



**To
HU**

RAPPORT 2020
ANNUEL 2021



TABLE DES MATIÈRES

4

FAITS SAILLANTS
2020-2021

6

MOT DE LA
PRÉSIDENTE ET DU
DIRECTEUR GÉNÉRAL

8

MISSION DE LA TOHU

9

VALEURS DE LA
TOHU

10

COVID-19, ANNÉE :
UN APPRENTISSAGE
PERMANENT

12

①
RETOUR SUR LES
TEMPS FORTS DE
PROGRAMMATION

12

Une toute nouvelle
Destination TOHU

14

Une véritable
« fabrique de cirque »
en soutien au milieu

16

Rayonnement
international : du
cirque sur tous les
continents

18

MONTRÉAL
COMPLÈTEMENT
CIRQUE : maintien
de la marque et
consolidation du
Pôle TOHU

20

Une programmation
culturelle et de loisirs
résiliente et adaptative

22

Une refonte majeure
pour les services
éducatifs

23

Un rayonnement
continu et reconnu

24

②
UNE ANNÉE POUR
L'AMÉLIORATION

24

Expérience client

24

Environnement
numérique TOHU

26

Infrastructures et
bâtiment

27

Développement
durable

28

Ressources humaines
et communications
internes

30

Un lien renouvelé avec
le quartier

32

③
GOUVERNANCE
ET RAPPORT
INSTITUTIONNEL

32

Conseil
d'administration et
comités

34

États financiers et
gestion budgétaire

36

Planification
stratégique – Rapport
du plan d'action
2020-2021

38

Quelques exemples
d'activités terminées
ou entamées, parmi
les plus significatives



FAITS SAILLANTS 2020-2021

SPECTACLES OU NUMÉROS DE CIRQUE



27

INTÉRIEURS

salle ou chapiteaux

137 représentations

13 192 spectateurs



27

EXTÉRIEURS

gratuits

432 représentations

+ 60 k spectateurs



343

ARTISTES DE CIRQUE IMPLIQUÉS

dont

144

femmes

113

autochtones et
de la diversité

2020

2021

SEPTEMBRE

Battements de cirque est le premier spectacle tarifé depuis 6 mois... et sera le seul jusqu'en juin

OCTOBRE

Refermeture des salles – la TOHU annule des spectacles qu'elle n'avait pas encore annoncés et se retransforme en centre d'entraînement et de recherche pour les artistes

JANVIER

La programmation de loisirs reprend au parc Frédéric-Back avec une offre bonifiée en ski de fond et l'ajout d'activités de sculpture sur neige

FÉVRIER- MARS

Entrée en poste d'une agente de liaison quartier qui redynamise les liens avec Saint-Michel, notamment en employabilité. Une levée de fonds privée permet d'allouer des bourses individuelles aux jeunes du service à la clientèle.

AVRIL

Le gouvernement du Québec annonce une aide spéciale historique de 11,8 M\$ pour la discipline du cirque contemporain

43

activités culturelles,
éducatives ou
de loisirs



85 706

**PERSONNES
REJOINTES**



3 445

**HEURES
D'ENTRAÎNEMENT**

11 644

participants

dont

79 940

après le 15 juin

69 729

au Festival

allouées à

301

artistes professionnels

 **106 480** visiteurs sur le site web

 **40 697** abonnés à l'infolettre

 **24 928** abonnés Facebook

 **5 446** abonnés Instagram

82

résidences de recherche
ou création

120

projets cirque
extérieurs soumis

MAI

La Cité des arts du cirque accueille le centre de vaccination de Saint-Michel, qui distribuera 14 000 doses en trois mois

JUIN

Début d'une saison culturelle estivale distancée avec le retour des troupes créatives et la programmation hors les murs *Aux balcons Saint-Michel!*

JUILLET

Destination TOHU et l'ouverture de MONTRÉAL COMPLÈTEMENT CIRQUE ramènent enfin artistes et spectateurs en un même lieu convivial. *Les Canons du cirque* prennent le relais sur la toile.

JUILLET- AOÛT

Le cirque continue à vivre sous chapiteau à la TOHU et débarque dans le Vieux-Montréal. Un été plus circassien que jamais!

AOÛT

Une nouvelle section, la Plaine Est, ouvre au parc Frédéric-Back et double la superficie accessible au public.

MOT DE LA PRÉSIDENTE ET DU DIRECTEUR GÉNÉRAL



DIANE LEMIEUX

Présidente du conseil d'administration



STÉPHANE LAVOIE

Directeur général de la programmation

Quel paradoxe pour la TOHU ! Malgré le contexte sanitaire et réglementaire toujours précaire, et malgré la difficulté à naviguer à travers celui-ci, programmer et accueillir du public, c'est une année 2020-2021 d'une richesse exceptionnelle que l'organisme a traversée.

En premier lieu parce que, pandémie oblige, il n'y a jamais eu autant d'artistes de cirque à Montréal. Habités à rayonner sur les scènes du monde, nos créateurs et voltigeurs québécois ont plutôt passé les douze derniers mois à réapprivoiser leur corps, les scènes et le public. Avec le soutien crucial de plusieurs partenaires publics et privés, la TOHU les a accompagnés en offrant des espaces d'entraînement, de création et de production jusqu'à l'été, puis en déployant une programmation publique de haute volée avec l'équivalent de trois festivals (ou saisons) en quelques mois à peine. Au cœur de cette expansion circassienne sans précédent, le tout nouveau concept de Destination TOHU a créé un cœur de village éphémère dans le quartier Saint-Michel.

Les liens avec ce dernier ont d'ailleurs été renforcés tout au long de l'année, via une collaboration étroite avec les organismes partenaires, le recrutement d'une agente de liaison sur le terrain (une initiative peu commune pour une institution culturelle privée au Québec), un recentrage sur les jeunes du quartier, des actions de recrutement et une programmation culturelle et de loisirs foisonnante, tant à la TOHU que hors les murs, du parc Frédéric-Back aux ruelles micheloises.

Mais tout ceci n'est que la pointe de l'iceberg. Car, pendant que la salle était fermée au grand public, les équipes de la TOHU se sont activées à améliorer de vastes pans de l'organisation, de l'expérience client aux infrastructures numériques, en passant par le bâtiment, les ressources humaines et les pratiques en développement durable. Douze mois plus tard, c'est une organisation plus solide, plus professionnelle et plus accueillante qui ressort d'une période pandémique difficile, dans laquelle les artistes de cirque et le quartier Saint-Michel ont été douloureusement frappés.

Nous tenons donc à saluer la détermination, la créativité et le courage de tous les employés, artistes et partenaires, et remercions tout particulièrement les trois ordres de gouvernement (Canada, Québec, Montréal) qui ont maintenu et augmenté leur soutien à l'organisme et à la discipline.

Un grand merci aussi aux membres du conseil d'administration pour leur vigilance et leur soutien constant à travers cette période d'instabilité. Nous saluons notamment M. Stéphane Glorieux, président de Keurig Dr Pepper Canada, qui quitte le conseil après 5 ans et dont la contribution a été particulièrement appréciée.

Et maintenant, souhaitons de tout cœur de chaleureuses retrouvailles avec le public, dans une organisation transformée !



MISSION DE LA TOHU

La TOHU est depuis 2004 un laboratoire de développement durable par la culture. Sa mission s'articule autour de trois volets interconnectés : le soutien aux arts du cirque ; l'éducation relative à l'environnement ; et la revitalisation du quartier Saint-Michel à Montréal.

CIRQUE

Au cœur de la Cité des arts du cirque, la TOHU est le seul diffuseur spécialisé en cirque contemporain en Amérique du Nord. À ce titre, elle joue un rôle de scène nationale pour les arts du cirque, mêlant des responsabilités en termes de diffusion (diversité des formes proposées, équilibre entre compagnies québécoises et étrangères) ; de médiation (rencontres entre le public et les artistes, préparation au spectacle en classe, expositions et éducation à l'histoire de la discipline) ; et de soutien aux professionnels, en offrant des espaces pour l'entraînement, la recherche et la création, en coproduisant des œuvres, en apportant un soutien technique à d'autres diffuseurs et en favorisant le développement de réseaux internationaux consacrés au cirque contemporain.



Une salle unique

Fidèle aux origines du cirque moderne, avec sa piste circulaire où galopèrent les chevaux, la TOHU possède la seule salle de spectacle entièrement circulaire en Amérique du Nord, entourée de gradins rétractables et amovibles. Cette configuration permet une flexibilité totale entre les activités, en plus d'offrir une proximité inégalée entre le public et les artistes sur scène. La TOHU est membre du Réseau360, un regroupement international d'une vingtaine de salles circulaires essentiellement basées en Europe.

Une collection inégalée

La TOHU est dépositaire de la moitié du Fonds Jacob-William, la plus importante collection privée d'objets d'arts liées à l'histoire du cirque du 17^e siècle à nos jours. Rassemblé par les collectionneurs français Pascal Jacob et Christian William, cet imposant patrimoine est partagé entre la TOHU, l'École nationale de cirque (volet documentaire) et le Centre national des arts du cirque de Châlons-en-Champagne (France). L'essentiel des œuvres a été numérisé et de nombreuses expositions temporaires ou semi-permanentes permettent d'en apprendre davantage sur les origines et l'évolution de la discipline. Au fil des ans, la TOHU l'a enrichi d'œuvres offertes par des donateurs québécois incluant le Cirque du Soleil.

TERRE

Pavillon d'accueil et d'interprétation du parc Frédéric-Back (ancienne carrière, puis dépotoir municipal reconverti en un immense parc urbain par la Ville de Montréal), la TOHU opère le premier bâtiment vert certifié LEED Or Canada au Québec. S'appuyant sur des techniques innovantes telles que la géothermie, le recours à des circuits courts de production de chaleur, ou encore l'incorporation d'éléments recyclés dans son architecture, la bâtisse offre un niveau de performance écoénergétique d'exception dans le secteur culturel.

Cette approche se traduit aussi par un engagement constant à offrir les conditions événementielles les plus écoresponsables, ainsi qu'une panoplie d'activités grand public liées à l'éducation environnementale et à l'interprétation du parc Frédéric-Back. La TOHU est certifiée Scène écoresponsable niveau Or depuis 2020.

HUMAIN

En vertu d'une entente avec la Ville de Montréal, la TOHU joue également un rôle de maison de la culture dans le quartier Saint-Michel en offrant aux résidents une programmation multidisciplinaire gratuite. Elle se veut un lieu de rassemblement festif incontournable dans un quartier historiquement défavorisé, mais néanmoins jeune, dynamique et multiculturel. Accueillant de nombreux événements à portée sociale, économique ou culturelle, la TOHU a également mis en place un programme d'employabilité locale qui donne la priorité aux Michelois lors des processus d'embauche. Chaque année, une cinquantaine de jeunes du quartier en profitent, pour la plupart au Service à la clientèle (bistro, accueil, etc.)

VALEURS

Les valeurs sur lesquelles s'appuie la TOHU dictent ses actions au quotidien, autant vis-à-vis du public que des artistes, des partenaires et de son personnel.

Audace

Adopter une approche créative dans tous les champs d'action de l'organisme, de la gestion à la programmation et de l'accueil aux relations avec les partenaires.

Respect

Rester fidèle à la mission et aux valeurs de l'organisme. Coexister dans un espace harmonieux où prévaut la tolérance. Être à l'écoute des opinions de chacun et porter attention à l'identité de chacun et ses différences.

Solidarité

Promouvoir l'interdépendance des différentes sphères de la société. Encourager l'interaction, l'entraide et le travail en équipe. Au cœur du quartier Saint-Michel, favoriser le dialogue interculturel et donner un sens à la cohabitation des différences.

Plaisir

Contribuer à un projet novateur et stimulant qui incarne la société du 21^e siècle. Favoriser l'épanouissement des individus, permettre à chacun de se réaliser à travers un projet fédérateur. Communiquer au public notre enthousiasme et notre vision.

COVID-19 ANNÉE 2

UN APPRENTISSAGE PERMANENT

Passé le choc du premier printemps pandémique, l'année 2020-2021 a été pour la TOHU celle de l'adaptation permanente. Les différentes phases de restriction-réouverture ont fortement impacté la prévisibilité dans le milieu culturel, déjà le milieu le plus impacté par les conditions sanitaires et la limitation des rassemblements de personnes.

Lorsque Anouck Vallée-Charest a eu le bonheur de présenter *Battements de cirque* devant public en septembre 2020, la TOHU ignorait que ce serait le seul spectacle de cirque diffusé avant l'été suivant. Les salles furent de nouveau fermées d'octobre à la fin mars et l'équipe a décidé de poursuivre son soutien à la discipline (entraînement et résidences, voir page suivante) plutôt que de précipiter la réouverture des portes. Finalement, le public put renouer avec ses artistes favoris lors du festival MONTRÉAL COMPLÈTEMENT CIRQUE, en juillet.

Entre-temps, l'année fut rythmée par un grand nombre de représentations et rencontres (ex. réunion historique le 9 novembre de 14 leaders du milieu circassien avec le ministre du Patrimoine canadien), ponctuées d'annonces fortes (nouveau soutien de 11,8 M\$ du gouvernement du Québec spécifiquement pour le secteur circassien alloué en avril). L'année fut également marquée d'un va-et-vient incessant sur les normes sanitaires et protocoles d'accueil, en collaboration très étroite avec les directions de santé publique provinciale et municipale et la CNESST, ainsi que les partenaires du milieu artistique. Le protocole adopté par le Partenariat du Quartier des spectacles, auquel la TOHU a activement contribué, a ainsi servi de modèle pour un grand nombre d'interventions artistiques dans l'espace public. Le modèle particulier du festival, s'appuyant sur des déambulateurs et des performances impromptues, a occasionné un travail plus en profondeur et des autorisations tardives, et des équipes de sécurité spéciales COVID-19 ont dû être déployées au Quartier latin.

Les informations actualisées et les protocoles d'accueil des spectateurs étaient régulièrement mis en ligne sur le site Web tohu.ca. De l'équipement sanitaire a été massivement déployé dans les espaces publics et corporatifs, allant du distributeur de désinfectant automatique à l'installation de plexiglas dans les salles de réunion. Le télétravail est resté omniprésent.

Ce fort contexte d'incertitude, jumelé à la soudaine augmentation des activités pendant l'été et à la pénurie de main-d'œuvre constatée dans tous les secteurs, a entraîné beaucoup de stress et un certain essoufflement pour une partie des équipes, notamment sur le terrain. Soulevons-leur notre chapeau.

UNE CAMPAGNE DE VACCINATION PAR ET POUR LA COLLECTIVITÉ

En collaboration avec plusieurs partenaires du milieu, dont le Cirque du Soleil, une clinique de vaccination a été déployée à partir de mai afin de mieux rejoindre les résidents du quartier Saint-Michel, particulièrement touché par la pandémie. Ce fut l'occasion pour la TOHU de faire travailler les jeunes de son service à la clientèle et d'animer un peu le site avec la présence d'artistes de cirque et la distribution de sacs cadeaux aux vaccinés. Si plusieurs personnalités s'y sont déplacées (J. Trudeau, V. Plante, C. Dubé), ce sont surtout les Michelois qui en ont bénéficié avec 14 002 doses administrées en 13 semaines.

UN ÉCLAIRAGE SOLIDAIRE

En solidarité avec un milieu culturel fortement affecté par la pandémie, la TOHU a modifié l'éclairage de sa façade à deux reprises, se parant de rouge pour participer au mouvement *Éclairons les scènes* le 22 septembre, puis à *Moment Cœur battant* pendant tout l'hiver.





1

**Retour sur les
temps forts de
programmation**



UNE TOUTE NOUVELLE DESTINATION TOHU

La principale innovation de l'année 2021 aura été le déploiement de la Destination TOHU, un projet multidisciplinaire d'animation et de valorisation du territoire que l'organisme souhaitait implanter depuis plusieurs années.

La vaste place publique de la TOHU a ainsi été intégralement habillée dans une atmosphère foraine, familiale et ludique : jusqu'à six chapiteaux et tentes de tailles, formes et couleurs variées, incluant l'iconique chapiteau « Trèfle » jaune et bleu de 350 places et trois nouveaux venus, soit le lot d'étonnants chapiteaux « Parabris » acquis en 2020 grâce au MCCQ. Le bistro principal proposait de nouveaux mets et breuvages que les visiteurs pouvaient consommer dans une vingtaine de bulles alimentaires constituées de mobilier aux couleurs vives et festives, instaurées grâce à une extension du permis d'alcool à l'ensemble du terrain. D'autres tentes plus modestes offraient des services de bistro, de billetterie extérieure et de poste d'accueil pour le parc Frédéric-Back. Un dernier vaste espace accueillait les ateliers de construction de la FALLA.

La programmation était riche et ininterrompue : spectacles tarifés et gratuits pendant MONTRÉAL COMPLÈTEMENT CIRQUE ; programmes cirque triples sous chapiteau lors des fins de semaine du 24 juillet au 29 août ; dévoilement de l'œuvre d'art collective de la FALLA ; point de ralliement pour certaines activités de loisir dans le parc Frédéric-Back (incluant prêt de vélos et cerfs-volants).

Une toute nouvelle Carte Destination TOHU proposait au public une vaste gamme d'avantages, rabais et priorités de réservation. Une campagne publicitaire d'une valeur de 200 000 \$ a permis de rejoindre un large public à la fois local et métropolitain (1 056 détenteurs de la Carte Destination TOHU au 31 août, dont 111 dans le quartier Saint-Michel). Le public fut au rendez-vous de manière générale : les objectifs de vente pour le festival et les Week-ends cirque ont été dépassés, tandis que les ventes alimentaires de la saison ont surpassé celles de 2019, dernier été pré-pandémique !





UNE VÉRITABLE « FABRIQUE DE CIRQUE » EN SOUTIEN AU MILIEU

Si l'année 2020-2021 n'en fut pas une de diffusion circassienne, toutes les représentations prévues ayant été annulées entre septembre et juin, cela ne veut pas dire que la TOHU était fermée. Bien au contraire ! Jamais ses installations et son personnel n'ont autant été consacrés à soutenir les artistes et compagnies.

Les représentations prévues pour l'automne (Les 7 Doigts, Ligue d'Impro Cirque) ont été converties en captations audiovisuelles ; Les 7 Doigts ont notamment pu réaliser et diffuser leur spectacle *En Panne* en ligne, rejoignant 800 webspectateurs et programmé dans plusieurs festivals. Le programme d'accueil d'artistes en entraînement libre individuel a été prolongé toute l'année et étendu à différents espaces, dont les studios André-Simard et D1/D2 du Cirque du Soleil, gracieusement offerts jusqu'en juillet. La procédure de réservation des espaces a été grandement simplifiée via une plateforme en ligne, mutualisée avec d'autres lieux d'entraînement dont Le Monastère (St Jax). Techniciens et gréeurs étaient à disposition gratuitement, ainsi qu'un coaching artistique professionnel, notamment au Cirque du Soleil. Plusieurs collectifs ont également investi des espaces informels, que ce soit dans le hall de la TOHU (rencontres hebdomadaires de jonglerie) ou sur la place publique. Du 1^{er} septembre au 31 août, quelque 301 artistes ont profité du programme pour 3 445,5 heures d'entraînement.

Au-delà de l'entraînement, la TOHU a aussi soutenu le développement d'un nombre important de projets artistiques à travers 82 résidences de recherche ou création, et également tenu l'appel à projets *En plein air*, visant à recueillir des propositions circassiennes ou multidisciplinaires adaptées à l'espace public. Plus de 120 projets ont été déposés en quelques semaines, et ceux-ci ont abondamment nourri la programmation estivale sur tous les sites occupés par la TOHU. De nombreux finissants ou récents diplômés de l'École nationale de cirque ont participé à l'un ou l'autre des programmes, qui ont nettement favorisé la relève.

Cette véritable « usine de cirque » a en effet permis de « fabriquer » une grande diversité de petites formes, pour chapiteaux, salles intimes, rues, parc ou performances déambulatoires. Une véritable tendance

de fond qui devrait se poursuivre dans les prochaines années, augmentant le potentiel de circulation et de rayonnement du cirque contemporain québécois. À court terme, le résultat en matière de diffusion fut spectaculaire : 18 compagnies ou projets courts sous chapiteau à la TOHU pour 51 représentations tarifées (3 709 spectateurs) ; 130 numéros gratuits sur le site de Destination TOHU ; 366 numéros gratuits sur la rue Saint-Denis, dans la tournée des Quartiers Complètement Cirque et la programmation hors les murs dans le quartier Saint-Michel.

Le point d'orgue de cette renaissance au sein de l'espace métropolitain fut la présentation pendant 6 semaines – au Vieux-Port et dans le Vieux-Montréal, de trois nouvelles créations collectives orchestrées par Les 7 Doigts, le Cirque Éloïze et le Cirque Alfonse, rassemblant 54 artistes de toutes origines et 55 concepteurs, techniciens et travailleurs culturels. Une subvention spéciale de la Ville de Montréal (service du développement économique) a permis cette opération unique qui a rejoint pas moins de 42 680 spectateurs jusqu'à la fête du Travail, soulignant ainsi la résilience de Montréal comme capitale internationale des arts du cirque.

LES ARCHIVES TRAVAILLENT AUSSI

Les œuvres du Fonds Jacob-William ont été exploitées elles aussi, avec la poursuite du développement d'une exposition virtuelle interactive à paraître en 2022, et l'exposition *Des ombres et des ailes*, explorant les notions de contrainte et de liberté vues par les historiens du cirque, particulièrement significative dans le contexte pandémique.

La TOHU remercie vivement le Conseil des arts et des lettres du Québec pour son soutien majeur à la discipline, à travers plusieurs programmes spécifiques touchant l'entraînement libre, les résidences, la diffusion distanciée et le soutien à la billetterie. Le CALQ a largement contribué à maintenir vivant le secteur circassien québécois et le lien chaleureux avec son public.



RAYONNEMENT INTERNATIONAL : DU CIRQUE SUR TOUS LES CONTINENTS

Malgré la fermeture des frontières et l'arrêt brutal des tournées internationales, la TOHU a su maintenir un leadership important sur le front du cirque contemporain.

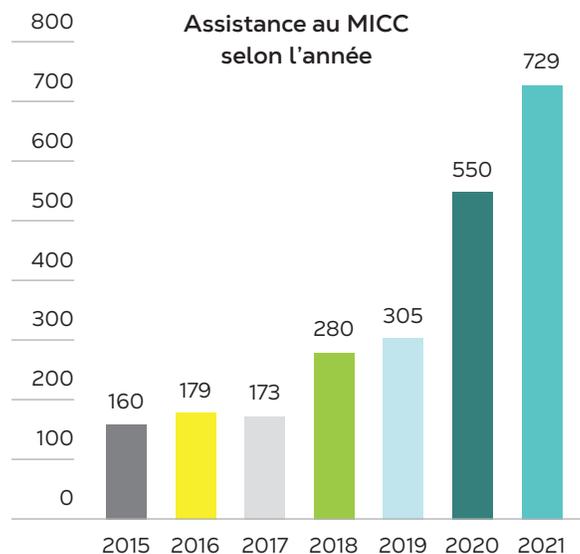
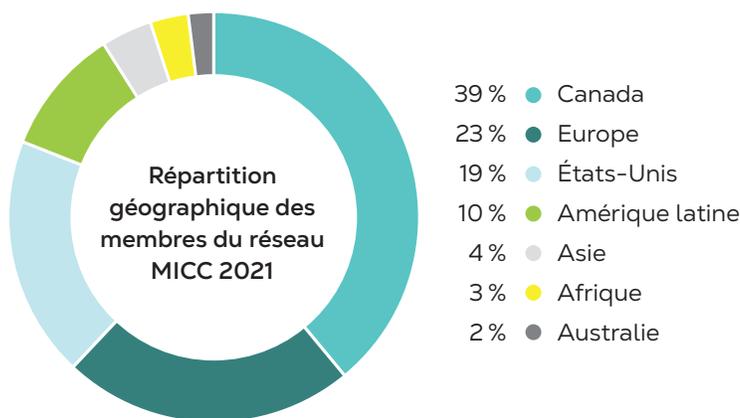
Le projet de « MICC virtuel à l'année » s'est poursuivi, après la conversion de l'événement de juillet 2020 en plateforme numérique interactive, collaborative et permanente. Les 14 groupes de travail thématiques ont consolidé leur travail avec des conférences ou ateliers tout au long de l'année (« Partages d'expertise »), des présentations de projets artistiques et des « cafés-cirque » réguliers, en français et en anglais. La plateforme du MICC a compté jusqu'à 729 participants de 44 pays, témoignant d'un certain engouement, y compris dans des régions habituellement moins représentées, comme l'Afrique subsaharienne et l'Amérique latine.

L'équipe de programmation cirque a saisi de nombreuses opportunités de prise de parole, de médiation ou d'organisation de vitrines circassiennes dans le cadre d'événements partenaires tenus aux quatre coins du monde. Citons entre autres le St. John's International Circus Fest (septembre), CINARS (novembre), ISPA (janvier) et RIDEAU (avril) qui ont permis de faire rayonner les arts du cirque et la créativité québécoise dans un certain nombre de plateformes multidisciplinaires.

D'autres coopérations nationales et internationales ont été rendues possibles par différents organismes du gouvernement québécois (ministère des Relations internationales, Secrétariat aux relations canadiennes...), notamment avec les Rencontres internationales du cirque d'Abidjan et la Seoul Foundation for Arts and Culture, ainsi qu'avec les États-Unis dans le cadre de la toute nouvelle American Circus Alliance.

Du 12 au 15 juillet, ce fut le retour du MICC original, temps fort entre professionnels en marge du festival MONTRÉAL COMPLÈTEMENT CIRQUE. Encore essentiellement virtuel malgré quelques activités en présentiel, il a permis de rejoindre 316 participants accrédités (dont 52 % de diffuseurs) originaires de 32 pays, incluant l'Afrique et l'Amérique latine. En l'espace de quatre jours, il a offert 24 *pitches* artistiques, 14 vitrines de spectacles québécois, 6 causeries d'avant-spectacle et 10 ateliers et dévoilements de cartes sectorielles, soit environ trois fois plus d'activités que lors d'une édition en présentiel.

→ **Pour plus de détails sur l'ensemble des activités de réseau et sur les retombées, voir le rapport MICC 2020-2021, disponible sur demande.**





MONTRÉAL COMPLÈTEMENT CIRQUE : MAINTIEN DE LA MARQUE ET CONSOLIDATION DU PÔLE TOHU

Le retour de MONTRÉAL COMPLÈTEMENT CIRQUE en juillet a permis de renouer avec les spectacles en salle et de consolider le Pôle TOHU, tout en s'offrant d'expérimenter sur la production et la diffusion numérique avec un projet en ligne original.

Pour la première fois dans l'histoire du festival, l'intégralité des spectacles tarifés a été proposée dans la Cité des arts du cirque, autour du nouveau village éphémère « Destination TOHU » (voir p. 12). 5 compagnies québécoises ont ainsi été présentées dans la salle TOHU, sous chapiteau et au sein de nouveaux espaces extérieurs de la Cité, en déambulatoire ou sur la terrasse du Cirque du Soleil. De nouvelles perspectives fort appréciées du public (7 992 spectateurs, 87 % de remplissage dans le contexte de jauges réduites COVID-19). De l'animation gratuite permettait de faire vivre le site entre chaque représentation.

Au Pôle Quartier latin du Quartier des spectacles, en l'absence de création de grande ampleur sur la place Émilie-Gamelin – trop propice aux rassemblements, l'équipe de programmation extérieure a pu innover sur la rue Saint-Denis avec la première étape du déploiement d'une scénographie immersive et interactive à saveur cirque. Façades, terrasses et mobilier urbain ont vu fleurir des œuvres ludiques imaginées par Sarah Beauséjour et rappelant l'univers circassien, des balles de jonglage débordant des balcons à un toit de trapèze au-dessus des passants. Des performances éclairs et des numéros surprises prenaient place ici et là, incluant dans les vitrines de plusieurs locaux commerciaux vacants de l'artère. Des équipes de sécurité sur le terrain distribuaient du matériel sanitaire et s'assuraient du respect des consignes de distanciation. Environ 60 000 passants, essentiellement québécois, ont profité des 11 jours d'animation.

Autre innovation de la programmation : *Les Canons du cirque : Duels dans la ville*, une mini-série Web inspirée des *battles* de danse et de la télé-réalité, dans laquelle un maître de piste lançait chaque jour un défi audacieux à deux artistes de cirque. Les prouesses accomplies dans des endroits emblématiques de la métropole (Canal de Lachine, mât du Stade olympique...) ont donné lieu à des images inouïes, sur lesquelles le public était appelé à voter et qui pourront servir de base de développement pour un auditoire local autant que touristique.

Dernière nouveauté : la création d'un focus cirque à la Cinémathèque québécoise, avec la naissance d'un premier Festival du film de cirque de Montréal orchestré par l'artiste Naël Jammal. La programmation très pointue a surtout rejoint un public de niche, mais, tant par son emplacement au cœur du Quartier latin que par la beauté des images proposées, l'événement sera appelé à prendre de l'ampleur lors des prochaines éditions.

En ajoutant l'habituelle tournée des quartiers qui a fait vagabonder Marguerite à bicyclette et Throw2Catch dans 7 arrondissements de la ville, le festival a rejoint un total de 69 729 spectateurs. Cela a permis de maintenir la marque COMPLÈTEMENT CIRQUE bien visible et de consolider le lien entre le festival, les artistes et le public métropolitain, tout en contribuant activement à la relance culturelle, économique et touristique du centre-ville.

→ **Pour plus de détails sur le festival, voir le rapport d'activités MCC2021, disponible sur demande.**



UNE PROGRAMMATION CULTURELLE ET DE LOISIRS RÉSILIENTE ET ADAPTATIVE

Les aléas de l'organisation d'activités en temps de pandémie ont également affecté la programmation culture, éducation et loisirs, responsable de l'animation du parc Frédéric-Back et du déploiement d'une offre culturelle gratuite et de proximité pour le quartier Saint-Michel.

L'édition 2020 de la FALLA a été légèrement décalée et le dévoilement de *l'Arbre de l'espoir*, l'œuvre collective créée par les citoyens du quartier, s'est fait en septembre dans le cadre des Journées de la culture. L'édition 2021, quant à elle, a retrouvé une partie de son fonctionnement habituel avec la participation de 6 Falleros – des jeunes marginalisés en processus de réinsertion professionnelle – tous originaires du quartier, et l'exposition de l'œuvre à la mi-août. Il n'y a toutefois toujours pas eu d'embrasement en raison des restrictions COVID-19, et ce sont donc désormais deux structures de grande ampleur qui sont entreposées par la TOHU, qui complètera ce triptyque en hommage aux résidents de Saint-Michel lors de l'été 2022. En parallèle, une série de 8 contes en format balado a été produite pour entretenir l'esprit et les valeurs de la FALLA ; les œuvres de Delphine Arnaud sont disponibles sur le site Web tohu.ca.

Le volet arts visuels a été réduit à trois expositions intérieures et une extérieure, faisant essentiellement la part belle au quartier : l'artiste murale MALICIOUZ a réalisé une fresque colorée *Hymne à St-Mich* dans le hall de la TOHU, tandis que l'allée d'exposition extérieure a exhibé le travail archivistique de la photographe Caroline Hayeur, un dialogue émouvant entre l'atmosphère urbaine du quartier il y a 50 ans et aujourd'hui.

Le reste de la programmation culturelle s'est fait dans une logique de distanciation sociale, avec le retour de deux succès de l'été 2020 : les trousseaux culturels livrés à domicile pour stimuler la créativité des Michelois à la maison et la série de performances hors les murs *Aux balcons Saint-Michel !*, qui allait à la rencontre des résidents dans les ruelles et sous leurs fenêtres ; 123 performances ont ainsi été données durant la saison estivale 2021.

Quant à la programmation de loisirs dans le parc Frédéric-Back, elle s'est déployée de façon plus importante en hiver avec une offre bonifiée de ski de fond et raquettes (augmentation du traçage de pistes par la Ville de Montréal et du volume d'équipement prêté par la TOHU) et l'apparition d'une activité de sculpture sur neige appréciée et appelée à grandir lors des hivers prochains. La saison printemps-été a restauré la vie active au cœur du parc (prêt de vélos et trottinettes, cliniques de course, cours de tai-chi et de yoga), tandis qu'une offre de prêt de cerfs-volants a vu le jour. Le tout s'est conclu par l'inauguration d'un nouveau secteur, la Plaine Est, dans le coin nord-est du parc, achevant de connecter Saint-Michel à ce nouvel espace vert grandiose.

UNE VILLE, UN CIRQUE, UN PARC

Une touchante vidéo documentaire a été réalisée par Funambules Médias pour la Ville de Montréal qui retrace l'histoire du parc Frédéric-Back et les liens entre la TOHU, la ville et le quartier. Un très bel éclairage sur un partenariat public-communautaire gagnant, disponible ici.

<<http://funambulesmedias.org/une-ville-un-cirque-un-parc/>>





UNE REFONTE MAJEURE POUR LES SERVICES ÉDUCATIFS

Au cœur de la mission à trois volets Cirque – Terre – Humain, les services éducatifs jouent un rôle crucial pour renforcer le rôle citoyen de la TOHU et l'appropriation des publics de tous âges. À travers des visites guidées du bâtiment et du parc, à pied, à vélo ou virtuelles, et avec le déploiement d'un certain nombre de dispositifs pédagogiques, la TOHU continue de sensibiliser enfants et adultes aux enjeux environnementaux et sociaux, tout en développant l'auditoire cirque d'aujourd'hui et de demain.

Profitant de la pause forcée par la pandémie, la politique éducative de l'organisme a été revue de fond en comble, en collaboration avec le GREM (Groupe de recherche sur l'éducation et les musées); livraison finale automne 2021. Le contenu lié au parc Frédéric-Back en particulier a été largement

bonifié : complétion des 9 cartes / époques de la visite autonome Simbioz dans le hall de la TOHU, permettant désormais de remonter jusqu'à l'occupation autochtone ; réalisation de 4 capsules vidéo sur le parc et sa transformation au fil des ans ; développement d'une offre de visites-conférences 100 % virtuelles ; création d'une application mobile pour la visite autonome in situ (à venir en 2021).

Les services éducatifs se sont également joints à deux initiatives numériques permettant de rejoindre un vaste auditoire scolaire : l'École montréalaise en réseau ainsi que le réseau des Mini-maisons de la culture, dans lesquels du contenu éducatif environnemental et circassien a pu être communiqué à 2 306 élèves.



UN RAYONNEMENT CONTINU ET RECONNU

La variété et la qualité des activités offertes par la TOHU lui ont valu de mériter de nouveaux prix et distinctions. L'organisme est ainsi récipiendaire du 33^e Concours ESTim organisé par la Chambre de commerce de l'Est de Montréal (catégorie Arts, culture et loisirs); a remporté une Mention spéciale du prix Citoyen de la culture André-Daigle des Prix Les Arts et la Ville 2021; et a été finaliste du dernier Grand Prix du Conseil des arts de Montréal, un honneur partagé avec La Chapelle – Scènes contemporaines.

Le rayonnement de la TOHU passe également par l'implication appréciée de ses cadres et employés sur différents comités sectoriels ou d'administration. En 2020-2021, des gestionnaires de la TOHU ont été élus sur les CA de la Vitrine, En Piste, Culture Montréal, Vivre Saint-Michel en Santé et le CÉSIM, parmi d'autres. Plusieurs directeurs sont également fortement impliqués au RÉMI, au Partenariat du Quartier des spectacles et dans différents comités stratégiques ou politiques, particulièrement dans le contexte de gestion pandémique.

Enfin, la salle de la TOHU reste un lieu d'accueil apprécié. Dans une année sanitaire très spécifique, deux types de location ont été particulièrement valorisés : la mise à disposition d'espaces pour des événements de santé publique (en l'occurrence deux collectes de sang avec Héma-Québec) et des tournages professionnels de films et programmes télévisuels, par exemple le *Gala Célébration* autour de la nouvelle année, la pièce de théâtre *L'Assemblée* diffusée sur Télé-Québec ou encore le dernier long-métrage de Monia Chokri, *Babysitter*.



2

**Une année
pour
l'amélioration**



EXPÉRIENCE CLIENT

La TOHU a tiré profit de l'absence de public pendant plus de 15 mois pour améliorer de nombreux aspects relatifs à l'expérience client. Les départements des opérations, du marketing et de la billetterie ont ainsi procédé à plusieurs mises à jour et innovations.

- Le site Web a été totalement repensé, afin d'intégrer davantage de contenu, tout en offrant une navigation plus fluide pour la recherche d'informations et la réservation d'activités.
- Tout le contenu de la boutique a été catalogué et mis en ligne avec un service de livraison, valorisant l'achat local et écoresponsable.
- L'identité visuelle de l'organisme (charte de couleurs, typographie...) a été rafraîchie, modernisée et déclinée sur tous les outils physiques et numériques appropriés, du site Web aux conteneurs habillant la place Destination TOHU.
- Dans la foulée, le format de l'infolettre a été revu et le processus de distribution amélioré, pour mieux rejoindre les différents types de publics. Des sondages de satisfaction ou permettant de recueillir des informations visant à améliorer l'expérience sont désormais régulièrement ajoutés.

- Le système de billetterie a été transféré vers un nouveau logiciel, AudienceView, à la suite d'un processus de sélection rigoureux. Le mode de réservation a également été généralisé aux activités gratuites, afin de standardiser la collecte de données et mieux segmenter les clientèles aux différentes activités.
- Un mandat a été donné à la compagnie ALLSTUDIO pour redessiner l'aménagement intérieur du bistro, améliorer la fluidité des opérations et inclure un espace pour les clients à mobilité réduite.

Enfin, un nouveau comité interservices est dédié à l'inclusivité et à l'accueil universel. Il a notamment travaillé sur une offre de représentations décontractées (affichage spécifique, salle de relaxation, personnel attiré, éclairage revu) qui sera déployée dès l'automne 2021 ; et sur la gestion d'un fonds dédié au transport adapté pour mieux financer l'accessibilité pour les spectateurs à mobilité réduite avant même leur arrivée à la TOHU.

ENVIRONNEMENT NUMÉRIQUE TOHU

À l'automne, la TOHU a retenu les services de l'agence NURUN pour mener un diagnostic de maturité numérique, identifier les aspects problématiques (logiciels obsolètes, processus d'affaires peu efficaces, doublons, etc.), proposer des pistes d'action et implanter une feuille de route. Une grande partie de l'audit a touché la sélection et l'implantation d'un progiciel de gestion intégrée (ERP) visant à uniformiser et moderniser les pratiques, en faisant notamment disparaître plusieurs logiciels et applications très désuets ou dysfonctionnels (gestion de calendrier et planification interservices, système comptable, etc.), dont les fonctions ont été regroupées en une seule plateforme. L'implantation a démarré à l'été 2021

et se fera par phases jusqu'en 2023 environ. Deux postes ont été créés pour superviser le processus (consultant TI et analyste ERP). D'autres logiciels ont été implantés, notamment pour la gestion des paies et congés en ligne (EmployeurD) et pour les achats au bistro et à la boutique (Lightspeed). Tous ces logiciels, à moyen terme, communiqueront entre eux.

Parallèlement, des investissements majeurs ont été réalisés pour mettre à niveau les systèmes liés à la connexion sans fil : changement de fournisseur de services Web, remplacement des bornes de Wi-Fi et des connecteurs, migration des archives vers un serveur infonuagique, etc.





INFRASTRUCTURES ET BÂTIMENT

Au cours des 12 derniers mois, la TOHU a procédé à un certain nombre d'actions de mise à niveau et d'améliorations du terrain, du bâtiment et des espaces intérieurs.

La priorité donnée à la programmation d'activités, jumelée à des marges de manœuvre financières autour des années 2014-2018, ont entraîné un certain retard dans l'entretien courant et la mise à niveau d'un bâtiment particulier à opérer, étant le premier certifié LEED Or au Québec dès 2004, à une époque où les technologies et mécanismes LEED en étaient aux balbutiements.

À l'hiver 2021, l'organisme a recruté un Régisseur bâtiment spécialisé dans un certain nombre de processus rencontrés à la TOHU. Celui-ci a eu pour premier mandat d'effectuer un diagnostic complet des mécanismes existants et d'établir un plan d'action quinquennal en fonction du degré de priorité accordé à chaque type de rénovation.

Plusieurs audits externes ont été commandés, notamment pour l'enveloppe externe du bâtiment (toiture, infiltrations d'air) et pour la mécanique interne

des systèmes dits CVC (chauffage – ventilation – climatisation). Ce dernier a notamment rendu une liste de bris et équipements à réparer en premier lieu et plusieurs travaux majeurs ont déjà été effectués, notamment le remplacement d'un refroidisseur et le début du remplacement du système de climatisation.

Un appel à propositions a été émis pour l'aménagement de la place extérieure publique à partir de l'été 2022 et la firme Castor & Pollux, auteure de nombreux projets de placettes urbaines écoresponsables à Montréal, a été retenue. Un échéancier détaillé est en cours de production, mais plusieurs travaux importants sur le terrain (installation de puisards, drainage) doivent d'abord être effectués. En matière d'équipement extérieur, l'acquisition du lot historique de chapiteaux « Parabris », une technologie québécoise unique, a été finalisée grâce au soutien du ministère de la Culture et des Communications.



DÉVELOPPEMENT DURABLE

Si peu d'actions opérationnelles ont été mises en place en raison des contraintes liées à la COVID-19, l'organisme a en revanche travaillé pour mieux structurer et valoriser son impact en matière de développement durable.

Un premier plan d'action triennal (2020-2023) spécifique au développement durable a été adopté par le CA en novembre 2020. Il s'articule en trois axes : Approvisionnement responsable / Impact environnemental / Quartier Saint-Michel (impacts économiques, sociétaux, culturels) et contient 60 actions concrètes à réaliser en trois exercices financiers.

L'organisme a travaillé avec la faculté de développement durable de HEC Montréal et un stagiaire à la maîtrise a rejoint la TOHU pendant l'été pour travailler à établir une politique d'approvisionnement responsable structurante, qui sera adoptée dans le courant de l'automne. De la même façon, des démarches ont été engagées auprès de la CoopCarbone pour la réalisation d'un bilan carbone complet sur l'année 2018-2019 (année de référence pré-COVID-19) et l'adoption d'une méthodologie reconductible. Des démarches supplémentaires ont également été engagées avec la firme Metrio pour l'implantation d'un logiciel de consolidation de données RSE et de publication

de graphiques et analyses constituant un véritable rapport développement durable annuel. Dans les deux cas, les livrables sont prévus pour la fin de 2021.

En collaboration avec le Réseau des femmes en environnement, deux formations ont été données à une grande diversité d'employés : *Événement écoresponsable niveau 2* et *Impacts environnementaux du numérique*.

Certains employés ont aussi été impliqués dans des rencontres et activités portant sur les liens entre arts et transition écologique : comité adviseur auprès du ministère du Patrimoine canadien ; formation des grands festivals à l'indice d'écoresponsabilité de la Ville de Montréal ; causerie publique organisée par Culture Montréal ; lancement du regroupement pancanadien LeSAUT, etc.

Enfin, grâce à une première subvention d'Agriculture Canada, plusieurs améliorations ont pu être apportées au potager et au bistro : achat d'équipements de transformation et de conservation, installation d'un système goutte-à-goutte, ajout de panneaux d'interprétation, révision du plan de semis incluant des vivaces comestibles. Une portion importante de la nourriture produite ou transformée (près de 30 kg en deux mois) a pu être remise à l'organisme alimentaire Mon Resto St-Michel.

RESSOURCES HUMAINES ET COMMUNICATIONS INTERNES

Le travail et la vigilance du service des ressources humaines ont été cruciaux dans un contexte de forte incertitude professionnelle, d'implantation brutale et forcée du télétravail et du bris d'une part importante des canaux de communication informelle et de socialisation entre employés.

Passés les premiers mois d'ajustement en 2020, les RH de la TOHU ont mis en place un certain nombre d'améliorations dans leurs outils :

- Adoption d'un plan d'action RH en 4 priorités (Outils et processus ; Engagement et rétention des employés ; Bien-être et santé mentale ; Quartier Saint-Michel) avec un suivi étroit par le conseil d'administration ;
- Création d'une nouvelle infolettre spécifique RH, avec des ressources et outils, les dossiers en cours de différents départements et des nouvelles des employés (recrutements, promotions, anniversaires d'emploi...);
- Envoi de sondages réguliers aux employés, autant pour l'équipe régulière à temps plein que pour les employés à l'horaire : mesure de la satisfaction relative au télétravail, aux outils numériques, à la communication interne, etc. C'était aussi l'occasion de sonder l'humeur générale des employés et leur capacité de résilience à distance ;
- Mise en place de plusieurs outils spécifiques au télétravail, incluant un guide des bonnes pratiques, des « cafés-conseils » RH et une allocation exceptionnelle de 400 \$ par employé pour l'acquisition d'équipement de télétravail ;
- Renouvellement d'une partie du parc informatique et notamment des ordinateurs portables individuels (acquisition de 25 postes) ;
- Congé payé exceptionnel de deux semaines pour tous, au temps des Fêtes ;
- Octroi de plusieurs formations, notamment sur Teams ; sur les outils collaboratifs et de gestion de projet ; et sur la gestion d'équipe à distance ;
- Automatisation des demandes et des approbations d'absences via la plateforme en ligne EmployeurD, avec accès simplifié à la banque de congés disponibles ;
- Changement de prestataire pour les assurances collectives, avec l'ajout d'un volet d'accompagnement personnel et en santé mentale (12 h annuelles) et télémédecine ;
- Refonte du processus d'évaluation annuelle pour mieux tenir compte du télétravail et arrimer les objectifs individuels avec ceux du plan stratégique de l'organisme.

Indépendamment du travail à distance, deux politiques RH ont également été adoptées, l'une sur le harcèlement en milieu de travail, l'autre sur la mise à disposition et l'utilisation des équipements de protection individuelle (EPI).

NOTE

La prolongation de la Subvention salariale d'urgence du Canada a été un élément majeur du maintien en emploi d'une grande partie des employés pendant l'année. La SSUC a représenté près de 15 % des revenus totaux de l'organisme au 31 août. Sans elle, un nombre important de mises à pied aurait été nécessaire, entraînant une perte d'expertise désastreuse tant pour l'organisme que pour le milieu.



UN LIEN RENOUVELÉ AVEC LE QUARTIER

Après un été 2020 au cours duquel certaines actions dans le quartier Saint-Michel avaient été très appréciées (bénévolat dans les organismes, spectacles déambulatoires sous les balcons et dans les ruelles...), la TOHU a souhaité poursuivre et accélérer son recentrage sur son territoire d'adoption depuis 2004.

La principale nouveauté réside dans la création d'un poste d'agente de liaison quartier, dont le mandat est de retisser et augmenter les liens entre la TOHU et les citoyens et organismes du quartier, autant sur le plan de l'employabilité qu'en matière de programmation et de fréquentation. M^{me} Dorothy Rhau est ainsi entrée en poste en février 2021, équipée de sa connaissance très intime du quartier et de son écosystème.

Sous son impulsion, et en collaboration avec les équipes de programmation, de ressources humaines et des communications-partenariats, plusieurs initiatives ont vu le jour, parmi lesquelles :

Participation à plusieurs foires d'emploi locales, qui a permis de récolter un nombre important de CV et de recruter jusqu'à 27 personnes dans le quartier (dont un deuxième employé permanent) sur les trois derniers mois de l'année.

Campagne de dons à l'hiver (en remplacement de la traditionnelle soirée-bénéfice) dont les 85 000 \$ amassés ont été intégralement affectés aux jeunes du service à la clientèle (SAC), très touchés par l'annulation de tous les spectacles, via un appel à projet personnel. Un comité constitué de 5 experts du quartier (CJE Centre-Nord, Maison d'Haïti) et de grandes entreprises a évalué les différents dossiers reçus et alloué des bourses à 15 jeunes, dont 8 habitant le quartier.

Dès décembre, d'autres actions ont été prises. Une partie de la subvention habituellement consacrée à la FALLA a été réaffectée à un programme de formation et de coaching individuel (215 heures) pour des jeunes du SAC. Et l'équipe de programmation culturelle s'est jointe à l'effort de distribution de paniers de Noël dans le quartier en ajoutant, avec ses fameuses trousseaux culturelles, un peu de couleur et de créativité pour 400 foyers michelois. À partir de l'été, des repas surgelés préparés au bistro ont été offerts gratuitement aux employés du service à la clientèle dont le quart de travail dépassait 8 h dans la journée.

PARTICIPATION ACCRUE À LA CONCERTATION LOCALE

Le directeur adjoint à la programmation culture – éducation – loisirs a été élu au conseil d'administration de Vivre Saint-Michel en santé (VSMS), la table de concertation du quartier. Plusieurs employés ont participé aux différents espaces de concertation : Culture, Employabilité, Alimentation, Mobilité, etc.

REDÉPLOIEMENT DE LA CITÉ DES ARTS DU CIRQUE

Les trois membres fondateurs de la Cité des arts du cirque (TOHU, École nationale de cirque, Cirque du Soleil) ont été accompagnés par la firme Innovitech pour développer une nouvelle vision du secteur autour des concepts de créativité, de divertissement, de mobilité et de transition socioécologique. Corroborées par une étude conjointe de la ville et de l'arrondissement, leurs réflexions tendent vers un redéveloppement du secteur s'appuyant sur les arts vivants comme moteur. À suivre en 2022.





3

**Gouvernance
et rapport
institutionnel**



CONSEIL D'ADMINISTRATION ET COMITÉS

En date du 31 août 2021, le conseil d'administration se compose de 12 membres (+ 1 poste vacant) avec une parité hommes-femmes, qui se reflète également au comité exécutif (4 membres). La moyenne d'âge est de 55 ans (min. 42, max. 74) et l'ancienneté moyenne de 5 ans (min. 5 mois, max. 10 ans). Tous sont résidents de Montréal ou de la région métropolitaine.

Deux nouveaux administrateurs sont entrés en poste durant l'exercice : M. Pierre-Luc Bisailon dès l'AGA du 7 décembre, puis M^{me} Caroline Couillard, à titre de représentante du Cirque du Soleil à compter de mars 2021. Parallèlement, M. Stéphane Glorieux n'a pas sollicité de nouveau mandat en décembre.

Le conseil s'est réuni à 6 reprises durant l'année et la participation a été de 63 présences sur 69 possibles (91,3 % de présences). Le comité exécutif s'est réuni 6 fois lui aussi, avec un taux de présences de 93,3 %.

Le conseil d'administration veille notamment à la solidité de la gestion financière (avec l'appui du comité de vérification) et s'assure que les grandes orientations correspondent à la mission et à la planification stratégique de l'organisme. Les grands

projets de développement et les nouvelles activités majeures y sont présentés et discutés. Le plan d'action annuel est également déposé au CA et fait l'objet d'un suivi informatif à chaque rencontre, indicateurs à l'appui, de même que le plan d'action spécifique aux ressources humaines. Enfin, en novembre 2020, un plan d'action complémentaire dédié au développement durable a été adopté.

Le comité traditionnellement dédié au développement des affaires a été provisoirement transformé en comité de reprise, pour planifier la relance de l'organisme dans le contexte de sortie progressive de la pandémie. Deux rencontres ont été tenues avec des directeurs de l'organisme et ont jeté les grandes lignes de Destination TOHU et de la saison 2021-2022.

Enfin, le comité de gestion interne à la TOHU réunit une fois par semaine 14 directeurs, gestionnaires et responsables (au 31 août : 7 femmes, 5 hommes et 2 vacants). Il s'est doté d'un canal de communication spécifique dans Teams et les procès-verbaux de toutes les rencontres du « cogé » y sont disponibles depuis septembre 2020.





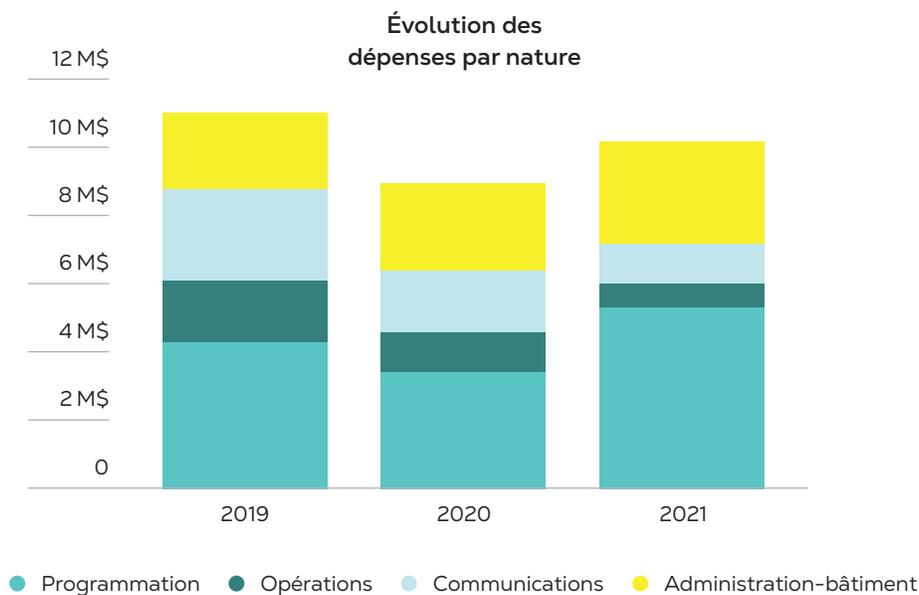
ÉTATS FINANCIERS ET GESTION BUDGÉTAIRE

Pour l'exercice clos le 31 août 2021, la TOHU a généré un excédent d'exploitation après amortissement de 188 513 \$. Il faut toutefois noter que la Subvention salariale d'urgence du Canada (SSUC) y s'ajoute à hauteur de 1,798 M\$. Ainsi, l'excédent est de 1 986 561 \$.

De cet excédent exceptionnel, 1 589 249 \$ ont été affectés par le conseil d'administration aux deux fonds d'actifs nets grevés créés l'année précédente : Bâtiment et Programmation. Au total il y a maintenant environ 2,3 M\$ réservés dans ces deux fonds pour des dépenses soumises à validation expresse du CA. Cela permettra de maintenir la salle en bon état et de continuer à soutenir les artistes même si les revenus autonomes ne reviennent pas à la même hauteur de 2019 et que les subventions spéciales diminuent à partir de 2022.

Dépenses

La hausse des subventions exceptionnelles au projet, couplée à une diminution des frais d'opération et de marketing, a permis de consacrer une part beaucoup plus importante des dépenses à la programmation, donc au soutien direct aux artistes :



Revenus

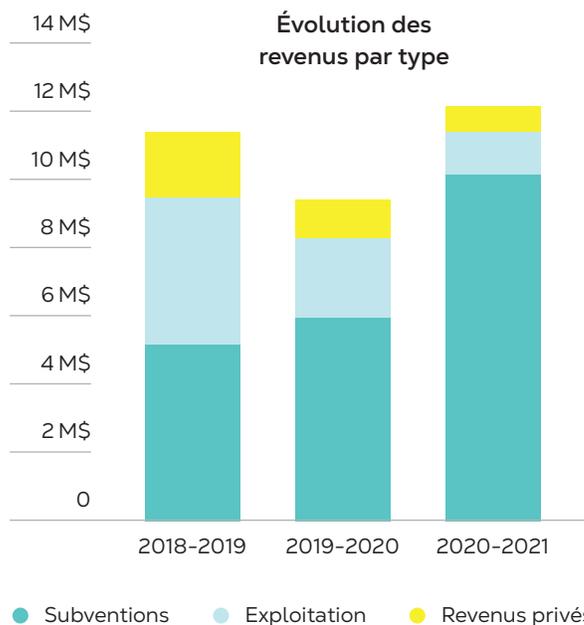
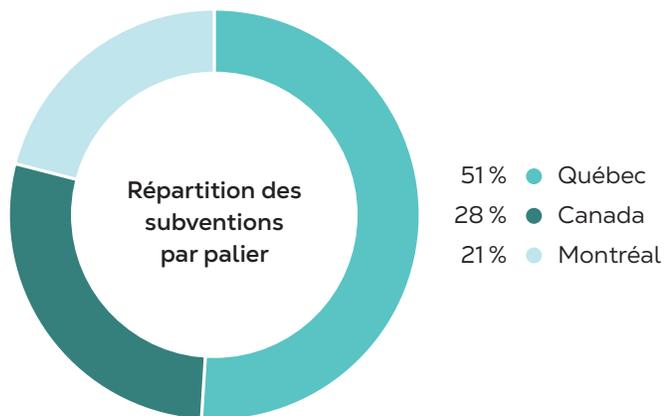
Les revenus de subventions ont dépassé les 10 M\$ pour la première fois dans l'histoire de la TOHU, représentant 83,3 % des revenus totaux de l'organisme.

Ce résultat est à mettre, bien entendu, en perspective dans le contexte de la COVID-19 :

- Le montant total accordé inclut plusieurs subventions directement liées à la pandémie, que ce soit pour le maintien en emploi (1,8 M\$ de SSUC), un soutien supplémentaire ponctuel à la mission aux Conseils des arts (365 k\$ du CALQ, 128 k\$ du CAC) ou des programmes spéciaux de relance économique, culturelle ou touristique (1 M\$ de la Ville de Montréal, 157 k\$ du ministère du Tourisme, 100 k\$ de Patrimoine canadien) ;
- La part des subventions dans le total des revenus est gonflée artificiellement par la forte diminution, voire la disparition temporaire de tous les autres revenus : commandites, dons, locations corporatives et privatisations, revenus autonomes du bistro, stationnement, vestiaire, etc.

On notera tout particulièrement la très grande implication du Conseil des arts et des lettres du Québec, qui a accordé plusieurs enveloppes supplémentaires pour la survie et la relance du milieu circassien québécois : soutien à la présentation de spectacles distanciés, aide aux entraînements libres, mesure de compensation du manque à gagner de billetterie... Au total, le CALQ a versé 4,2 M\$ à la TOHU lors de l'exercice 2020-2021, soit environ 34,3 % de son budget sur 12 mois. Il reste le principal bailleur de fonds de l'organisme, mais aussi de la discipline dans son ensemble.

Si l'on ajoute les revenus de ventes en provenance de l'échelon municipal (entente de services culture et loisirs, tournée des quartiers...), ce sont plus de 10,6 M\$ et 86,9 % du budget qui proviennent de différentes sources gouvernementales. Ce déséquilibre est bien entendu exceptionnel et la situation devrait être corrigée dès l'exercice 2021-2022 avec le retour des spectateurs en salle et la diminution prévue des aides publiques.



PLANIFICATION STRATÉGIQUE – RAPPORT DU PLAN D'ACTION 2020-2021

Le plan stratégique 2020-2024, qui se déclinait en trois orientations principales et dix objectifs, a été revu au début de la pandémie de COVID-19 et adapté en 10 nouveaux « objectifs temporaires » reflétant le recentrage des activités de l'organisme sur son environnement immédiat, dans un contexte d'incertitude élevé.

En novembre 2020, le CA a adopté les 10 objectifs d'un « plan stratégique provisoire COVID-19 2020-2021 » :

1 Maintenir un lien actif avec le public et soutenir le milieu cirque

- 1.1 Soutenir la création et la diffusion de projets de cirque et de médiation adaptés au contexte (physiquement et en ligne)
- 1.2 Prioriser une expérience sécuritaire et conviviale pour le public, physiquement et en ligne
- 1.3 Jouer un rôle actif dans les réseaux culturels

2 Garder un lien structurant dans le quartier Saint-Michel et planifier la relance de la Cité des arts du cirque et du parc Frédéric-Back

- 2.1 Planifier activement la relance de la Cité et promouvoir le parc Frédéric-Back
- 2.2 Rester un phare culturel et citoyen dans un quartier durement frappé par la crise
- 2.3 Développer ou mettre à jour des outils permettant de mieux intégrer le développement durable à la relance de l'organisme et du milieu

3 Améliorer l'efficacité des processus et l'engagement du personnel, en tenant compte du contexte de COVID

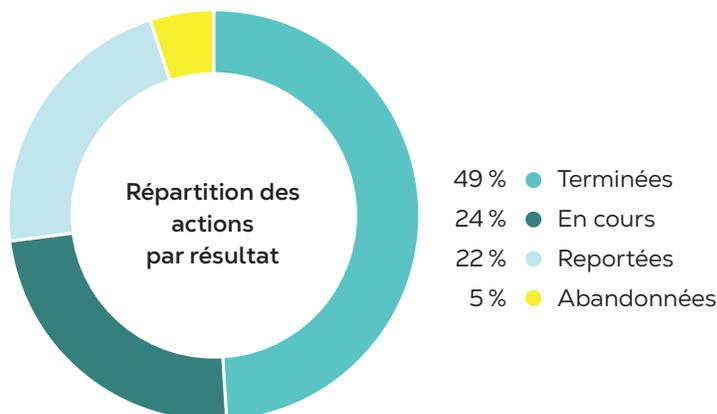
- 3.1 S'assurer du bien-être et de l'engagement du personnel, dans un contexte d'incertitude
- 3.2 Déployer des stratégies de commandites et de philanthropie adaptées au contexte
- 3.3 Améliorer les outils et les processus de travail et optimiser l'utilisation des TI
- 3.4 Assurer la pérennité financière de l'organisme jusqu'au retour à la normale

Chacun des 10 objectifs s'est vu allouer un ou deux indicateurs qui ont fait l'objet d'un suivi à chaque rencontre du conseil d'administration.

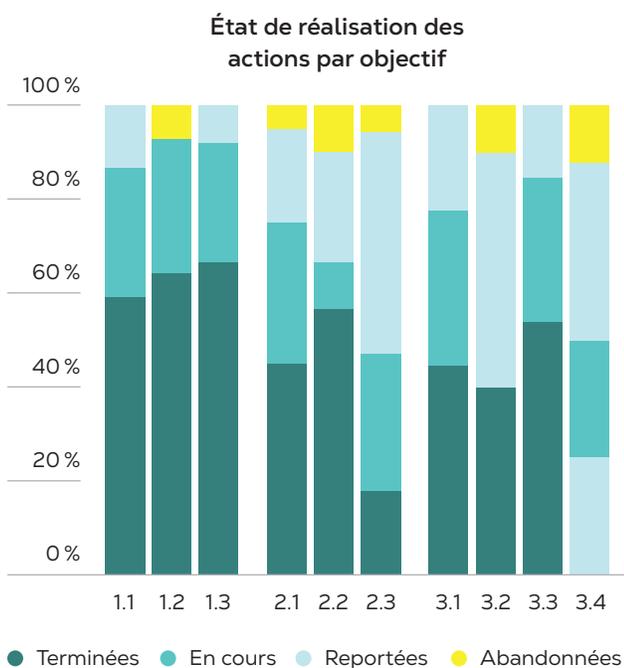
Les différents services de la TOHU ont ensuite décliné chaque objectif en actions spécifiques à réaliser pendant l'année, soit en département « lead », soit en appui à un autre service. Au total, **164 actions ont été proposées.**

La réalisation au bout de douze mois se décline comme suit :

- 80 terminées ou réalisées (totalement ou partiellement)
- 39 en cours, c'est-à-dire démarrées avant le 31 août, mais dont le résultat ou le livrable se matérialiseront en 2021-2022
- **Soit un total de 119/164 (= 73 %) réalisées ou entamées.**
- 37 reportées, c'est-à-dire non entamées pour des raisons diverses (contraintes budgétaires, de temps, d'opportunité, délais COVID-19...), mais qui restent absolument prioritaires et seront transférées à 2021-2022, à l'identique ou légèrement adaptées
- 8 abandonnées car finalement considérées comme non pertinentes ou non atteignables.



Par objectif

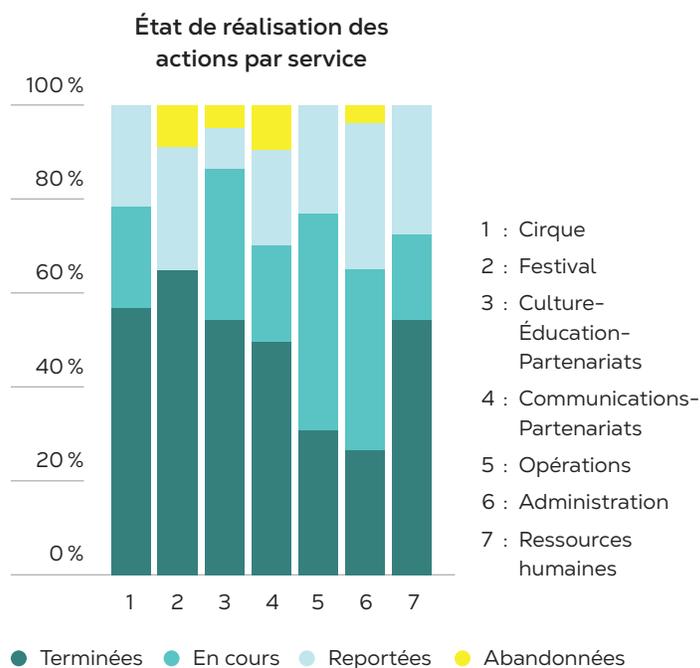


Les objectifs avec le plus haut taux de réalisation sont, dans l'ordre, ceux concernant :

- L'expérience client, conviviale et sécuritaire (93 % terminées ou en cours)
- Le soutien à la création et à la diffusion en cirque (93 %)
- Le maintien d'un rôle actif dans les réseaux culturels (92 %)
- L'amélioration des outils et processus, notamment TI (85 %)

Ceux qui ont pris le plus de retard sont ceux concernant l'implantation d'outils ou mesures en développement durable (en majorité reportées en raison du contexte opérationnel COVID-19 ayant appelé d'autres priorités quotidiennes) et la pérennité financière de l'organisme (essentiellement des actions visant à fluidifier la planification et le suivi budgétaire, qui seront implantées après le déploiement de l'ERP dans le premier trimestre de 2021-2022).

Par service



Le plus haut taux de réalisation (actions terminées) est au festival (65%), ce qui peut s'expliquer par la temporalité de l'événement ayant un objectif de livraison circonscrit dans le temps, les autres départements évoluant davantage sur une base de travail continu. Les autres services de la programmation (cirque et culture-éducation-loisirs) et les ressources humaines ont également dépassé 55 % d'actions achevées.

Si l'on rajoute les actions engagées, les opérations atteignent également un haut niveau de réalisation (77 % en cours ou terminées).

Paradoxalement, c'est aussi le festival qui a le plus haut taux d'actions reportées ou abandonnées (le contexte sanitaire spécifique à 2021 ayant posé de nombreuses contraintes et adaptations en matière de planification événementielle), de même qu'à l'administration, où une partie des résultats liée à l'optimisation des outils de travail ou à l'implantation de politiques en développement durable verra plutôt le jour en 2021-2022.

QUELQUES EXEMPLES D'ACTIVITÉS TERMINÉES OU ENTAMÉES (*), PARMIS LES PLUS SIGNIFICATIVES

1 MAINTENIR UN LIEN ACTIF AVEC LE PUBLIC ET SOUTENIR LE MILIEU CIRQUE

1.1 Soutenir la création et la diffusion de projets de cirque et de médiation adaptés au contexte (physiquement et en ligne)

- Mise à disposition d'une grande diversité d'espaces pour l'entraînement libre, à la TOHU, sous chapiteau, à l'École nationale de cirque ou au Cirque du Soleil (location de studios)
- Accueil de plusieurs compagnies de recherche, création ou production en résidence, en lieu et place des périodes de diffusion initialement planifiées (salles fermées)
- 306 jours, soit 83,8 % de l'année, où au moins un espace de la TOHU était consacré au cirque
- Programmation tarifée 100 % québécoise au festival (7 compagnies)
- Ajout d'une programmation 100 % québécoise sous chapiteau en juillet et août (18 compagnies)
- Programmation estivale 100 % québécoise au Vieux-Port et dans le Vieux-Montréal (3 compagnies)
- Total de 68 projets cirque québécois diffusés physiquement malgré les contraintes sanitaires, et maintien constant d'un équilibre entre grandes compagnies, compagnies de taille moyenne et projets émergents / de la relève
- Développement de concepts numériques, pour la diffusion (*Les Canons du cirque*) comme pour la médiation (via les Mini-maisons de la culture ou l'École montréalaise en réseau)
- Développement de contenu « en coulisses » sur les projets de création et mise en valeur de pièces du Fonds Jacob-William dans les canaux numériques

- Développement d'une exposition virtuelle dédiée aux 6-12 ans dans le cadre du Musée virtuel du Canada *
- Travail avec le GREME sur l'établissement d'une nouvelle politique éducative de la TOHU *

1.2 Prioriser une expérience sécuritaire et conviviale pour le public, physiquement et en ligne

- Mise en ligne du nouveau site Web tohu.ca et mise à jour de l'identité visuelle
- Lancement de la boutique en ligne
- Migration du système de billetterie vers AudienceView et standardisation de la collecte de données (incl. activités gratuites)
- Déploiement d'un pôle estival Destination TOHU avec une multitude d'activités pendant trois mois
- Développement d'une nouvelle expérience festivalière sur la rue Saint-Denis (scénographie circassienne immersive)
- Adoption de protocoles d'accueil du public stricts, pour les activités en salle ou en plein air, validés par la Santé publique et en collaboration avec le PQDS
- Maintien d'un indice de satisfaction de l'expérience sanitaire entre 80 % et 90 % selon la clientèle (public cirque, public gratuit, artistes de cirque)
- Création d'un comité interservices « expérience client » pour personnaliser l'expérience selon chaque activité *
- Création d'un comité interservices dédié à l'accueil inclusif et à l'accessibilité pour tous les publics, avec développement d'un protocole spécifique pour les représentations décontractées *

1.3 Jouer un rôle actif dans les réseaux culturels

- Maintien du leadership de la TOHU et du MICC dans l'organisation d'activités virtuelles dédiées aux professionnels, avec des ateliers, conférences, vitrines et *pitch*s artistiques à longueur d'année, via le MICC ou dans d'autres réseaux partenaires
- Rôle actif dans les réseaux dédiés à la relance culturelle, économique et touristique du centre-ville (REMI, PQDS, Tourisme Montréal...) et de l'Est (CEEM, Alliance de l'Est)
- Augmentation de la sphère de rayonnement et d'influence de la TOHU par l'élection de directeurs et gestionnaires sur une grande diversité de conseils d'administration (En Piste, VSMS, REMI, Culture Montréal, CESIM, La Vitrine...)
- Augmentation de la présence à des événements, comités ou foires relatives à l'employabilité, tant locale que métropolitaine

2 GARDER UN LIEN STRUCTURANT DANS LE QUARTIER SAINT-MICHEL ET PLANIFIER LA RELANCE DE LA CITÉ DES ARTS DU CIRQUE ET DU PARC FRÉDÉRIC-BACK

2.1 Planifier activement la relance de la Cité et promouvoir le parc Frédéric-Back

- Réalisation d'une première phase d'étude sur la relance de la Cité des arts du cirque et cristallisation du positionnement futur du secteur *
- Déploiement de Destination TOHU, un nouveau concept convivial et multidisciplinaire au cœur de la Cité

- Complétion des 9 cartes éducatives interactives pour l'interprétation du parc Frédéric-Back (écran « Symbioz » et contenu nomade)
- Développement d'une application mobile pour la visite autonome du parc *
- Réalisation de 4 capsules vidéo thématiques sur le parc *
- Augmentation de la présence de numéros de cirque dans la programmation du parc Frédéric-Back
- Ajout de nouvelles activités dans la programmation Loisirs (prêt de cerfs-volants, sculpture sur neige...)

2.2 Rester un phare culturel et citoyen dans un quartier durement frappé par la crise

- Recrutement d'une Agente de liaison quartier originaire de Saint-Michel, dont le mandat est de resserrer les liens entre la TOHU et les organismes du quartier en matière d'employabilité et de participation aux activités de la programmation
- Livraison de trousseaux culturels créatifs directement aux résidents du quartier, incluant via les paniers de Noël distribués par les partenaires communautaires
- Travail étroit avec certains partenaires locaux pour augmenter la programmation hors les murs (camps de jour Centre Lasallien et Centre René-Goupil, fête de la rentrée, journée à thématique cirque dans Projet 1Pakt, déambulateurs *Aux Balcons Saint-Michel* !)
- Offre éducative dans 30 % des écoles primaires et 33 % des écoles secondaires du quartier, malgré la difficulté de rejoindre les écoles dans le contexte COVID-19

- Recrutement et accompagnement de 6 jeunes du quartier pour la construction de la FALLA
- Participation à plusieurs foires d'emploi dans Saint-Michel et recrutement de 24 jeunes du quartier pour le service à la clientèle
- Offre de formations, coaching et accompagnement personnel en décembre pour les jeunes du SAC ayant perdu leur emploi avec la fermeture des salles
- Établissement au printemps d'un programme de bourses, stages et mentorat adressé aux jeunes du quartier suite à la levée de fonds annuelle
- Recentrage (90 %) des activités citoyennes du projet C-Vert dans Saint-Michel
- Travaux et acquisition d'équipement dans le potager et le bistro et redistribution d'une grande partie de la production et transformation alimentaire via Mon Resto St-Michel
- Création d'une page dédiée au quartier dans le site Web tohu.ca

2.3 Développer ou mettre à jour des outils permettant de mieux intégrer le développement durable à la relance de l'organisme et du milieu

- Recrutement d'un stagiaire HEC Développement durable pour la rédaction d'une nouvelle politique d'approvisionnement responsable *
- Implantation d'un logiciel de collecte et consolidation de données RSE (impacts sociaux, environnementaux et sur les artistes) et développement d'un microsite dédié au développement durable avec indicateurs et reddition de compte annuelle *

- Réalisation d'un bilan carbone sur le dernier exercice pré-COVID-19 (2018-2019) avec la CoopCarbone *
- Travail avec l'OBNL Écosceno pour augmenter les pratiques en économie circulaire et revaloriser une partie de l'inventaire technique et scénique non utilisé
- Offre de deux formations à l'ensemble des équipes sur l'approvisionnement et les pratiques écoresponsables – Niveau II (décembre), puis sur l'impact environnemental du numérique (avril)
- Systématisation du recours aux billets de spectacle virtuels (80 % des billets au 31 août) et envoi du programme de soirée par PDF (disparition des impressions)

3 AMÉLIORER L'EFFICACITÉ DES PROCESSUS ET L'ENGAGEMENT DU PERSONNEL, EN TENANT COMPTE DU CONTEXTE DE COVID-19

3.1 S'assurer du bien-être et de l'engagement du personnel, dans un contexte d'incertitude

- Envoi de plusieurs sondages au cours de l'année pour mesurer la satisfaction des employés (73 % au 31 août) et évaluer l'humeur et la résilience des équipes en télétravail (incluant les employés à l'horaire)
- Mise en place de différentes activités virtuelles sur les bonnes pratiques RH ou pour maintenir un lien social (party de Noël en ligne, cafés virtuels...)
- Mise à disposition de ressources en santé mentale ou de coaching individuel pour maintenir le bien-être des employés
- Création d'une infolettre interne *Actus RH*

- Octroi d'une aide de 400 \$ par employé pour l'acquisition d'équipement de télétravail et ajout exceptionnel de deux semaines de congé payé au temps des Fêtes

3.2 Déployer des stratégies de commandites et de philanthropie adaptées au contexte

- Mandat confié à une agence partenaire (Les Évadés) pour le démarchage d'un commanditaire principal pour la TOHU et pour le festival *
- Développement d'une nouvelle structure de commandite, incluant une refonte des propriétés et la détermination de *personae* propres à chacune ; cartographie des activités commanditées pour identifier les espaces vides et opportunités
- Lancement d'une levée de fonds dédiée aux jeunes du service à la clientèle, en remplacement de l'habituelle soirée-bénéfice, et création d'un comité externe d'analyse des dossiers pour l'octroi de bourses et formations

3.3 Améliorer les outils et les processus de travail et optimiser l'utilisation des TI

- Mise à niveau intégrale des systèmes TI (fournisseur de services Web, bornes Wi-Fi, connecteurs) pour amener la connexion Internet aux plus hauts standards dans tous les espaces de la TOHU
- Révision de l'archivage documentaire et début de migration vers un stockage de données 100 % infonuagique *
- Implantation de la première phase d'un ERP (Odoo), pour intégrer la gestion comptable et la planification événementielle

- Recrutement d'un consultant dédié à l'implantation de l'ERP et promotion d'un technicien comptable en analyste intégralement détaché à l'implantation d'Odoo
- Création d'un comité TI interservices, par la suite converti en comité de « superutilisateurs Odoo »
- Ajout d'une série de questions spécifiques à la satisfaction vis-à-vis des outils dans le sondage envoyé aux employés
- Implantation d'un système centralisé et simplifié de réservation en ligne pour les artistes individuels (entraînement libre), mutualisant différents espaces à la TOHU et hors les murs (Le Monastère notamment)

3.4 Assurer la pérennité financière de l'organisme jusqu'au retour à la normale

- Augmentation importante du niveau de financement public, s'appuyant sur un volume important de subventions COVID-19 obtenues
- Amélioration de la planification et de la fluidité de l'information relative aux financements publics et parapublics vis-à-vis de la direction financière et de la comptabilité
- Limitation des dépenses au strict nécessaire, dans le respect de la mission de l'organisme, pour générer un nouveau surplus tout en offrant à un maximum d'artistes l'opportunité de travailler et rejoindre leurs publics
- Maintien intouché (et augmentation) de l'actif net affecté à trois fonds de réserve pour la relance : programmation artistique, bâtiment, TI

CÔTOYER
L'EXTRA
ORDINAIRE



TOHU.CA

Québec  Montréal  Canada 