

LE DEVOIR

Libre de penser

Institutions culturelles: le délicat enjeu de la succession

8 mai 2013 19h08 | Frédérique Doyon | Actualités culturelles



Photo : Annik MH De Carufel - Archives Le Devoir
Dévoilement de la programmation du Théâtre du Rideau vert 2013-2014.

C'est un sujet quasi tabou dans le milieu culturel. La succession à la tête des organismes est pourtant un enjeu qui risque d'occuper le devant de la scène dans un proche avenir. Regard sur un moment charnière de la vie culturelle québécoise.

Plusieurs fleurons culturels comme le Théâtre du Rideau vert ou l'Orchestre symphonique de Montréal ont survécu à leurs fondateurs. Ce qui leur a permis de devenir des institutions. Mais une nouvelle vague de successions pointe à l'horizon. Et risque de créer des remous.

«On s'en va vers une période critique; il y a beaucoup de dirigeants d'organismes majeurs en culture qui approchent la soixantaine. C'est un enjeu qui préoccupe le milieu, surtout celui des arts de la scène. Il y aura dans les 10 prochaines années des changements dans le paysage des organisations culturelles», dit Johanne Turbide, qui dirige le Groupe de recherche sur les organismes à but non lucratif (GROBNL) des HEC. Ce dernier pilote un colloque dans le

contexte de l'ACFAS justement pour stimuler la réflexion et le partage des expertises sur ce thème peu étudié.

Selon une enquête inédite dévoilée ce jeudi, près de la moitié des directeurs artistiques et/ou généraux (46 %) envisagent de quitter le navire dans moins de six ans. Le sondage réalisé par le GROBNL avec le soutien du ministère de la Culture et des Communications est le premier du genre et de cette ampleur au Québec.

«L'enquête vise quatre objectifs: faire le portrait des personnes qui occupent un poste de direction, des organisations elles-mêmes et des éléments liés à la succession: le transfert de direction et le patrimoine matériel», explique Pascale Landry, doctorante en administration des HEC, qui s'intéresse au sujet. La question du patrimoine matériel s'est posée de manière aiguë pour la Fondation Jean-Pierre-Perreault, lors du décès de son chorégraphe et fondateur en 2003.

Survivra, survivra pas?

Parmi les principaux enjeux qui s'en sont dégagés, la question des ressources financières est revenue souvent dans les réponses au questionnaire.

«Les organismes culturels sont souvent en mode survie alors se préoccuper de la relève, ils n'en ont pas les moyens», dit Mme Turbide. À cette difficulté s'ajoutent celles de trouver des candidats qualifiés — notamment du côté des écoles d'art —, de les attirer et de les retenir — surtout quand il s'agit de joueurs culturels en régions.

Plus du tiers des répondants (36 %) ont confié être les premiers titulaires des directions et 27 % se sont identifiés comme directeur-fondateur de leur organisme. Le cas des fondateurs est particulier, d'autant plus quand il s'agit de compagnies de création (voir l'encadré). «On se préoccupe du départ du fondateur d'une autre manière que de celui d'un troisième dirigeant. Souvent, on a l'impression que son engagement et son dévouement ne sont pas le même, voire que l'organisme ne survivra pas à son départ», explique Pascale Landry. Parfois pourtant, l'organisme joue un rôle majeur dans sa communauté. Johanne Turbide cite l'exemple d'un festival qui dynamise une région entière, porté à bout de bras et bénévolement par son fondateur. «Qui voudra prendre le relais?» lance-t-elle, rappelant que «la culture est le troisième pilier pour assurer la vitalité d'une région», après l'hôpital et l'école.

Typologie et gouvernance

Au cours de ses recherches, Pascale Landry a identifié quatre types de succession chez les OBNL des arts et de la culture. Le modèle classique est celui où l'on forme un successeur à l'interne. La succession «imprévue, mais simple» procède en remplaçant son dirigeant par un candidat extérieur qui a toutes les compétences. Plus complexe, la succession de crise, non planifiée elle aussi, remplace le dirigeant en opérant également des changements dans la structure, lesquels se traduisent souvent par une direction bicéphale (générale/artistique). Enfin, il y a le cas de la succession planifiée découlant d'une réflexion touchant l'ensemble de l'organisation.

«Ce qui m'a marqué dans tous les cas observés, dit-elle, c'est le besoin de transparence et la volonté de s'entourer d'un comité pour appuyer la direction artistique. Il y a peut-être quelque chose dans l'air du temps, autour d'un leadership partagé qui n'était pas là il y a 30 ans.»

Selon Johanne Turbide, la pérennité des OBNL culturels est une préoccupation relativement récente. «Ça fait partie de la mouvance vers une meilleure gouvernance des organisations culturelles, dit-elle. Il y a 10, 15 ans, les bailleurs de fonds — les conseils des arts — se préoccupaient beaucoup moins des conseils d'administration.» Ceux-ci — quand ils existaient! — comptaient parfois deux ou trois membres, pigés à même l'équipe de l'organisme, alors qu'aujourd'hui, les membres sont plus conscients de leurs responsabilités, et du fait que la gestion — dont la succession — doit être au service de la mission artistique.

«Alors oui, il y aura des changements [de garde dans les OBNL culturels] au Québec, mais ce qui est rassurant, c'est qu'on fait la vigie de ces changements là, conclut-elle. On n'a pas trouvé de recette de succession, (je ne pense pas qu'il en existe non plus), mais c'est dans la pensée des administrateurs, c'est devenu un enjeu.»