

Fédération américaine des musiciens Division des services symphoniques Canada

Octobre 2003

Réparer les pots cassés

Par Michael Kaiser

L'International Conference of Symphony and Opera Musicians (ICSOM) correspond, aux États-Unis, à l'Organisation des musiciens d'orchestres symphoniques canadiens (OMOSC) pour les musiciens à l'emploi des grands orchestres professionnels à temps plein. À la conférence annuelle de l'ICSOM en août dernier, le président du Kennedy Center, M. Michael Kaiser, a fait porter son discours sur la situation actuelle des orchestres. En plus de ses fonctions au Kennedy Center, M. Kaiser a déjà agité à titre de directeur administratif de l'American Ballet Theatre (ABT) et du Alvin Ailey American Dance Theatre. On peut lire dans le Senza Sordino : « Au cours des dernières années, M. Kaiser a su s'imposer à l'échelle nationale comme acteur dûment respecté dans le domaine de l'administration artistique. Il est particulièrement reconnu pour son engagement dans les deux dossiers qui lui tiennent à cœur, la responsabilité financière et l'excellence dans le domaine des arts. ». Ces valeurs sont également applicables aux orchestres canadiens. On trouvera ci-dessous le discours que M. Kaiser a prononcé lors de la conférence.

Bonjour. Avant toute chose, je désire vous remercier de me donner la parole aujourd'hui. C'est le rêve de tout administrateur artistique que de pouvoir parler si librement et de façon neutre avec autant de dirigeants syndicaux.

Ma situation aujourd'hui est très ironique. En effet, l'aspect de mon travail que j'apprécie le moins est de devoir régler les problèmes entre syndicat et direction, à partir des griefs jusqu'à la négociation de contrat. La raison en est bien simple : je ne me suis jamais considéré comme l'adversaire de mes employés syndiqués et encore moins de mes artistes. Si nous ne travaillons pas tous dans le même but, pourquoi suis-je là? Mon rôle d'administrateur artistique se résume à une seule chose : je dois soutenir mes artistes en créant l'environnement et les ressources dont ils ont besoin pour donner le meilleur d'eux-mêmes. Le fait d'aller à l'encontre de leurs intérêts signifierait que j'ai échoué dans ma mission.

La santé financière des organismes que je gère me tient énormément à cœur. En 18 ans de carrière, je n'ai jamais mené au déficit un organisme artistique

dont j'assurais la gestion. Par ailleurs, je n'ai jamais retiré de satisfaction à négocier un contrat prévoyant une diminution du salaire plutôt qu'une augmentation. En fait, il s'agit pour moi d'une obligation de m'assurer que mon personnel et mes artistes reçoivent un salaire juste et équitable. Ce point de vue m'a rendu pénibles les négociations collectives et a grandement compliqué ma relation avec plusieurs des avocats qui représentaient la partie patronale.

Peu importe de quel côté de la table on se trouve, les négociations syndicales des orchestres américains sont toujours difficiles. Je peux très bien m'imaginer ce qu'un musicien syndiqué doit ressentir lorsque seules deux options s'offrent à lui : la diminution de son salaire - dans le meilleur des cas - ou la dissolution complète de l'orchestre, dilemme face auquel un grand nombre d'orchestres américains se retrouvent. Je suis absolument convaincu que c'est la mauvaise gestion qui est à l'origine de la plupart des problèmes auxquels les orchestres sont confrontés. De nos jours, un trop grand nombre d'administrateurs artistiques connaissent les parfaitement le vocabulaire, mais n'ont pas d'idée des moyens réels pour créer des revenus pour leur organisme. Un grand nombre d'organismes prospèrent malgré la situation économique délicate. C'est que, contrairement à la plupart des autres, ils peuvent compter sur la compétence de leur gestionnaire.

Gérer un organisme artistique est une tâche ardue. Pourtant, la formation que reçoivent les administrateurs artistiques est loin d'être adéquate. Partout dans le monde, on dépense des millions de dollars pour former des artistes, mais on consacre une faible fraction de ces sommes à la formation des administrateurs qui les emploieront. C'est une des raisons qui m'ont poussé à créer le Vilar Institute of Arts Management au Kennedy Center, il y a deux ans. J'essaie de former des gestionnaires astucieux et dotés d'un esprit d'entrepreneuriat ainsi que d'une conscience sociale qui puissent gérer des organismes artistiques dans le monde entier. À l'heure actuelle, déjà 24 de ces gestionnaires hautement qualifiés occupent des postes dans des organismes artistiques à San Francisco, Atlanta, San Antonio, Londres, Valence, Beijing et bien d'autres villes encore. Cependant, cela ne suffit pas. J'espère que les bailleurs de fonds du domaine artistique vont commencer à prendre conscience de ce besoin criant; sinon, les institutions artistiques vont subir un grave déclin partout au monde.

Je trouve extrêmement frustrant de constater comment les membres des conseils et les chefs du personnel réagissent face aux difficultés financières actuelles. J'estime que la plupart des conseils et des personnels adoptent la mauvaise attitude et ça ne fait qu'empirer la situation. Je m'explique :

Au cours de ma carrière, j'ai passé le plus clair de mon temps à essayer de sauver du désastre des organismes artistiques en mauvaise posture. Lorsque j'ai commencé à travailler pour le Alvin Ailey American Dance Theater, nous avons retiré une ampoule sur deux afin d'alléger la facture d'électricité. Je passais mes nuits à essayer de trouver comment obtenir l'argent nécessaire pour payer nos danseurs à chaque semaine. Lorsque je suis arrivé à l'American Ballet Theatre, on était à court de chaussons de pointe et on devait plus de cinq millions de dollars aux fournisseurs, aux chorégraphes et aux théâtres. La plupart d'entre eux étaient compatissants...Sauf que nous devions également de l'argent au fisc qui, lui, ne compatissait pas du tout.

Quant au Royal Opera House, il était à peine plus qu'un trou dans le sol, à mon arrivée en poste. Un grand projet de rénovation avait été entrepris, mais les fonds manquaient pour le compléter. De plus, les activités de financement étaient au point mort, dans un contexte de scandale public à propos de la gestion pathétique de l'institution.

Ces expériences de travail m'ont permis de déterminer les éléments qui s'avèrent nuisibles ou bénéfiques à la santé financière de telles organisations. Au cours de la récente crise économique, j'ai pu observer que la plupart des organismes artistiques adoptent exactement l'attitude qui mène tout droit aux difficultés financières. Les organismes qui réagissent de façon bien primaire et qui optent pour des réductions radicales de leur programmation artistique et de leur marketing se condamnent eux-mêmes à devoir composer plus tard avec des baisses de revenu. Les donateurs et les membres de l'auditoire sont attirés par des programmations importantes et des organismes prospères et non par ceux qui mettent la hache dans leur campagne de promotion et qui choisissent une programmation insipide, mais plus économique.

Cette semaine encore, un groupe de travail créé par le maire de San Antonio a conclu que la meilleure façon de sauver l'orchestre de la ville, actuellement sous la protection de *la Loi sur la faillite*, était de le dissoudre. Pardon? Le rapport du groupe de travail affirme qu'il est impossible de remettre sur les rails un organisme artistique en cours d'exploitation. Vous me voyez très soulagé qu'on n'ait pas eu recours à ce groupe d' « experts » dans le cas de la Ailey Company, de la ABT ou de la Royal Opera House avant mon arrivée. Le rapport conclut que toutes les sommes que la ville destinait à l'orchestre devraient servir à créer un autre groupe de travail semblable, ce qui ne constitue clairement pas une façon pour l'orchestre de San Antonio d'augmenter ses revenus.

Seule la perspective de plus grandes réalisations artistiques appuyées par une campagne publicitaire tout azimut permet aux organismes qui connaissent des difficultés de se sortir de l'impasse. Lorsqu'il devient nécessaire de réduire les budgets, je crois fermement qu'il faut réduire les frais administratifs partout où c'est possible afin de poursuivre les activités artistiques de qualité et de les mettre en marché de façon adéquate. Lorsque la situation exige d'abandonner, à court terme, certains projets artistiques, il est impératif d'élaborer de nouveaux projets et d'en annoncer la présentation à plus long terme.

Au Kennedy Center, nous sommes en train de planifier la saison la plus ambitieuse jamais annoncée. Il y aura plus de 3 000 représentations, notamment un grand festival Tennessee Williams, toute une semaine de concerts par la grande soprano américaine Renee Fleming de même qu'un festival Tchaïkovski. L'ouverture de ce dernier sera marquée par la présentation d'un concert par le National Symphony Orchestra, dirigé par Leonard Slatkin, avec les solistes Yefim Bronfman, Gil Shaham et Yo Yo Ma, rassemblés en un seul concert. Ce festival comprend également des prestations de l'Opéra Kirov, sous la direction de Valery Gergiev, du Ballet Kirov, du Suzanne Farrell Ballet et du Vermeer String Quartet. Cette saison, nous avons également à l'affiche le Royal Danish Ballet, le New York City Ballet, Cecilia Bartoli, de l'Opéra-Comique et la Royal Shakespeare Company, etc. Même si la recherche de ressources financières pour assurer la tenue de tous ces événements représente une tâche colossale, notre campagne de financement a atteint de nouveaux sommets et ce, malgré le ralentissement économique des deux dernières années. Une programmation audacieuse accompagnée d'un marketing efficace nous a permis de redresser notre situation financière.

La majorité d'entre vous devez penser qu'il faut beaucoup d'argent pour élaborer des programmes artistiques et publicitaires de grande envergure. Je peux pourtant vous assurer que les campagnes de visibilité et les programmations innovatrices mises sur pied à la Ailey Company ou au American Ballet Theatre lorsque nous étions à un cheveu de la faillite ont joué la carte économique. Nous n'avions pas assez d'argent pour acheter du papier pour notre photocopieur, mais nous avons toute la créativité et tout le temps nécessaires pour élaborer de très bons programmes artistiques et pour en faire la promotion de façon très intensive.

Ainsi, dans la même année, la Ailey Company a participé au Phil Donahue Show et au premier gala inaugural du président Clinton (regardés respectivement par 18 millions et 80 millions de téléspectateurs), à une exposition tenue au Smithsonian et à un concert gratuit donné au Central Park. Nous avons également écrit deux livres sur la compagnie, avons fait changer le nom de notre rue pour « Alvin Ailey Place » et avons tenu un gala soulignant nos 35 ans d'existence auquel Jessye

Norman, Anna Devere Smith, Maya Angelou, Denzel Washington, Al Jarreau et Dionne Warwick ont pris part. En 1993, la Ailey Company était partout.

Conséquence logique de toute cette promotion pour ainsi dire gratuite, notre capital d'apport a doublé cette année-là. Trop peu de gestionnaires d'orchestre adoptent cette voie lorsque les affaires vont bien et ils sont encore moins nombreux lorsque l'argent se fait plus rare.

Cependant, les problèmes avec lesquels le domaine des arts est aux prises vont bien au-delà de la récession économique actuelle et de notre façon d'y réagir. Même les gestionnaires et les présidents de conseil les plus compétents doivent apprendre à composer avec un environnement où il est difficile de s'affirmer. Lorsqu'il s'agit des arts de la scène, la difficulté principale réside dans le fait qu'il est pratiquement impossible d'accroître la productivité. Les salles contiennent le même nombre de sièges qu'au moment de leur construction et nous faisons appel à autant de musiciens que lorsque les œuvres ont été composées, il y a plusieurs siècles. Les coûts augmentent, mais non la productivité; c'est pourquoi le travail des gestionnaires d'organismes artistiques se complique année après année, décennie après décennie.

Lorsque la Alvin Ailey Company est allée au Herod Atticus, un amphithéâtre romain bâti au pied de l'Acropole d'Athènes, les danseurs étaient fous de joie à l'idée de donner une représentation en ayant une vue prenante sur l'Acropole. Pour ma part, j'ai regardé les gradins en pierre où les spectateurs ont pris place et j'ai pu constater qu'il n'y avait pas un siège de plus qu'il y a 2 000 ans! La pression que nous subissons tous de devoir combler un déficit toujours grandissant ne fait qu'augmenter avec les années.

Bien qu'il s'agisse là du problème le plus difficile à résoudre pour nous tous du domaine des arts de la scène, il y a également d'autres facteurs qui compliquent les choses. En effet, la couverture médiatique dont bénéficient les organismes artistiques ne cesse de s'amenuiser, et on doit y voir là un geste délibéré. En effet, les journaux ont transformé le cahier des arts en cahier « Mode », diminuant ainsi l'importance accordée aux arts pour accorder de plus en plus d'espace aux divertissements populaires et lucratifs.

Ce problème a été exacerbé par les problèmes que connaît l'industrie du disque. La crise qui sévit, le manque de ressources des entreprises de diffusion publique pour enregistrer les prestations de même que les coûts très élevés associés à la production de disques et de vidéos ont pour effet qu'il est devenu plus facile de se procurer les disques de George Solti que ceux de la plupart des grands chefs d'orchestre de notre époque. Nous avons besoin du soutien du PBS, du NPR, des syndicats et de tous les artistes pour éviter que toute une génération de prestations ne soit perdue. Il est également de notre devoir d'assurer que le véhicule de distribution le plus efficace qui soit,

l'Internet, soit au centre de cette préoccupation. Il est impératif d'utiliser cet outil, si nous voulons écrire une histoire de l'interprétation et de la créativité qui soit source d'inspiration pour les générations à venir et si nous voulons rendre accessibles à un plus grand nombre de gens les prestations auxquelles seul un petit nombre peut assister.

Si nous reconnaissons qu'une mise en marché efficace constitue un excellent moyen d'assurer la santé financière des organismes artistiques, alors nous devons envisager très sérieusement les conséquences que la perte de l'industrie du disque pourrait engendrer, puisqu'il s'agit de notre partenaire de marketing à but lucratif le plus important. Sans aide sur le plan marketing et avec une couverture médiatique réduite, il deviendra de plus en plus difficile d'attirer un auditoire.

Nous nous dirigeons vers un monde où seuls les Blancs de la classe moyenne supérieure assisteront aux représentations, parce que seuls les enfants blancs de la classe moyenne supérieure auront été initiés aux arts. En effet, les programmes artistiques des écoles publiques sont presque inexistantes, non seulement aux États-Unis, mais dans la plupart des pays. La majorité des organismes artistiques ont su profiter du besoin créé par cette lacune. Ainsi, le Kennedy Center offre le plus important programme d'éducation artistique en Amérique. Chaque année, nous consacrons 15 millions de dollars pour apprendre aux enseignants à intégrer les arts à leurs cours, partout dans les 50 États, pour présenter par satellite des émissions à caractère artistique à des centaines de milliers d'enfants et pour financer des tournées de théâtre pour enfants. Cependant, nos efforts ne sont pas coordonnés à ceux d'autres organismes artistiques ce qui a rendu épisodique le contact avec les arts dont peut jouir presque chaque enfant au pays. Pour certains enfants dans certaines écoles, l'exposition aux arts sera très intensive une année et totalement absente, l'année suivante. Pour les enfants dont la vie se joue sur le thème de la perte, cette situation peut s'avérer encore plus douloureuse que s'ils n'avaient pas été initiés aux arts du tout. Cette façon de faire est donc inacceptable.

Nous devons collaborer afin de mettre sur pied un projet qui permettrait de coordonner les programmes d'éducation artistique offerts dans nos écoles. Chaque enfant de ce pays doit avoir la chance de connaître la joie de s'exprimer, le pouvoir de la discipline et le sentiment d'accomplissement que peuvent procurer les arts de la scène. Nous devons également nous assurer que la prochaine génération de spectateurs sera vaste et diversifiée.

Ce dernier point s'avère crucial, puisque les orchestres sont actuellement aux prises avec un problème de surexposition des spectacles dans un grand nombre de villes. Il s'agit sans aucun doute d'un point controversé à aborder lors d'une rencontre entre chefs syndicaux, mais il me semble évident qu'au

cours des vingt dernières années, les orchestres et leur syndicat ont accepté d'allonger la saison à tel point que, en plusieurs endroits, le nombre de spectateurs est insuffisant pour remplir les salles à chaque représentation.

Nous devons établir pour une ville donnée le nombre maximal de représentations à offrir. Nous devons élaborer des approches qui permettront de remplir les salles pour les autres semaines et proposer des programmations et des méthodes de marketing qui convainquent les organismes que cela rapporte des revenus suffisants pour soutenir financièrement nos orchestres. Malheureusement, toutes ces mesures créeront sans aucun doute des conflits entre les syndicats et les dirigeants; ces conflits devront absolument être résolus avant que d'autres orchestres ne soient acculés à la faillite.

Malgré tous ces problèmes, j'envisage l'avenir de nos orchestres de façon optimiste. Mais nous avons du travail à abattre. Et nous devons l'abattre ensemble. Je pense en particulier aux tâches suivantes :

1. Mettre les membres, et plus particulièrement les membres des comités, de tous les orchestres symphoniques au courant des enjeux de l'administration artistique. Les musiciens doivent comprendre les bilans et les résultats et être en mesure d'exercer des pressions sur la direction et leur conseil d'administration lorsqu'ils constatent un problème. Une fois que l'orchestre est placé sous la protection de la *Loi sur la faillite*, il est souvent trop tard pour faire quoi que ce soit.
2. Encourager les membres des comités d'orchestres à soutenir la création de projets artistiques importants qui permettront à leur organisme de se faire connaître. Ce sont les projets de ce genre qui permettront de trouver des sources de revenu futures. Nous devons assouplir les règles qui rendent les coûts de production trop élevés et qui empêchent par le fait même la tenue de projets spéciaux.
3. Collaborer tous à la recherche de moyens d'enregistrer et de distribuer les concerts d'importance. Les gestionnaires d'orchestres n'ont pas besoin des revenus générés par les enregistrements; ils ont besoin de la visibilité que créent ces enregistrements. Il doit y avoir une formule qui permette aux deux partis de tirer profit des enregistrements. Par ailleurs, nous devons immédiatement trouver des moyens de tirer parti d'Internet. Voilà enfin un outil bon marché qui nous permettra d'intéresser des millions de nouveaux auditeurs et de donateurs à ce que nous avons à offrir. Nous pouvons certainement l'utiliser de façon à ce que tout le monde en tire avantage.
4. Régler le problème de la surabondance de façon raisonnée. Nous devons trouver des façons de réduire les coûts des tournées, de présenter des concerts dans des endroits inhabituels et de

donner des concerts éducatifs et des concerts gratuits dans le but d'assurer des semaines de travail.

Plus important encore, nous devons insister pour que les administrateurs artistiques et les conseils d'administration aient une formation qui leur permettra d'assurer la bonne intendance de l'industrie artistique. Sans celle-ci, l'avenir des musiciens ne sera jamais assuré. Une bonne intendance permet de régler les problèmes, ce qui assure la santé et le bonheur des musiciens et encourage le renforcement des institutions.

Les musiciens des sections canadiennes ont élu un nouveau vice-président

La FAM – Canada a un nouveau vice-président en la personne de M. Bobby Herriot. Celui-ci est entré en poste le 1^{er} août, fort de sa vaste expérience acquise en tant que responsable des sections 145 (Vancouver), 149 (Toronto) et 293 (Hamilton). Il a également connu une brillante carrière d'interprète et de chef d'orchestre.

Au cours de ses deux premiers mois de travail au sein de la FAM, M. Herriot s'est occupé très activement du volet symphonique, assistant à la conférence de l'ICSOM au Colorado, à celle de l'OMOSC à Regina et aux rencontres automnales du International Executive Board and Players' Conferences Council tenues à Los Angeles. Plus récemment, il s'est rendu à Winnipeg en compagnie de la directrice de la DSS, Mme Laura Brownell, afin de rencontrer le Royal Winnipeg Ballet et de discuter avec les responsables de la section locale et les membres du comité de la situation de l'orchestre.

Vous voudrez lire les articles écrits par M. Herriot dans les éditions d'août et de septembre de *International Musician*, dans lesquels il exprime sa détermination à améliorer les conditions de travail des musiciens d'orchestres symphoniques canadiens. Le statut fiscal des musiciens, la situation fiscale des musiciens, la convention avec Radio-Canada, la négociation des subventions et la gouvernance des orchestres sont tous des sujets qui, selon lui, requièrent une attention particulière. Le nouveau vice-président se dit très heureux de constater la solidarité dont font preuve les orchestres en périodes difficiles. Il affirme avoir la ferme intention de rendre la division canadienne de la FAM encore plus forte et solidaire.

**Division des services symphoniques
Laura Brownell, lbrown@ican.net
Cristina Zacharias, czach@afm.org
(416) 391-5161 / 1 800 463-6333**