

Notes de madame Louise Poulin
Expert-conseil en gestion des arts et de la culture
Présidente, Art Expert

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 ce congrès 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 prospère*, 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 :

- premièrement, elles doivent avoir une vision créatrice articulée, c'est-à-dire une vision artistique, et avoir une vitalité artistique ;
- deuxièmement, elles doivent se bâtir une vision de gestion, et avoir un personnel compétent et un conseil d'administration efficient ;
- 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 ;
- quatrièmement, elles doivent être soutenues par leurs publics ;
- cinquièmement, elles doivent s'assurer d'avoir un financement adéquat qui est généré par un ensemble de politiques publiques progressistes;
- finalement, leurs infrastructures physiques doivent servir la présentation de leur art.

Cela m'amène à poser les questions suivantes

- quel type d'infrastructure des arts prospère l'organisation culturelle doit-elle se doter afin de garder l'équilibre entre la création, la production et la diffusion, et ce, dans le contexte d'un organisme gérant une infrastructure seul ou avec une collectivité ? Quand je parle de collectivité, je parle d'une municipalité, d'un organisme à but non lucratif, etc.
- et quels sont les points forts, les points faibles et les lacunes de l'écosystème des organismes artistiques face aux infrastructures ?

Pour répondre à ces questions, je vais m'inspirer des travaux de ma recherche sur « *La santé organisationnelle : Processus d'évaluation et de mise en œuvre* » ainsi que sur les travaux de recherche intitulés « *Gérer nos espaces artistiques* ». Ces travaux m'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, les artisans 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, ainsi que d'avoir un bâtiment plus visible extérieurement.

Rendre un lieu adéquat, c'est également de permettre aux artistes de poursuivre le développement de leur art, le développement du public, d'exploiter correctement la mission et le mandat de l'organisme. Les lieux deviennent ainsi une richesse collective accessible aux communautés environnantes.

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 ?***

Être propriétaire ou même locataire d'un lieu impose à l'organisme qui en a la responsabilité une gestion équilibrée soutenue, notamment par des revenus et un financement adéquats.

Qui sont les gestionnaires de lieux : les organismes propriétaires et les organismes locataires

- 1.** Un organisme est considéré comme propriétaire d'un lieu, quel qu'il soit, lorsqu'il est le propriétaire légal de l'immeuble ou le gestionnaire d'un lieu dont le propriétaire est un organisme affilié. On retrouve majoritairement des organismes en théâtre.
- 2.** Locataire opérateur du lieu signifie que l'organisme doit assumer l'entretien global du bâtiment et les frais afférents. On retrouve presque exclusivement des organismes en danse et en théâtre.
- 3.** Le locataire non-opérateur est celui qui paie des coûts de location du bâtiment sans en assumer l'entretien ou les coûts liés à l'amélioration locative. Le locataire à long terme non opérateur du lieu de diffusion est souvent un organisme qui détient le statut de compagnie résidente. On retrouve généralement des compagnies résidentes en danse et en musique.

Les organismes gestionnaires de lieux dans le secteur des arts de la scène 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 de création, de production et/ou de diffusion une fois en opération.

On s'aperçoit que les mécanismes de soutien afin d'améliorer le processus d'évaluation sont faibles.

L'investissement dans le projet

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 car elles se situent en dehors des activités régulières de l'organisme. Quelle que soit sa nature, planifier et gérer un projet immobilier fait appel à une addition de main d'œuvre et de compétences nouvelles. Gérer un chantier, être le maître d'œuvre d'un projet, entraînent des charges et, en conséquence, de nouveaux coûts humains et financiers.

La tenue d'une campagne de financement et des études de pré-faisabilité entraîne (??? il manquait un lien ici) des modifications successives au projet au gré de la disponibilité du financement public et privé. De plus, alors que les besoins de financement se font sentir dès les premières phases de planification et d'évaluation du projet, les partenaires financiers (banquiers, organismes publics ou secteur privé) n'interviendront, la plupart du temps, qu'une fois le projet en chantier.

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.

La nécessité de recourir à des investissements imprévus à l'occasion d'une crise causée par un bris majeur ou par l'état de désuétude avancée d'un bâtiment constitue l'exemple le plus souvent apporté par les organismes. L'urgence vient aussi quand les assureurs, constatant l'état de désuétude avancée, ne veulent plus assumer les risques. Des sommes sont donc investies par l'organisme dans le projet sans qu'il n'y ait eu d'études de faisabilité et sans qu'on ait prévu l'addition de ressources financières. Cette situation est courante et représente un impact important pour les organismes propriétaires ou locataires.

L'impact sur les ressources et les coûts d'exploitation

D'autre part, être propriétaire d'un nouveau bâtiment ou d'un immeuble nouvellement aménagé introduit de nouveaux coûts d'exploitation.

La recherche a démontré que la proportion des dépenses nettes reliées 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. Rappelons qu'il s'agit de dépenses reliées à la gestion des salles de spectacles, des salles de répétitions, ateliers/entrepôts et bureaux administratifs. Les coûts fixes d'exploitation représentent un enjeu majeur pour l'organisme. Les dépenses reliées à l'entretien des équipements sont fluctuantes. La technologie change rapidement, au delà du cycle de vie des équipements. La main d'œuvre consacrée à l'exploitation du lieu est monopolisée par l'entretien du bâtiment.

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). La marge de manœuvre de l'organisme réside alors dans la 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.

Se prendre en main (« Empowerman »)

On peut lire l'inquiétude du monde des arts face à l'érosion anticipée du soutien de l'État.

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. Ces deux domaines sont des plus exigeants en matière de réseaux de contacts ou de connaissances professionnelles et techniques.

La bonne nouvelle est que les organismes veulent s'outiller pour y faire face et qu'ils ont compris que 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 les y aider. Le soutien qu'ils vont chercher par ces programmes leur permet d'établir des indicateurs, des repères et des critères de gestion des ressources et d'évaluer des modes de gestion de lieux.

Ils arrivent à introduire, dans les standards de gestion et de financement des lieux, le cycle normal de vie des lieux construits ou rénovés et celui des équipements. Ils se dotent d'outils leur permettant d'évaluer eux-mêmes l'impact d'une décision sur leur gestion, l'impact d'une construction, d'une rénovation ou de l'acquisition d'équipements sur l'ensemble de leur fonctionnement.

Les organismes connaissent généralement très bien leur gestion, la réalité de leurs opérations et ils sont très inventifs. 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.

À partir des critères suivants nous avons évalué, avec les organismes, les avantages et désavantages des activités de gestion selon leur statut de propriétaire ou de locataire. Ces critères sont les suivants :

1. Contrôle du calendrier des activités
2. Adéquation du lieu par rapport aux besoins
3. Effort de recherche d'un lieu adéquat
4. Efforts voués à la gestion des lieux
5. Potentiel de revenu d'appoint
6. Coûts d'immobilisation plus ou moins favorables
7. Coûts de location élevés
8. Contrainte sur la capacité à générer un financement additionnel

9. Coûts de maintien et de l'amélioration des lieux
10. Coûts d'exploitation plus ou moins élevés
11. Mission de services à la communauté

En résumé, la situation de propriétaire présente plusieurs avantages partagés d'ailleurs par le locataire à long terme opérateur, comme la maîtrise de la décision, la flexibilité, une situation connue à long terme, la mission de services et la fin des efforts de recherche de lieux.

Être propriétaire, c'est aussi porter un fardeau administratif et financier additionnel, que ne partage pas au même niveau le locataire à long terme opérateur. Pour sa part, le propriétaire a à son actif la valeur de la propriété. Par contre pour le locataire, les améliorations dont il peut être responsable sont des investissements qui ne peuvent rapporter directement. Ils sont non durables

Enfin, l'organisme locataire non opérateur a moins de responsabilités sur le plan administratif, mais il risque, sauf exception, de rencontrer constamment des situations difficiles à vivre ou lourdes de conséquences pour son activité artistique ou sa situation financière. À titre d'exemples, je mentionne le manque de disponibilité de salles à certaines périodes, l'inadéquation des salles de répétitions et des salles de spectacles et l'augmentation des coûts de location sur lesquels il n'a pas de contrôle. On retrouve couramment ces situations chez le locataire.

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

Savoir où on est avant d'aller où on va

Un guide d'autoévaluation (le bulletin de santé)

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.

Idéalement, le ou les gestionnaires qui entament un processus d'autoévaluation devront être accompagnés par des membres de leur équipe ou par les membres de leur conseil d'administration.

On peut réaliser une autoévaluation de la santé organisationnelle dans le but de :

- connaître ses besoins en ressources organisationnelles, humaines, matérielles et financières ;
- favoriser une discussion ouverte entre les gestionnaires d'une même organisation ;
- trouver des pratiques qui répondent aux besoins de son organisme ;
- connaître le contexte et les contraintes dans lesquels l'organisme évolue ; et de,

- 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 votre organisme utilise ou non.

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.

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.