tournée » de l'orchestre, quelques prestations sont données à Saint-Jérôme et ailleurs dans les Basses-Laurentides, mais l'essentiel des productions de l'OSL se concentre à Laval.

OSMONT

L'OSMONT se produit d'abord dans des églises de Longueuil et Saint-Lambert pour aboutir, dès sa deuxième année (1987-1988), à l'auditorium du collège Édouard-Montpetit (ACEM) et de là essaimer un peu partout dans la Montérégie, le tout à raison de quatre programmes pouvant être joués jusqu'à 15 fois dans une année (saison 1988-1989). Par ailleurs, contrairement à l'OSL, la résidence de l'OSMONT à l'ACEM ne lui fournit pas de service de billetterie, laquelle doit être entièrement assumée par l'orchestre, ce qui en complexifie la gestion. Le fait est relaté, non sans humour, à la page 22 de la plaquette *Orchestre symphonique de Longueuil*, de Michel Pratt : « Il faut souligner que la vente de billets des concerts se fait manuellement. Les locaux sont situés dans une salle d'entrepôt de l'école Jeanne-Leber. Christiane Croze [une bénévoles] a affiché au mur un plan de la salle et y pose un picot de couleur pour chacun des sièges vendus. Malheur à celui qui en fait tomber un ! »

Sous l'angle de l'affluence, la situation de l'OSMONT se compare à celle de l'OSL : débuts modestes — le tout premier concert de l'orchestre, en mai 1986, ne compte qu'une cinquantaine de personnes et sera suivi de performances à 200 ou 300 spectateurs, selon les estimations de Natalie Cadotte et Jean-Pierre Brunet — et montée progressive de l'assistance. Les chiffres officiels de l'orchestre, compulsables à partir de la troisième saison (1988-1989), indiquent à cet effet des moyennes de 500, 447, 475 et 659 spectateurs par concerts « à domicile » (ACEM), de la 3^{ème} à la 6^{ème} saison inclusivement (1988-89 à 1991-92, soit quatre saisons), et de 783 personnes par concerts « en région », en 1991-1992. Ces mêmes statistiques nous fournissent les figures de 500, 447, 406 et 582 abonnements (ACEM) pour la même période.

OSD

L'OSD ne dispose pas des données exhaustives de l'OSMONT en terme de volume de spectateurs. Pour autant, lorsque l'on tient compte des témoignages des fondateurs à cet effet, on y observe, à quelques nuances près, les mêmes paramètres de démarrage que l'OSL et l'OSMONT : auditorios modestes — de 200 à 350 personnes, selon que ce soit Jean Larocque ou Marc Bélanger qui estime l'assistance —; présentation de trois programmes de concert par année avec implantation d'une structure d'abonnement dès la première saison ; premières performances données dans des églises pour ensuite bifurquer vers la

salle Georges d'Or du Cégep de Drummondville — à « l'acoustique déplorable », *dixit* Jean Larocque. La situation s'améliore sous cet angle lorsque la phalange immigré au Centre culturel de Drummondville, lequel lui offre, en sus d'une salle plus convenable, un service de billetterie professionnel (Ovation) — cette billetterie étant auparavant gérée « à la mitaine », comme à l'OSMONT. L'orchestre effectue également quelques tournées dans diverses municipalités du Centre-du-Québec.

OSE

La précision des statistiques de fréquentation de l'OSE est de qualité comparable à celles de l'OSMONT, avec l'avantage d'inclure les données de première heure du fonctionnement de l'orchestre :

Saison 1 (1994-95) : 5 concerts pour un total de 1 350 spectateurs (moyenne de 270 par concert)

Saison 2 (1995-96) : 6 concerts pour un total de 3 750 spectateurs (625 par concert)

Saison 3 (1996-97) : 24 concerts pour un total de 9 550 spectateurs (415 par concert)

Saison 4 (1997-98) : 20 concerts pour un total de 6 640 spectateurs (332 par concert)

Saison 5 (1998-99) : 29 concerts pour un total de 9 019 spectateurs (415 par concert)

Malgré l'absence d'une salle de spectacle digne de ce nom — hormis l'auditorium du cégep et les églises de Rimouski — l'OSE tient une billetterie autonome en parallèle avec celle de Spectart, qui est le diffuseur officiel de l'ensemble au sein de ladite ville. D'autre part, l'OSE se produit autant faire que se peut à travers toutes les régions qui lui servent de « terrain de jeu ». Pour ce faire, il concocte une formule « clé en main », en l'espèce d'un plan/devis de production/diffusion qu'il transmet aux villes intéressées à le diffuser, le tout en échange d'un montant forfaitaire fixe. La mécanique rejoint celle de l'OSMONT, qui vend ses concerts « en région » à l'unité en laissant aux acheteurs le soin de se débrouiller avec toutes les logistiques de production, publicité, billetterie, etc.

En regroupant les informations précédentes, on peut tirer le tableau synthétique suivant. Les figures statistiques en noir proviennent des approximations faites par les fondateurs ou autres intervenants interrogés. Celles en rouge émanent de documents officiels de l'OSMONT et de l'OSE. La rubrique « assistance » indique la moyenne de spectateurs présents par concert.

Saisons	OSL		OSMONT		OSD		OSE	
	Concerts	Assistance	Concerts	Assistance	Concerts	Assistance	Concerts	Assistance
Saison 1	3	250	5	250	3	200	5	270
Saison 2	3	250	10	300	3	250	6	625
Saison 3	5	300	15	500	3	300	24	415
Saison 4	5	400	6	447	3	300	20	332
Saison 5	5	400	9	675	3	350	29	415

Tableau 4 : Concerts produits et assistance lors des cinq premières saisons de fonctionnement.

La gouvernance constitue un sujet sensible chez la plupart des fondateurs interrogés. Pour cette raison, nous tairons les références explicites aux personnes ou aux orchestres concernés, ce dans les cinq prochains paragraphes.

« Tout le monde sait ça, un CA, c'est en général composé de gens qui ne foutent rien. Ils font leur petit bénévolat, et puis c'est tout. Parfois un peu de représentation, pour les gros dossiers de commandite. Pas que je sois en mauvais termes avec eux, au contraire. Mais ils n'ont jamais le temps de s'occuper de l'orchestre et finalement, j'en ai pris mon parti, je ne compte plus sur eux. » C'est par ces propos désabusés qu'une de nos personnes instigatrices décrit l'apport du CA à l'entreprise culturelle qu'elle a fondée.

Cette plainte aigre-douce, assurément sur un mode mineur, se poursuit au sein d'un deuxième orchestre : « Notre CA est certes prestigieux, mais quelques-uns de ses éléments sont paresseux. Certains d'entre eux ne connaissent pas le produit dont ils ont la gouvernance — ils ne sont jamais allés au concert de leur vie — et il faut constamment faire leur éducation. J'en ai déjà entendu un me dire : “ Vous payez vos musiciens trop cher ”. Alors, il faut procéder avec des gants blancs et les mettre au parfum de certaines réalités : celle de la vie de musicien, par exemple, celle de l'obligation qu'ils ont de s'astreindre, à titre de dirigeant, à assister aux concerts de *leur* orchestre. En ce qui concerne leur contribution à titre de mécène — ce montant ridicule [en bas de 100 \$] qui leur est demandé afin de siéger au CA — elle est jugée non-avenue par la majorité d'entre eux. Heureusement, plusieurs compensent en donnant de leur temps. »

Autre variation sur la même mélodie chez un troisième groupe : « Il ya du bois mort... Notre CA ne s'implique pas dans la recherche de commandites et je fais 95 % du travail à ce niveau. Par contre, la récente formation d'un comité de financement à l'intérieur du CA semble vouloir fonctionner. Pour ce qui est de la tradition nord-américaine [É.U. et *rest of Canada*] qui consiste à contribuer, dans la mesure de ses moyens, au fonds de l'orchestre par le biais d'un don/mécénat individuel, elle est contestée. Il y a là une importante éducation à faire. »

Seul un de ces ensembles sur quatre se tire d'affaire avec un conseil d'administration qui prend son rôle au sérieux. Incidemment, il y est fait mention d'un important roulement de personnel. La chose s'explique en partie par les déficits à répétition qui marquent l'histoire de cet orchestre, lesquels ont fait l'objet d'importantes manœuvres de levées de fond organisées par l'un ou l'autre des dirigeants de ce CA, ce qui s'est en général soldé par la démission de celui-ci...

De fait, malgré que nos fondateurs prennent en général grand soin de sélectionner leurs dirigeants selon leurs compétences ou leur ascendant d'affaire ou politique — nous avons souligné plus haut qu'ils s'efforcent de nommer en leur CA des administrateurs « qui ont des contacts et de l'influence » — ils se retrouvent souvent avec des personnes qui, tout bien intentionnées qu'elles soient, comprennent mal leur rôle au sein de la corporation, considèrent leur apport comme devant être essentiellement honorifique et demeurent assez peu conscients que leur seul prestige, si avéré soit-il, ne suffit pas à la tâche.

Notons pour terminer deux structures particulières caractérisant les CA de l'OSE et l'OSMONT. Chez le premier, l'existence d'une catégorie de « membres honoraires », seuls habilités à nommer les autres dirigeants du CA. Chez le second, un Bureau des Gouverneurs, « comité de sages appelés à conseiller et à appuyer le CA de l'OSMONT, et dont voici les prérogatives :

- Conseille le conseil d'administration sur les questions qui lui sont soumises ;
- Attire l'attention du conseil d'administration sur des questions d'importance ;
- S'implique dans les opérations de relations publiques pilotées par le conseil d'administration ;
- Initie des opérations de relations publiques supportant le plan stratégique de l'OSDL.

Les gouverneurs ont droit de parole aux assemblées générales et spéciales des membres et aux assemblées du conseil d'administration, mais n'ont pas droit de vote ».

ADMINISTRATION GÉNÉRALE ET ARTISTIQUE, BICÉPHALITÉ

Abordons cette avant-dernière rubrique par une citation déjà entrevue en page 7, §4, du présent article : « Quand tu pars de zéro, tu payes les artistes, ensuite les administrateurs », *dixit* Thérèse Pilon.

Administration générale

Cette phrase constitue le *motto*, voire le credo administratif de tous nos orchestres. Fondé en 1985, l'OSL n'engage sa première directrice générale, Thérèse Pilon, qu'en 1990-1991, avec l'aide d'une subvention de Ville de Laval ; l'OSD, né en 1990, ne rémunère sa directrice générale qu'en 2003, dans le cadre d'un poste à demi-temps. La situation s'avère moins dramatique à l'OSE, où Annie Lévesque commence à recevoir un salaire de 30 000 \$ en 1996 — soit deux ans après la fondation de l'orchestre —, et à l'OSMONT, où Alain Monast est engagé en 1998, après que Jean-Pierre Brunet ait fourni de nombreuses heures de travail administratif « sur son bras » afin de faire rouler son projet.

Les postes des employés secondant ces directeurs — secrétaire, comptable, assistant, attaché aux communications, etc. — se comptent sur les doigts d'une demi-main et sont soit subventionnés par Emploi Canada ou Emploi Québec, soit engagés selon des principes de sous-traitance. Par souci

d'économie, leurs tâches incluent souvent les postes de gérance et de bibliothécaire de l'orchestre, généralement offerts aux musiciens de l'orchestre.

Pour sa part, le CALQ évalue à 74 % les dépenses reliées aux frais de production de l'activité principale (salaires des artistes et frais de diffusion) en regard d'un budget d'opération type d'un organisme de production en musique — le solde du montant (26 %) étant consacrée aux frais d'administration, de mise en marché et autres dépenses²⁴.

Administration artistique

La situation est pire sous l'aspect de la direction artistique : pas plus Patenaude, Brunet, Bélanger que Montgrain ne se rappellent d'avoir été payés à titre de directeurs artistiques lorsqu'ils dirigeaient leurs phalanges respectives, du moins à leur début. Rémunérés, au même titre que leurs musiciens, à la performance, c'est à dire en tant qu'interprète²⁵, on ne les rétribue pas pour les nombreux à-côtés administratifs que leur poste exige : auditions, étude de dossiers artistiques, choix des solistes, structuration de saisons, représentation médiatique et corporative, présence au CA, etc.

Du côté du recrutement de musiciens, l'OSL et l'OSMONT tendent à porter leur dévolu sur le vaste bassin d'instrumentistes que leur offre le Grand Montréal — proximité et situation de couronne obligent. Sans renier l'apport que peuvent leur procurer Montréal ou Québec, l'OSD et l'OSE, surtout, comptent davantage sur des forces autochtones à cet égard.

C'est peut-être ce qui explique le retard de l'implantation des normes de travail prescrites par la Guilde des musiciens au sein de ces deux orchestres, au début de leurs activités. D'abord tolérante à leur endroit — l'OSD et l'OSE bénéficient, afin de « laisser la chance au coureur », de certaines licences quant aux salaires versés aux musiciens —, la Guilde resserre par la suite la vis à ce chapitre, ce qui provoque un « premier déficit structurel en 15 ans d'existence » chez le premier et la mise au pilori du second, avec le titre peu enviable « d'orchestre délinquant », en 2003. « On s'en foutait totalement ; ce sont les musiciens qui ne voulaient pas signer l'entente²⁶ » relate Pierre Montgrain à ce sujet. Force est de reconnaître qu'avec la réputation de syndicat aux racines mafieuses, qui l'a suivi jusqu'à tard dans le XX^{ème} siècle, la Guilde a peut-être récolté en partie ce qu'elle a elle-même semé...

²⁴ *Statistiques principales des organismes de production en musique soutenus par le CALQ, en région - 1994-1995*, site web de l'ISQ, consulté le 24 juin 2010.

²⁵ Selon les tarifs de la Guilde des musiciens du Québec, un chef d'orchestre est payé le triple d'un musicien régulier, soit environ 900 \$ le concert ; le salaire versé pour les répétitions (ca 300 \$) s'ajoute à l'avenant, selon le degré de préparation requis pour l'orchestre.

²⁶ Il appert que les musiciens de l'OSD ont eu une réaction similaire lorsqu'il a été venu le temps de signer leur « convention Guilde » à eux. De fait, ils ont assortis cette signature de la condition expresse que l'orchestre obtienne une subvention du CALQ, maintes fois demandée et refusée au fil des ans par l'instance en question.

Bicéphalité

Quelques mots au sujet de la bicéphalité, cette co-existence de deux directions parallèles — administrative et artistique — au sein d'un même organisme, pour souligner qu'elle s'articule rondement à l'OSD et l'OSE, mais qu'elle évolue de façon plus laborieuse au sein des deux autres orchestres. Équilibre délicat à atteindre, cette bicéphalité implique en général que ces deux directions se rejoignent sur un terrain commun, lequel doit accueillir à la fois des éléments de richesse et d'originalité artistique et de rentabilité comptable. Cet équilibre n'est patent que depuis peu à l'OSL, alors qu'il a été obtenu par l'OSMONT en 1994, lors de l'arrivée de son directeur artistique actuel, Marc David, à la tête de la formation. Nous laissons à d'autres exégètes le soin de juger si l'accession à cette homéostasie s'est faite au détriment d'une spécificité artistique plus marquée et espérée à l'origine par leurs directeurs artistiques respectifs, tel qu'il en a été fait mention en page 6 du présent article, § 4, 5 et 6.

CONCLUSIONS

Certaines conclusions et hypothèses se dégagent de notre étude. Elles prennent la forme de réponses aux deux questions suivantes : 1. Pourquoi et à partir de quels éléments les orchestres régionaux québécois sont-ils nés ? 2. Sur la base des réponses à cette première question, quelle serait la meilleure stratégie à adopter de la part d'un orchestre symphonique qui voudrait s'établir en région, en 2010 ? La réponse de cette dernière interrogation est inscrite en page 23 du travail.

Question de *Zeitgeist**

Logée chronologiquement dans le dernier quart du XX^{ème} siècle, la fondation d'orchestres régionaux québécois était en quelque sorte dans « *l'air du temps » : la sortie de la crise économique de 1982, alliée à l'émulation provoquée par la disparition de l'OJQ et la fondation, une décennie plus tôt, d'une myriade d'orchestres communautaire et semi-professionnels, en Ontario et dans *the Rest of Canada*²⁷, a préparé le terrain de la naissance de la vaste majorité des orchestres régionaux du Québec. Le concept de synchronicité pourrait également décrire cette mise en place favorable de facteurs d'éclosion positifs.

Les grandes motivations de base

La première des motivations ayant soutenu tous nos fondateurs et à partir de laquelle tous les orchestres de cette étude ont été mis sur pied est celle de *l'identité régionale*, c'est à dire la volonté d'une population régionale donnée de disposer d'un équipement culturel qui lui appartienne et qui lui serve en propre — autant pour ses besoins de divertissement que ceux de ses développements culturel et

²⁷ Encyclopédie de musique canadienne (web), article *Orchestres canadiens*, consulté le 24 mai 2010.

économique. Il s'agit là d'une pierre d'assise fondamentale et commune à tous nos ensembles, même si, dans les faits, les orchestres de couronne que sont l'OSL et l'OSMONT, en raison de la nature même d'une partie de leur clientèle — les banlieusards travaillant à Montréal —, se trouvent à compétitionner indirectement avec les entreprises symphoniques du Grand Montréal.

Les destins de l'OSD et de l'OSE se voient pour leur part liés, au moment de leur fondation, à la présence d'une institution d'enseignement supérieur sur leur territoire et à la volonté, dans le cas de l'OSE, de se faire élément de rétention de musiciens professionnels dans sa région d'intervention. C'est là une deuxième et importante source de motivation.

Finalement, on ne saurait garder sous silence, comme troisième source de motivation, la volonté des premiers directeurs musicaux de ces phalanges de créer des *orchestres différents* de ceux existant déjà à Montréal ou à Québec.

Intuition, mère de toute invention

Nos fondateurs y sont allés de *manière très intuitive* — pince sans rire et un brin stoïque, Jean Larocque illustre : « Nous nous sommes follement lancés dans l'aventure... » — dans leurs démarches respectives de fondation. Certes, ils se sont assurés de la présence ou de l'absence de concurrence directe sur leur territoire d'élection mais force est de constater que là s'est arrêté leur démarche raisonnée. Aucune études de marché²⁸, aucun de plan d'affaires n'a étayé leur saut dans l'inconnu et tous se sont appuyés sur une connaissance empirique, quoiqu'en général assez juste, de leur environnement.

Cette manière de procéder serait, à quelques nuances près, impensable en 2010. Il faut dire que l'époque s'y prêtait : le concept de gestion d'organismes artistiques n'en était, au Québec, qu'à ses balbutiements (le Dessgoc, aux HEC, est créé en 1988) et les sources de statistiques — celles du MCCCCF, de l'OCCQ et de l'ISQ, notamment —, pouvant servir de données secondaires externes afin d'établir des plans d'affaires crédibles, pas encore disponibles²⁹.

Premiers efforts de financement à forte teneur de proximité géo-politique et de contacts privilégiés

Chacune de nos entreprises a su et pu compter sur des *aides financières publiques provenant d'abord et avant tout des paliers gouvernementaux régionaux et municipaux*, soit ceux accusant la plus forte

²⁸ L'étude — introuvable — de Daniel Bellemare, citée en note 15 de l'article, fait exception ; elle a cependant été commandée deux ans après la fondation de l'OSMONT.

²⁹ Si, à titre d'exemple, les fondateurs de l'OSD — l'orchestre qui a de loin connu le développement le plus laborieux parmi les quatre étudiés — s'étaient prêtés à l'exercice de l'analyse de leur environnement, ils auraient vite découvert qu'en sus de la pratique de fréquentation de concerts de musique classique la plus faible au Québec (5,7 % en 1999), leur région disposait d'un volume d'*afficionados* de spectacles de musique classique ne dépassant pas, en regard du volume de la population totale de leur région, 12 000 personnes, ce sur un territoire de 6 921 km². La connaissance de ces statistiques aurait peut-être modifié leur stratégie d'approche quant à leurs marchés d'élection.

proximité géo-politique avec elles. Sans les coups de pouce initiaux de ces premières instances, il n'est pas certain que l'OSL ou l'OSMONT auraient survécus. L'OSD et l'OSE ont également su tirer leurs marrons du feu à cet égard.

D'autre part, il semble que le soutien initial des milieux d'affaires ait également fait la différence, avec un pourcentage de contributions dépassant de près du double celui qui s'avère la norme dans les statistiques du CALQ. En l'absence de données primaires internes ou de plans de commandites étoffés qui en auraient normalement constitué la base, les *contacts privilégiés* (dirigeants de CA, amis, politiciens, etc.) ont été le matériau de remplacement qui a compensé pour les lacunes notées plus haut. Les expériences et réussites de l'OSE à ce chapitre sont à proprement parler époustouflantes ; elle ont d'ailleurs fait l'objet d'exégèses de la part de spécialistes de financement privé.

Sans bénévolat, point de salut

Le bénévolat administratif et artistique de nos fondateurs, se prolongeant souvent sur plusieurs années de fonctionnement, constitue un élément fondamental de la réussite des orchestres étudiés. N'eût été des milliers d'heures fournies gratuitement par les Pilon, Dudemaine, Montgrain, Larocque, Bélanger, Brunet et *tutti quanti* qui tous, sans exception, travaillaient pour « l'amour de l'art », c'en était fait du sort de ces entreprises symphoniques. À cet effet, on peut, on *doit* parler de formes de générosité et de ténacité qui ont rarement leur pareil dans quelque autre domaine d'activité humaine que ce soit.

À cette forme de bénévolat pur il faut ajouter celle des musiciens, en particulier ceux de l'OSD et de l'OSE, qui ont accepté de travailler en deçà des tarifs de la Guilde pendant de nombreuses années, question de donner la chance au coureur ou, autrement dit, à leur employeur.

Accueil initial et conditions de diffusion

Sauf dans le cas de l'OSE, la bonne réception des orchestres par les publics auxquels ils s'adressaient n'a pas nécessairement été, à la lumière de notre étude, une affaire de tout repos. Elle a plutôt été laborieuse et continue à l'être pour au moins un d'entre eux. Ce que l'on peut dire à cet effet, c'est que *durant les deux ou trois premières années de fonctionnement d'un ensemble symphonique, il ne faut pas, en terme d'assistance, s'attendre à des miracles* : la moyenne de 200 à 300 spectateurs par concert semble faire force de loi.

De fait, cette constatation se trouve confirmée par les statistiques du MCCCCF³⁰, où il est souligné une disparité de plusieurs points entre les habitudes de fréquentation de concerts classiques des publics des

³⁰ *Les pratiques culturelles des Québécois en 1999 et 2004 – Dossier statistique*, Ministère de la culture, des communications et de la condition féminine (MCCCCF), 2000 et 2005.

grandes villes et ceux des régions. Plusieurs facteurs expliquent ce phénomène, dont la concentration, dans les premières, de gens au profil de scolarité et aux salaires plus élevés que dans les deuxièmes — deux facteurs avérés dans le processus de consommation de produits culturels savants.

D'autre part, il est indéniable que la possibilité, pour un orchestre en processus de démarrage, de se prévaloir des services d'un diffuseur bien organisé et d'une ou de plusieurs salles adéquates afin de se produire constitue un « plus » pour l'entreprise. Elle lui évite de se consumer en manoeuvres ou activités de régie et de billetterie éreintantes, fastidieuses et grandes consommatrices de temps, d'organisation et d'argent. C'est par contre là un autre processus dont la mise en place peut, elle aussi, demander deux ou trois années de travail.

Un orchestre régional en 2010 ?

LES INCONTOURNABLES DE TOUJOURS

À lumière du témoignage des fondateurs interrogés dans notre étude et à l'instar des efforts qu'ils ont déployés afin de rendre à terme et de faire perdurer leurs ensembles respectifs, une personne qui voudrait se lancer dans la fondation d'un orchestre régional en 2010 devrait idéalement s'attendre à :

- > Ne pas compter les heures passées à monter le projet et considérer le bénévolat comme faisant partie de la donne initiale de l'aventure ;
- > Passer à travers le « purgatoire » des deux ou trois premières années de fonctionnement quant à ce qui concerne la fidélisation de son public, ses organisations matérielles et de diffusion et son financement ;
- > Multiplier les contacts politiques et corporatifs influents, que ce soit par le biais de l'élection de dirigeants au CA ou par l'établissement de réseaux de relations variés — voire tentaculaires — et enracinés dans la région, notamment afin de pallier au manque de ressources pécuniaires des premières années de fonctionnement.

LES INCONTOURNABLES DE 2010

- > Par ailleurs, cette même personne devrait considérer l'absence d'un plan d'affaires rigoureux — incluant une étude de marché et un positionnement pointu de son produit — comme une lacune rédhibitoire à sa démarche, quelle qu'en soit le mérite ou la qualité.

De plus, elle devrait porter grande attention à la synchronicité d'évènements ou d'éléments de développement structurants dans sa région — que ces éléments soient d'ordre économique, sociologique, politique ou culturel —, histoire de bien tâter le pouls de cette même région avant que de se lancer dans la longue, voire périlleuse aventure de la fondation d'une institution aussi exigeante, en

terme d'investissement de temps et de travail, que celle d'un orchestre symphonique.

En 2010, aucune instance politique de quelque palier que ce soit n'accepterait de subventionner un projet qui ne se base à la fois sur la connaissance des données environnementales dont il est fait mention plus haut et sur cet outil désormais incontournable que l'on nomme « plan d'affaires ».

Si les milieux d'affaires se soucient moins de cette formalité, il n'en demeure pas moins que leur participation au financement d'une entreprise se base essentiellement sur un principe de *relation d'affaires* et qu'à cet effet, toute proposition de commandite mal organisée en terme de plan médias ou d'offre de propriété — découlant en partie d'éléments du plan d'affaires — est vouée à l'échec.

> D'autre part, et pour terminer, il existe une donnée géo-démographique sur laquelle nos fondateurs n'ont pas insisté — probablement parce qu'elle leur semblait trop évidente et qu'ils opéraient à partir des tremplins naturels que leur fournissait naturellement les villes d'où ils fomentaient leurs projets —, qui est celle de la *présence de municipalités régionales d'une certaine envergure*, véritables villes-pôles disposant de bassins critiques de populations aptes à accueillir une formation symphonique — notamment de par leurs profils socio-économiques et leurs habitudes de consommation culturelle.

Au Québec, où la tradition d'assistance à des spectacles de musique symphonique professionnelle oscille entre 5,7 % (Côte-Nord) et 18,3 % (Montréal)³¹ et où la population de près de 8 millions d'habitants se distribue sur un territoire faisant trois fois la superficie de la France, la chose fait office de paramètre incontournable.

Ainsi, en amalgamant à la fois les données secondaires fournies par le MCCCCF et les expériences de diffusion des orchestres étudiés, il nous semble que serait sinon vouée à l'échec, du moins hasardeuse toute tentative d'implantation d'une entreprise symphonique sur un territoire dont la ou les municipalités principales comporteraient moins de 30 000 habitants.

³¹ Ibid. supra.

SOURCES

ENTREVUES PRINCIPALES - VERBALES ET ÉCRITES

Dans l'ordre de la mise en contexte géo-démographique :

OSL : Gilbert Patenaude, premier directeur artistique de l'orchestre, 1985-1986 ; Bertrand Dudemaine, citoyen co-fondateur ; Thérèse Pilon, citoyenne co-fondatrice, première présidente et directrice générale, de 1985 @ 2003 ; Paul Lemay, directeur du Service de la vie communautaire de la culture et des communications de Ville de Laval, de 1982 à 2010.

OSMONT : Jean-Pierre Brunet, co-fondateur, premier directeur général et artistique, de 1986 à 1994 ; Natalie Cadotte, co-fondatrice, violon solo de l'orchestre, de 1986 à 2004 ; Denis Hamel, troisième directeur général de l'OSMONT, 1990-1991.

OSD : Marc Bélanger, co-fondateur et premier directeur artistique de l'orchestre, de 1990 à 2006 ; Jean Larocque, co-fondateur, premier directeur général, président-fondateur et directeur administratif de l'orchestre, de 1990 à aujourd'hui ; Nancy Guyon, directrice générale depuis 2003.

OSE : Pierre Montgrain, co-fondateur et premier directeur artistique de l'orchestre, de 1994 à 2006 ; Annie Lévesque, co-fondatrice et première directrice générale de l'orchestre, de 1994 à 2006.

Daniel Constantineau tient à remercier toutes ces personnes pour l'accueil fait au projet et la générosité avec laquelle ils y ont contribué.

ENTREVUES COMPLÉMENTAIRES - VERBALES ET ÉCRITES

Alain Demers, directeur général de l'OSL, juin 2010.

Pierre Turbis, Chargé des communications, OSDL, printemps 2010.

Pierre Bourgie, président de Arte Musica, dans le cadre d'une entrevue radiophonique par Daniel Constantineau, diffusée au 4 @ 6 de CIBL, Radio-Montréal, mars 2008.

Serge Lortie, conversation personnelle dans le cadre des activités de l'Orchestre philharmonique du Grand Montréal, décembre 2000.

DOCUMENTS CONSULTÉS

Arts et villes, cahier de l'édition des samedi et dimanche 1^{er} et 2 mai 2010 du journal *Le Devoir*.

Chambre de Commerce du Grand Montréal, *La culture à Montréal : Impacts économiques et financement privé*, février 2010.

Constantineau, Daniel, *1000 ans de musique en Occident*, notes des cours Exploration et analyse musicales I et II, Collège de Valleyfield, 2009-2010.

Constantineau, Daniel, *Orchestre symphonique de la Vallée-du-Haut-Saint-Laurent*, plan d'affaires, mars 2010.

Conseil des arts et des lettres du Québec, *Constats du CALQ*, n° 19-Avril 2009, pp. 14 à 16.

Ministère de la culture, des communications et de la condition féminine (MCCCF), *Les pratiques culturelles des Québécois en 1999 et 2004 – Dossier statistique*, 2000 et 2005.

Observatoire de la culture et des communications du Québec (OCCQ), *Statistiques principales de la culture et des communications au Québec*, 2009.

Orchestre symphonique de l'Estuaire, document corporatif, saison 2004-2005.

Pratt, Michel, *L'orchestre symphonique de Longueuil*, éditions Histoire Québec, 2008.

SITES WEB CONSULTÉS

Encyclopédie de musique canadienne (web), articles *Orchestre symphonique de Montréal* et *Orchestres canadiens*, consultés le 24 mai 2010.

Encyclopédie Wikipédia, pour les références au sujet des mairies de Longueuil et de Laval.

Fondation Arte Musica du Musée des Beaux-arts de Montréal :

<http://www.fondationartemusica.ca/ArteMusica2010/Arte2010.html>

Institut de la statistique du Québec :

http://www.stat.gouv.qc.ca/regions/profils/region_00/region_00.htm

Site web du Grand Montréal : <http://www.legrandmontrealfaitsamarque.com/index.html>

i Au XVIII^{ème} siècle, à l'orée et durant l'époque CLASSIQUE, de véritables institutions vouées à la production de concerts publics et payants - aussi appelés académies - voient le jour dans toute l'Europe occidentale. À Paris tout d'abord, avec la fondation, en 1725, du Concert Spirituel, lequel se produit aux Tuileries et présente des programmes en grande partie composés de musique sacrée, ce jusqu'en 1791. Son succès fait des émules partout dans le pays : Lyon, Bordeaux, Marseille, Grenoble, Lille, Rouen, etc., mais aussi ailleurs sur le continent, notamment à Vienne et à Moscou. Concomitamment au Concert spirituel, et toujours à Paris, Gossec fonde le Concert des Amateurs, en 1769, lequel sera remplacé par les concerts de la Loge Olympique, en 1781. À l'origine, ces orchestres font appel à des musiciens amateurs de bon niveau - issus des bandes municipales -, lesquels amoindrissent les frais reliés à l'entreprise du fait qu'ils sont moins bien rémunérés que leurs collègues professionnels. On sent dans cette formule se lever le vent d'égalitarisme qui balaiera toute la France, en 1789. Les professionnels reprendront le dessus par la suite. Fait à noter, plusieurs de ces institutions sont d'origine franc-maçonniques.

Au ROMANTISME, il y a véritable explosion culturelle sur le vieux continent, tant sous l'aspect des concerts - dont le nombre triple, voire quadruple dans les capitales, et qui se déclinent dorénavant en diverses variétés : privés (de salon), semi-privés, en plein air (promenades/lieux publics), en salle et à l'opéra (ajoutons-y les récitals de solistes de renom, avec les Liszt, Paganini, Rubinstein du siècle), que sous ceux de la fondation de nouveaux orchestres et de l'édition musicale.

Ainsi, on peut relever plusieurs phalanges symphoniques de renom qui prennent leur essor à cette époque, et dont un certain nombre, pour ne pas dire la plupart, ont survécues jusqu'ici :

- 1813 - *Philharmonic Society of London*
- 1828 - *La Société des concerts du conservatoire* (née des exercices d'élèves du Conservatoire de Paris)
- 1835 - *Gewandhaus de Leipzig* - fondé par MENDELSSOHN
- 1839 - *Promenades Concerts* de Londres (familièrement nommés les *Proms*)
- 1842 - *L'Orchestre de Weimar* - fondé par LISZT
- 1852 et 1861 - *Concerts populaires*, à Paris et le *New Philharmonic Society of Concerts*, à Londres
- 1860 - *Orchestre philharmonique de Vienne*
- 1874 - *Les Concerts Colonne*, Paris
- 1881 - *Les Concerts Lamoureux*, Paris
- 1882 - *L'Orchestre Philharmonique de Berlin*

L'Amérique n'est pas en reste :

- 1842 - *New York Philharmonic*
- 1881 - *Boston Symphony Orchestra*
- 1883 - *Metropolitan Opera of New York*
- 1890 - *Chicago Symphony Orchestra*
- 1895 - *Cincinnati Symphony Orchestra*
- 1900 - *Philadelphia Orchestra* et *Dallas Symphony Orchestra*