

Notes de madame Louise Poulin
Expert-conseil en gestion des arts et de la culture
Présidente fondatrice, ArtExpert.ca

International Symposium
Creative Construct Building for Culture and Creativity

Ottawa
1^{er} mai 2008

Merci madame la présidente,

Chers collègues,

Mesdames, Messieurs,

Je remercie les organisateurs de « Construction créative » ainsi que le Conseil des arts du Canada de me permettre de participer à ce panel qui porte sur un sujet qui occupe très souvent ma pensée et qui, je dois le dire, me fascine. La gestion des entreprises culturelles nous préoccupe de plus en plus et c'est de très bon augure pour l'avenir de l'industrie canadienne de la culture.

Nous réalisons chaque jour davantage le rôle qu'est appelée à jouer la gestion dans l'équilibre précaire de la pérennité des arts au pays. Cette pérennité est tributaire en partie de notre habileté, comme organisme, à accomplir notre mission, notamment aux plans de l'évolution et du rayonnement artistique. Elle est également tributaire de notre capacité à soutenir l'emploi de nos artistes et de nos travailleurs culturels et aussi de notre capacité collective de donner aux citoyens l'accès aux arts en travaillant au développement des publics.

Ainsi, *l'infrastructure des arts*, terme utilisé par le Conseil des arts du Canada, ne se limite pas à une structure administrative solide et saine au plan financier. On constate qu'une infrastructure jugée prospère est basée sur des organismes artistiques qui répondent à certaines conditions :

1. premièrement, elles doivent avoir une vision créatrice articulée, c'est-à-dire une vision artistique, et avoir une vitalité artistique ;
2. deuxièmement, elles doivent se bâtir une vision de gestion, et avoir un personnel compétent et un conseil d'administration efficient ;
3. troisièmement, elles doivent compter sur des partenariats viables, élaborer des stratégies de partenariat avec les parties intéressées fondées par des partenaires bien branchés dans la communauté. Cela leur permet de bien cheminer dans leur milieu ;
4. quatrièmement, elles doivent être soutenues par leurs publics ;
5. cinquièmement, elles doivent s'assurer d'avoir un financement adéquat qui est généré par un ensemble de politiques publiques progressistes;
6. finalement, leurs infrastructures physiques doivent servir la présentation de leur art.

Cela m'amène à poser les questions suivantes

- quel type d'infrastructure, l'organisation culturelle doit-elle se doter afin de garder l'équilibre entre la création, la production et la diffusion?
- et quels sont les points forts et les lacunes de l'écosystème des organismes artistiques face aux infrastructures ?

Pour répondre à ces questions, je vais m'inspirer de deux travaux de recherche que j'ai dirigés : « *La santé organisationnelle : Processus*

d'évaluation et de mise en œuvre » ainsi que la recherche intitulée « *Gérer nos espaces artistiques* ». Ces travaux avaient été commandés par le Conseil des Arts du Canada. Je crois que c'est là une bonne façon de vous présenter les conditions propices à la gestion d'infrastructure culturelle.

Allons-y !

Il faut d'abord :

Gérer un lieu qui soit adéquat et le gérer adéquatement

Vous en conviendrez avec moi : trouver le lieu qui soit adéquat ou rendre adéquat un lieu existant afin de répondre à leurs besoins font partie des enjeux de la majorité des organismes canadiens en arts de la scène.

Rendre un lieu adéquat, c'est lui donner une fonction de recherche, de création, de répétition ou de diffusion dans laquelle les artistes et le public pourront se rencontrer dans un cadre professionnel aux conditions décentes, voire même optimales. Ces conditions peuvent être d'améliorer l'acoustique, d'installer un plancher de danse, de bénéficier d'équipements d'éclairage et de sonorisation professionnels à la fine pointe technologique, d'augmenter le confort du public par de nouveaux sièges, etc.

Rendre un lieu adéquat, c'est également de permettre aux artistes de poursuivre le développement de leur art ou de le rendre accessible au public.

L'inadéquation d'un lieu tient notamment à son insalubrité, son manque de sécurité pour les artistes et artisans qui y travaillent, son manque d'espaces, son absence de fonctionnalité, son manque d'équipements professionnels et un confort du public qui laisse à désirer.

Enfin, **rendre un lieu adéquat** veut souvent dire initier un projet de construction, rénovation, reconversion ou d'améliorations locatives qui représente des coûts majeurs qui auront un impact sur le fonctionnement de l'organisme à court et à long terme.

Je poserai la deuxième condition sous forme de question :

***Comment rester en équilibre et même prospère
quand on a un lieu sur les bras ?***

Voilà sur quoi s'est penchée la recherche « *Gérer nos espaces artistiques* » réalisée à partir d'un échantillonnage de plus de 300 salles de spectacles au Canada.

Être propriétaire ou même locataire d'un lieu impose à l'organisme qui en a la responsabilité une gestion équilibrée soutenue.

Les organismes gestionnaires de lieux n'ont pas toujours les moyens d'identifier l'impact sur leur fonctionnement d'une construction, d'une rénovation ou encore simplement de la gestion de leur lieu.

En voici un exemple concret :

Parlons de **l'investissement dans le projet et de son impact**

Avant même sa réalisation, le projet fait sentir son impact par la somme de travail que représentent sa préparation et sa réalisation. Les activités reliées à la campagne de financement et à la planification des travaux sont une surcharge de travail importante. En effet un projet immobilier fait appel à une addition de main d'œuvre et de compétences nouvelles qui se situent en dehors des activités régulières de l'organisme. Il est fréquent que le directeur artistique se transforme en un gérant de chantier, le directeur général en maître d'œuvre d'un projet. Ceci entraîne des charges et, en conséquence, de nouveaux coûts humains et financiers.

Les complications ne s'arrêtent pas là. Une fois le projet terminé, les organismes font face à un nouvel enjeu : les investissements additionnels nécessaires au maintien du projet. Ainsi, l'organisme qui n'a pu trouver toutes les sommes servant à financer son projet, ce qui est fréquemment le cas, devra contracter une nouvelle hypothèque et introduire des dépenses d'intérêts qui modifieront substantiellement ses coûts d'exploitation.

Parlons maintenant **des coûts d'exploitation et de leur impact**

La recherche a démontré que la proportion des dépenses nettes liées à l'exploitation des lieux sur l'ensemble des dépenses de l'organisme oscille entre 8 et 12% pour les organismes propriétaires et entre 5 et 7% pour les locataires. Les coûts fixes d'exploitation représentent un enjeu majeur pour l'organisme.

Afin d'équilibrer les coûts fixes, la majorité des organismes se tournent vers la compression des frais variables : coûts de production, administratifs et de marketing (cachets d'artistes, salaires du personnel de gestion). DONC : compression des dépenses de production.

L'objectif d'une gestion équilibrée est de soutenir, maintenir et accroître la qualité artistique de l'organisme, maintenir le développement de son public, augmenter la satisfaction de sa clientèle et offrir à ses artistes et artisans un environnement adéquat à la bonne marche de leur travail.

La troisième condition propice à la gestion d'infrastructure culturelle est :

Savoir où on est avant d'aller où on va : Se prendre en main

(« Empowerman »)

L'importance de « s'autoévaluer » permet aux organismes, désireux de réaliser, sur une base volontaire, un diagnostic sur l'état de leur santé organisationnelle de se doter d'un portrait réaliste de leurs forces et

faiblesses de gestion, eu égard aux diverses ressources de leur organisme. Il sert d'outil d'autoévaluation en vue de savoir quoi questionner et comment trouver les réponses à ces questions.

Voilà ce qu'en a conclu la recherche sur « *La Santé organisationnelle* » qui s'est penchée sur plus de 60 outils de gestions et a tenu 7 tables rondes au Canada.

On réalise une autoévaluation de la santé organisationnelle dans le but de :

1. connaître ses besoins en ressources organisationnelles, humaines, matérielles et financières ;
2. favoriser une discussion ouverte entre les gestionnaires d'une même organisation ;
3. trouver des pratiques qui répondent aux besoins de son organisme ;
4. connaître le contexte et les contraintes dans lesquels l'organisme évolue ; et de,
5. rallier ses partenaires autour des défis et des enjeux à surmonter.

Il n'y a pas de gagnants ou de perdants pas plus qu'il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses dans une autoévaluation. Le résultat de l'exercice dresse un portrait des ressources de gestion que l'organisme utilise ou non.

Certains programmes de subvention comme *La Brigade Volante* du Conseil des arts du Canada ou le volet *Développement des compétences*

du programme de soutien aux arts de Patrimoine canadien peuvent aider les organismes à dresser ce portrait.

En établissant des indicateurs de performances, des repères et des critères de gestion des ressources, l'organisme arrive à introduire dans ses standards de gestion et de financement des lieux, le cycle normal de vie des lieux construits ou rénovés et celui des équipements. Il se dote d'outils lui permettant d'évaluer lui-même l'impact d'une décision sur sa gestion, l'impact d'une construction, d'une rénovation ou de l'acquisition d'équipements sur l'ensemble de son fonctionnement.

La bonne nouvelle est que les organismes veulent s'outiller pour y faire face et qu'ils l'ont compris.

Dans l'étude dirigée par ArtExpert sur l'impact du programme « *Développement des compétences* » de Patrimoine canadien auprès de plus de 400 organismes au Canada, on a noté le besoin des petits organismes d'améliorer leur mode de gouvernance et leur souci de développer leur conseil d'administration. Cette préoccupation fondamentale est celle de l'accroissement de l'autonomie financière et du développement des auditoires.

Les organismes connaissent généralement très bien leur gestion, la réalité de leurs opérations et ils sont très inventifs. On peut lire leur inquiétude face à l'érosion anticipée du soutien de l'État. On comprendra que très peu d'entre eux trouvent à financer l'ensemble des coûts d'exploitation. Leur défi de ne pas amputer les budgets de création,

production et diffusion exigent d'eux une gestion très innovatrice et recherchée pour ne pas tomber dans ce panneau.

CONCLUSION : ATTEINDRE AVEC SUCCÈS LA SANTÉ ORGANISATIONNELLE

En conclusion, je dirais que comme gestionnaire des arts et de la culture, nous avons besoin de l'ensemble des intervenants dans toutes les sphères de la société, de leur engagement, de leurs perspectives, de leurs idées pour nous propulser ensemble, vers une pérennité des arts et de la culture qui réponde aux valeurs et aux aspirations de tous et de toutes.

Un projet de construction ou de rénovation qui émerge, doit être « dessiné, rêvé et créé » par un ensemble de partenaires : les communautés artistiques, celles du milieu éducatif, des organismes de subventions et de la communauté des affaires afin que sa réalisation inspire le sentiment d'appartenance à un plus grand nombre.

Nous comptons sur les échanges fructueux qui émaneront de cette rencontre, sur vos idées, sur vos propositions de perspectives, pour nourrir notre réflexion commune et poursuivre l'engagement en faveur de la participation des gestionnaires à la gouvernance des entreprises artistiques pour la pérennité de notre identité culturelle.

Je vous remercie de votre attention.