

► Mais des bailleurs de fonds manquent encore à l'appel. Ainsi, dans le plan de relance de l'ODM, les 400 000 \$ de commandites privées devaient être appariés aux fonds publics. Le ministère québécois de la Culture a répondu avec une somme ponctuelle de 150 000 \$. Mais d'Ottawa, rien. L'arrivée de Josée Verner empêche les dirigeants d'abandonner tout de suite la partie.

Éviter de jeter le bébé avec l'eau du bain

Si cette stratégie de redressement fonctionne à court terme, il faut se demander si, à moyen terme, les compressions massives de dépenses n'auront pas pour effet de réduire l'Opéra de Montréal à une institution culturelle de second ordre sur l'échiquier international. C'est la question que se pose Doug Hodgson, économiste spécialisé en arts à l'UQAM. « Renoncer à des initiatives audacieuses fait économiser à court terme, mais à moyen terme, on n'amène pas le public à un autre niveau », fait-il valoir.

Partout dans le monde, l'opéra connaît une renaissance. Avec son budget actuel réduit à 6 millions de dollars, l'ODM ne peut s'inscrire dans cette mouvance mondiale.

D'autre part, on ne peut sabrer dans le personnel de cette façon sur une longue période. S'il signale avoir « capitalisé sur l'esprit d'équipe », Pierre Dufour admet qu'à 12 employés, son organisation manque de personnel. Si l'ODM ramène à cinq le nombre de ses productions, ce ne sera « pas gérable », prévient-il.

Or, les bailleurs de fonds ne se sont pas commis au-delà de l'appel au secours. Le défi sera de les renouveler. Après avoir créé un fonds de dotation dont l'objectif est de 10 millions de dollars en 2012, le conseil est à monter un Cercle de gouverneurs. Aucun nom n'a été annoncé à ce jour. ■

Les mécènes se font rares

La crise de l'ODM soulève un débat sur l'engagement du privé dans la culture. Le soutien obtenu pour le redressement de l'Opéra est loin d'être mirobolant. En réduisant le nombre de spectacles et le budget, on fait passer le pourcentage de financement privé de 10 à 22 % des revenus, mais c'est encore très peu, comparativement aux organismes culturels à Toronto. La Canadian Opera Company est financée à 45 % par le privé, et sa nouvelle maison, à 66 % !

Prévenir les crises financières

Gestion. Des chercheurs universitaires se penchent sur la composition des c.a. des organismes.

L'Opéra de Montréal, la Fondation Jean-Pierre Perrault, le Théâtre du Nouveau-Monde, le Théâtre du Rideau Vert... Plusieurs organismes culturels québécois ont vécu des crises financières au cours des dernières années. Certains s'en sont relevés – avec brio, comme le TNM – d'autres non.

Grâce à une subvention du Conseil de recherches en sciences humaines du Canada (CRSH), une équipe de chercheurs universitaires et d'experts du milieu se penche depuis un an sur les façons de prévenir plutôt que guérir ces crises financières. Selon Johanne Turbide, professeure de sciences comptables à HEC Montréal, qui dirige la recherche, le groupe a déjà fait quatre constats.

Premièrement, les conseils d'administration de ces organismes sont souvent trop réactifs au lieu d'être proactifs.

« Les membres du c.a. sont mis au courant de

L'offre culturelle est-elle trop abondante ? demande Alexandre Taillefer, le nouveau président. Selon lui, il faudrait arrêter le « saupoudrage » pour pouvoir renforcer les institutions méritant de croître. « Mais je ne voudrais pas être celui chargé de l'exercice », s'empresse-t-il d'ajouter. Comment juger la créativité sans risquer d'éliminer le prochain Guy Laliberté ?

Enfin, Montréal peut-elle avoir à la fois un orchestre symphonique et un opéra de calibre

mondial ? Il est rare qu'une ville ait les deux, souligne l'économiste Doug Hodgson. Et l'OSM, qui est présentement en phase de développement – comme l'ODM avant la crise – risque lui aussi de se casser la figure si le financement ne suit pas. Sauf que Montréal a un énorme bassin de talents lyriques et de créateurs et elle est la deuxième métropole culturelle française au monde... Bien des débats en perspective pour le Sommet de la culture. **S.D.**

la crise quand il est trop tard », indique Johanne Turbide. Selon elle, il faut revoir la composition de ces c.a. en s'assurant d'un bon équilibre entre trois types de membres : les leaders, qui font de la levée de fonds, les experts, qui apportent un soutien technique, et les artistes, qui sont les gardiens de la mission de l'organisme. Non seulement certains conseils sont déséquilibrés, mais en plus les rôles sont souvent mal définis.

C'est le juste dosage qui a permis au Théâtre du Nouveau Monde (TNM) de traverser sa crise et de prendre un virage de croissance, croit Lorraine Pintal, directrice du TNM.

Le deuxième constat relève des ressources humaines. Les directions d'organismes culturels manquent trop souvent de personnel et ce dernier, en plus d'être mal payé, est épuisé et ne suffit pas à la tâche.

Ironiquement, les crises financières frappent

souvent lorsque l'entreprise connaît du succès avec une production et se met à croître.

« Le personnel devient débordé, il n'a pas le temps de s'occuper de ses finances, le c.a. ne reçoit pas l'information financière dont il a besoin et un jour, la banque téléphone pour dire qu'il n'y a plus de fonds », explique M^{me} Turbide.

La difficulté de gérer la croissance est donc un troisième constat. Le quatrième est la forte dépendance des organismes aux subventions qui ne suivent pas leur rythme de croissance et qui arrivent souvent trop tard.

Le projet de recherche est d'une durée de cinq ans. En plus de déterminer les causes des crises financières, il développera pour les organismes culturels une typologie de gouvernance adaptée à leur réalité et ouvrira un centre d'aide et de référence en santé financière et organisationnelle. **S.D.**