

LA CULTURE,
MOTEUR DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE

LA RECHERCHE AU SERVICE DE LA GOUVERNANCE DANS LE SECTEUR DES ARTS



Qui dit arts et culture dit organismes à but non lucratif (OBNL). D'aucuns pourraient penser que l'absence de but « lucratif », essence même du commerce, éloignerait les grandes écoles de gestion de l'étude de la gestion des organismes culturels et des OBNL. Rien n'est moins vrai. Du moins à HEC Montréal où le dernier-né dans ce domaine touche la gouvernance, au sens large, et fait l'objet d'un vaste projet de recherche. Plus encore, il s'agit d'une alliance université-communauté regroupant des chercheurs et collaborateurs des milieux universitaire et culturel. Et tout le monde en tirera... profit! **PAR ROBIN PHILPOT**



RESEARCH TO HELP GOVERNANCE

Non-profit organizations are the rule in the arts, but many are suffering. Major players agree that the situation calls for a full review, to come up with recommendations and management models taking account of the specific characteristics of the arts sector.

With this in mind, Johanne Turbide, Associate Professor, Accounting Studies, who is also responsible for the Research Group on Non-Profit Organizations, brought together 32 partners in the arts sector to work on an ambitious research project. The Social Sciences and Humanities Research Council of Canada, seeing the relevance of her initiative, granted Johanne and her partner

organizations nearly \$1 million in research funds over a five-year period, with the possibility of renewal, under the Community-University Research Alliances Program (CURA). Goals include identifying the causes of the financial crisis that cripple arts organizations, developing a governance framework adapted to this sector, and establishing a financial and organizational reference centre. Johanne also hopes to stem the trend that has large accounting firms shaken by the Enron scandal blindly applying blanket solutions to the arts sector.

The arts sector is already well represented at HEC Montréal. Professor Laurent Lapierre, Pierre Péladeau Chair in Leadership, insists that creativity is crucial to success. Boards and managers require the right “casting,” and they have to like art and understand creation. Arts organization board members also deserve admiration because their

job is very demanding. Professor Claude Laurin, head of the Accounting Studies Department, notes that the not-for-profit governance of arts organizations requires that all stakeholders be consulted.

Christine Harel, co-ordinator of the CURA project, adds that rethinking the funding of cultural organizations necessarily implies rethinking the role of culture and the arts in society. The economic and social role of culture is often trivialized. Quebec, for instance, has earned an enviable international reputation thanks to its cultural institutions such as the Cirque du Soleil and Robert Lepage, but many forget that they and others started small, as non-profit organizations. It is also said that aesthetic curiosity, not necessity, is the mother of invention. Creators working on new concepts in the arts unfortunately do not have the freedom enjoyed by their counterparts in industry R&D.

COMME LES DERNIÈRES ANNÉES ont été difficiles pour plusieurs organismes du secteur des arts au Québec, un grand nombre d’acteurs conviennent que l’heure est venue de faire un état de la situation et un bilan, d’établir un diagnostic, de dégager des recommandations et, si possible, de proposer un ou des modèles de gestion qui tiendront compte des caractéristiques propres au secteur.

Voilà ce qui a amené Johanne Turbide, professeure en sciences comptables et responsable du Groupe de recherche sur les organismes à but non lucratif, communautaires et culturels, à réunir 32 partenaires – organismes culturels, organismes subventionnaires, regroupements et syndicats, chaires de recherche et cabinets comptables – autour d’un ambitieux projet de recherche.

Ses efforts ont porté des fruits. Dans le cadre de son programme d’Alliances de recherche universités–communautés (ARUC), le Conseil de recherches en sciences humaines du Canada (CRSH) lui a octroyé une subvention de près d’un million de dollars, étalée sur cinq ans et renouvelable, pour son projet *Les crises financières dans le secteur des arts* :

prévenir plutôt que guérir. Par ce montant important – qui ne vient en rien rogner les subventions destinées au fonctionnement des organismes culturels –, le CRSH reconnaît la pertinence du projet. Celle-ci repose sur l’expertise et la diversité des partenaires ainsi que sur la grande représentativité des organismes culturels qui ont signé la lettre de partenariat. En effet, pour une première fois, 16 d’entre eux, petits et grands, ont convenu de s’asseoir à une même table, dans un but commun, et de partager leurs informations et leurs expériences.

Laurent Lapierre, titulaire de la Chaire de leadership Pierre-Péladeau, dédiée à l’étude du leadership, dont celui qui s’exerce dans le domaine des arts, met l’accent sur l’importance de la créativité dans ce domaine. Créativité inhérente à l’art lui-même, certes. Mais aussi, et peut-être surtout, essentielle à la gestion et à la gouvernance des organismes culturels.

S’inspirant du monde du théâtre et du cinéma, Laurent Lapierre insiste, par exemple, sur l’importance du *casting* des conseils d’administration et des directions de ces organismes, gardiens de leur mission et de leur pérennité et dont le rôle lié à



JOHANNE TURBIDE



LAURENT LAPIERRE

la bonne gouvernance est déterminant. « Quelles sont les bonnes personnes qui pourront faire fonctionner le conseil? Les bonnes personnes sont-elles au bon endroit, tant au conseil qu’à la direction administrative et artistique? »

Le projet dirigé par Johanne Turbide permettra, dans un premier temps, d’établir les causes des crises financières qui affectent les organismes culturels. Mais celle-ci veut aller plus loin et élaborer une typologie de gouvernance adaptée à la réalité et à la taille des organismes culturels. Le projet prévoit de plus la mise en place d’un centre de référence et d’aide en matière de santé financière et organisationnelle qui tiendra compte des préoccupations de toutes les parties prenantes.

Culture et société

La gouvernance, qui évoque l'idée de gouvernail, est un terme parfois contesté. Claude Laurin est directeur du Service de l'enseignement des sciences comptables de HEC Montréal. Son collègue Raymond Morissette, professeur au même service d'enseignement, et lui sont associés au projet à titre de cochercheurs. De l'avis de Claude Laurin, le néologisme *gouvernance* est utile et nécessaire, car il englobe et décrit davantage que les locutions *régie d'entreprise* et *gouvernement d'entreprise* ou que le simple mot *administration*. De plus, le terme *gouvernance*, selon la plupart des définitions, exige que l'on tienne compte de toutes les parties prenantes de l'organisation, nombreuses dans le cas des OBNL culturels. Parmi celles-ci : le conseil d'administration, les bailleurs de fonds, les commanditaires, la communauté

artistique, la clientèle et les contribuables en général.

Christine Harel coordonne le projet. Musicienne, chanteuse classique, assistante de recherche, elle possède un D.E.S.S. en gestion d'organismes culturels. Après avoir entendu une interview avec François Colbert, titulaire de la Chaire de gestion des arts Carmelle et Rémi-Marcoux, elle s'est inscrite à ce programme offert à HEC Montréal depuis 1988. Considéré à juste titre comme un pionnier de la gestion des arts au pays, François Colbert a d'ailleurs contribué à imposer l'École comme une autorité internationale en matière de gestion et de marketing des arts. Sa chaire et la Chaire de gouvernance et juricomptabilité, dont le titulaire est Réal Labelle, sont partenaires du projet.

Ces 15 dernières années, Christine Harel a notamment dirigé l'Ensemble vocal

d'Outremont. En plus de cette expérience, elle apporte au projet une connaissance très personnelle des joies et des déceptions d'une artiste ayant œuvré dans un milieu qui vit constamment sur la corde raide financière. Convaincue que la culture ne doit pas être traitée comme un *business* – jamais, dans l'histoire, elle n'a été perçue ainsi –, elle croit que pour repenser le financement des organismes culturels, il faut d'abord repenser le rôle de la culture et des arts dans la société et dans l'économie.

À ce sujet, les professeurs Turbide, Lapierre et Laurin sont d'accord : l'art est aussi un moteur de développement économique et le Québec, comme c'est le cas pour l'Italie avec le design, se taille une réputation internationale enviable grâce à ses œuvres et à ses institutions culturelles, du Festival International de jazz de



INVESTIGACIÓN PARA IMPLUSAR LA GOBERNANZA EN LAS ARTES

Aunque las organizaciones sin ánimo de lucro tienen gran presencia en el mundo de las artes, muchas de ellas están pasando por una situación difícil. Algunos de los actores más importantes de este sector coinciden en que es tiempo de hacer un análisis profundo, formular recomendaciones y crear modelos de gestión que tengan en cuenta las particularidades del sector de las artes.

Con este objetivo en mente, Johanne Turbide, profesora agregada de Ciencias Contables y responsable del Grupo de Investigación sobre los Organismos no Lucrativos, Comunitarios o Culturales, convocó a 32 miembros del sector de las artes para trabajar en un ambicioso proyecto de investigación. El Consejo de Investigación en Ciencias Humanas de Canadá (CRSH), en el marco del Programa de Alianzas entre la Comunidad y la Universidad ("CURA"), reconoció la pertinencia de esta iniciativa y adjudicó un fondo de investigación de aproximada-

mente un millón de dólares distribuido en un período de cinco años, con posibilidad de renovación, para el trabajo de investigación de la profesora Turbide y sus colaboradores. Entre los objetivos de este trabajo se destacan: identificar las causas de la crisis de financiación que afecta a las organizaciones de las artes, elaborar un marco de gobernanza adaptado al sector y establecer un centro de referencia en materia de financiación y organización. La profesora Turbide aspira también a romper con la tendencia que lleva a las grandes firmas contables, sacudidas por el escándalo Enron y sus repercusiones, a aplicar soluciones genéricas al sector de las artes.

El sector de las artes tiene gran presencia en HEC Montréal. El profesor Laurent Lapierre, titular de la Cátedra de Liderazgo Pierre-Péladeau, insiste en que la creatividad es una de las claves del éxito. Los gerentes y los Consejos de administración deben conformar el "equipo" indicado con personas que amen las artes y que comprendan el proceso creativo. El Consejo de administración de una organización artística es digno de admiración por la complejidad de su misión. El profesor Claude Laurin, director

del Servicio de Enseñanza de Ciencias Contables, destaca que la buena gobernanza de las organizaciones artísticas exige la participación de todos los interesados.

Christine Harel, coordinadora del proyecto CURA, agrega por su parte que toda reconsideración de la financiación para las organizaciones culturales implica necesariamente un cuestionamiento sobre el papel que desempeñan la cultura y las artes en la sociedad. Las dimensiones social y económica de la cultura raramente reciben la atención necesaria. La provincia de Quebec, por ejemplo, se ha forjado una envidiable reputación internacional gracias a instituciones culturales como el *Cirque du Soleil* del Sol y Robert Lepage. Sin embargo, muchos olvidan que tanto el *Cirque du Soleil* como Robert Lepage y muchos otros empezaron desde abajo, como pequeñas organizaciones sin ánimo de lucro. Suele decirse también que la verdadera madre de la creatividad no es la necesidad sino la curiosidad estética. Lamentablemente, los creadores de nuevos conceptos artísticos no cuentan con la libertad que disfrutaban sus colegas de investigación y desarrollo en la industria.



CLAUDE LAURIN



CHRISTINE HAREL

Montréal à Robert Lepage, en passant par l'Orchestre symphonique de Montréal et, plus récemment, le Cirque Éloize. Ces cartes de visite sont inestimables. « Rappelons que New York a recréé sa cote d'amour grâce aux spectacles qu'on y donne, note Laurent Lapierre. Dans la même veine, le Festival de jazz est très important à plusieurs titres, même pour les personnes qui n'assistent pas aux spectacles de jazz. » Abondant dans le même sens, Johanne Turbide souligne que ceux et celles qui ont marqué le développement culturel récent au Québec ont presque tous débuté en étant des OBNL, comme ce fut le cas pour le Cirque du Soleil et Robert Lepage, par exemple.

L'idée de la culture comme moteur de développement économique rejoint celle, défendue notamment par l'écrivaine Jane Jacobs, selon laquelle la mère de l'invention n'est pas la nécessité, mais plutôt la curiosité esthétique. Mais curiosité esthétique et créativité artistique ne se prêtent pas nécessairement aux mécanismes de gestion courants, tels les indicateurs de performance et autres contrôles internes, qu'il faut, plutôt, réinventer dans le cas des OBNL.

Mission artistique et grands enjeux de gestion

À ce propos, Johanne Turbide met en garde les gestionnaires contre cette tendance lourde d'importer systématiquement dans les OBNL culturels les nouvelles pratiques comptables visant à assurer un bon contrôle interne. « Ébranlés par les crises comme celles d'Enron, poursuit-elle, les experts-comptables ont connu un resserrement de leurs règles de certification, qu'ils appliquent de manière très rigoureuse à tous les types d'organisations. Or, c'est sans doute une erreur d'appliquer systématiquement à tous les OBNL culturels des modèles qui

découlent de fraudes dans des secteurs tout à fait différents. La valeur ajoutée du travail d'expert-comptable dans les OBNL repose davantage sur l'accompagnement en matière de gestion financière ou sur l'aide à l'identification de moyens pour "faire plus avec moins". »

Laurent Lapierre, qui fut le premier directeur administratif du Théâtre du Trident, à Québec, insiste : « L'Espace GO n'est pas une usine. On ne gère pas la TOHU comme on gère la Ford Motor Company. Charles-Mathieu Brunelle est un artiste. On ne gère pas l'OSM comme une chaîne de production. Kent Nagano est un artiste, et il fonctionne comme un artiste. C'est ce que le public attend de lui. Le Conseil d'administration doit comprendre la création. Les membres du conseil, et en première instance le président, doivent être des passionnés de l'art. Ces OBNL existent pour l'art, pas pour l'administration. J'ai beaucoup de respect pour les gens qui se consacrent aux conseils d'administration d'OBNL culturels. Ça prend un dévouement incroyable, du temps. D'ailleurs, les gens ne se bousculent pas aux portes pour le faire. »

Si l'on admet que la culture est un moteur de développement économique, il conviendrait, du coup, de reconnaître pleinement la légitimité des organismes qui œuvrent dans ce secteur. Johanne Turbide ne veut plus utiliser le sigle OSBL, pour organismes sans but lucratif. « Ce sigle décrit les organismes par la négative, soutient-elle. Ces organismes ne sont pas "sans but". Ils en ont bel et bien un, et des plus valables. » « En effet, poursuit Claude Laurin, contrairement aux entreprises à but lucratif, les OBNL du monde de la culture ont une valeur qui n'est pas uniquement fonction des revenus qu'ils génèrent. Pour apprécier la valeur de ces organisations, il faut considérer les avantages, financiers ou autres, qu'elles procurent à un vaste ensemble de parties prenantes. Voilà pourquoi ces dernières ont tout intérêt à maintenir la santé financière de ces organismes de façon à ce qu'ils évitent les crises. »

Christine Harel est toujours surprise lorsque l'on brandit le spectre de l'erreur associé au domaine culturel. « Certaines idées germeront et fleuriront, d'autres pas. C'est la nature même de la créativité. »

D'ailleurs, en industrie, quel service de R-D peut se vanter de connaître le succès à tout coup? Pour chaque découverte, combien y a-t-il d'échecs? Combien de temps faut-il attendre le retour sur l'investissement? Le tâtonnement et la méthode essai-erreur sont le pain et le beurre de la créativité en industrie. Pourquoi en serait-il autrement dans le domaine des arts?

Le défi consiste plutôt à créer un espace dans lequel la créativité peut s'épanouir, dans un contexte où tout change de plus en plus rapidement et où la concurrence vient de partout. Comme il est axé sur la création d'outils de gouvernance et de gestion adaptés aux OBNL culturels, le projet dirigé par Johanne Turbide aidera à atteindre cet objectif et permettra aux artistes-gestionnaires de consacrer plus de temps à la création qu'à la gestion administrative et financière de leur organisme.

« Nous voulons identifier ce qui fonctionne bien et ce qui ne fonctionne pas. Cela sera possible grâce à la participation active des nombreux partenaires du projet, qui nous fourniront beaucoup d'information. Par exemple, nous voulons savoir pourquoi certaines grandes institutions culturelles ayant connu une série de succès n'ont pas su survivre lorsqu'elles ont tenté de prendre de l'expansion à l'étranger. Comment la gestion aurait-elle pu suivre le développement artistique? »

Cela nous ramène au conseil d'administration et à son *casting*. « Il faut une chimie positive, insiste Laurent Lapierre. S'il n'y a pas de rapport de confiance entre les administrateurs et la direction, non seulement le mariage n'aura pas lieu, mais les instances vont se nuire. » Christine Harel renchérit : « La direction, le conseil d'administration et, aussi, les artistes doivent faire front commun dans leur démarche. Ils doivent tous marcher main dans la main, sinon l'organisme court à sa perte. »

D'accord sur le principe, Johanne Turbide conclut : « Oui, l'idée du *casting* du conseil d'administration est bonne, mais sans oublier que le conseil idéal doit comprendre deux types d'acteurs qui se respectent et se complètent : ceux qui sont axés sur la mission artistique et ceux qui sont axés sur les grands enjeux de gestion. En fait, il faut que la gestion soit au service de la mission. » □