



# La succession aux postes de direction générale et artistique dans les OBNL culturels du Québec

**HEC MONTRÉAL**

Groupe de recherche sur les  
organismes à but non lucratif,  
communautaires ou culturels

**Culture  
et Communications**  
**Québec** 





# La succession aux postes de direction générale et artistique dans les OBNL culturels du Québec

Pascale Landry, Sophie Préfontaine et Johanne Turbide

Groupe de recherche sur les organismes à but non lucratif communautaires ou culturels  
HEC Montréal

Projet d'intervention pour de nouvelles pratiques en gestion culturelle  
dirigé par Johanne Turbide

La présente publication est produite avec la participation financière du ministère de la Culture et des Communications du Québec et de HEC Montréal.

Copyright © 2013. École des Hautes Études Commerciales (HEC), Montréal.

ISBN : xxx-xx-xxx

Tous droits réservés pour tous pays. Toute traduction ou toute reproduction sous quelque forme que ce soit est interdite.

Les textes publiés dans la série des Cahiers de recherche du Groupe de recherche sur les organismes à but non lucratif communautaires ou culturels n'engagent que la responsabilité de leurs auteurs.

Service de l'enseignement des sciences comptables, HEC Montréal  
3000, chemin de la Côte-Sainte-Catherine, Montréal (Québec) Canada H3T 2A7

## Table des matières

<b>TABLE DES MATIÈRES.....</b>	<b>2</b>
<b>INDEX DES TABLEAUX .....</b>	<b>4</b>
<b>INDEX DES FIGURES .....</b>	<b>6</b>
<b>REMERCIEMENTS.....</b>	<b>9</b>
<b>CRÉDITS .....</b>	<b>10</b>
<b>NOTES SUR LES AUTEURES .....</b>	<b>11</b>
<b>1. INTRODUCTION .....</b>	<b>13</b>
1.1 CONTEXTE ET PROBLÉMATIQUE.....	14
1.2 PRINCIPAUX CONCEPTS .....	15
<b>2. FAITS SAILLANTS .....</b>	<b>17</b>
<b>3. REVUE DE LITTÉRATURE CIBLÉE.....</b>	<b>19</b>
3.1 LES DIRIGEANTS DE LA CULTURE : UNE POPULATION QUI VIEILLIT, COMME L'ENSEMBLE DE LA POPULATION ACTIVE.....	19
3.2 LE DÉFICIT DE LEADERSHIP : MYTHE OU RÉALITÉ ? .....	19
3.3 L'ATTRACTION ET LA RÉTENTION DES DIRECTIONS DES ORGANISMES CULTURELS.....	20
3.4 LA PLANIFICATION DE LA SUCCESSION ET L'ANTICIPATION DE DÉPART : PEU DE PLANIFICATION DE LA SUCCESSION MALGRÉ UN TAUX ÉLEVÉ D'ANTICIPATION DE DÉPART .....	21
3.5 L'IMPLICATION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DES PARTIES PRENANTES MULTIPLES DANS LES OBNL .	22
3.6 LES PERSONNES FONDATRICES : LA PARTICULARITÉ DES PREMIÈRES SUCCESSIONS .....	23
<b>4. MÉTHODOLOGIE.....</b>	<b>24</b>
4.1 POPULATION VISÉE ET ÉCHANTILLON.....	24
4.2 OUTIL DE COLLECTE DE DONNÉES .....	24
4.3 ADMINISTRATION DE L'ENQUÊTE .....	25
4.4 TAUX DE PARTICIPATION ET MARGE D'ERREUR.....	25
<b>5. RÉSULTATS DE L'ENQUÊTE .....</b>	<b>26</b>
5.1 PROFIL DES ORGANISMES.....	27
5.2 PROFIL DES DIRECTIONS .....	34
5.3 CONSIDÉRATIONS SUR LES POSTES DE DIRECTION, SELON LA TAILLE DES ORGANISMES.....	41
<b>6. SUCCESSION.....</b>	<b>44</b>
6.1 SUCCESSION AUX POSTES DE DIRECTION DANS LES ORGANISMES CULTURELS, PRATIQUES ET PERCEPTIONS...	44
6.2 PATRIMOINE MATÉRIEL DES ORGANISMES CULTURELS, COMPOSITION ET GESTION .....	89
<b>7. ANALYSES SELON LA TAILLE, LA RÉGION ET LE DOMAINE D'ACTIVITÉ .....</b>	<b>100</b>
7.1 PARTICULARITÉS DES SUCCESSIONS SELON LE BUDGET ANNUEL DES ORGANISMES.....	100
7.2 PARTICULARITÉS DES SUCCESSIONS SELON LA SITUATION GÉOGRAPHIQUE DES ORGANISMES .....	117
7.3 PARTICULARITÉS DES SUCCESSIONS SELON LE DOMAINE D'ACTIVITÉ.....	135

<b>8. SUCCESION AUX POSTES DE DIRECTION ET LES DIFFUSEURS PLURIDISCIPLINAIRES ..</b>	<b>153</b>
8.1. PROFIL DES ORGANISMES DIFFUSEURS PLURIDISCIPLINAIRES.....	154
8.3 SUCCESION AUX POSTES DE DIRECTION, PRATIQUES ET PERCEPTIONS.....	163
8.4 PATRIMOINE MATÉRIEL DES ORGANISMES CULTURELS, COMPOSITION ET GESTION .....	181
8.5 SYNTHÈSE SUR LES PARTICULARITÉS DE LA SUCCESSION POUR LES DIFFUSEURS PLURIDISCIPLINAIRES EN LIEN AVEC LES RÉSULTATS GLOBAUX DE L'ENQUÊTE .....	184
<b>9. CONCLUSION .....</b>	<b>189</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>	<b>196</b>
<b>ANNEXES .....</b>	<b>200</b>
QUESTIONNAIRE .....	200
TABLEAUX.....	215
ANALYSE THEMATIQUE DES COMMENTAIRES RECUEILLIS.....	219

## Index des tableaux

TABLEAU 1 : RÉPARTITION DES ORGANISMES SELON LA SITUATION GÉOGRAPHIQUE .....	28
TABLEAU 2 : COMPARAISON DE LA RÉPARTITION DE L'ÉCHANTILLON AVEC CELLE OBSERVÉE AU SEIN DES ORGANISMES SOUTENUS PAR LE CALQ EN MUSIQUE, THÉÂTRE ET CIRQUE, DIFFUSION PLURIDISCIPLINAIRE ET DANSE .....	30
TABLEAU 3 : PRINCIPALE FONCTION DE L'ORGANISME.....	31
TABLEAU 4 : POSTES DE DIRECTION DE L'ORGANISME ET PARTICIPATION AU CONSEIL D'ADMINISTRATION .....	33
TABLEAU 5 : RÉPARTITION DES RÉPONDANTS SELON LEUR ÂGE ET COMPARAISON AVEC LES DONNÉES COMPILÉES PAR L'OCCQ.....	35
TABLEAU 6 : RÉPARTITION DES RÉPONDANTS SELON LE GROUPE D'ÂGE EN LIEN AVEC LA FONDATION DE L'ORGANISME .....	36
TABLEAU 7 : QUATRE CATÉGORIES D'ORGANISMES.....	43
TABLEAU 8 : PERCEPTION DE LA PRÉOCCUPATION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION POUR LA SUCCESSION .....	47
TABLEAU 9 : PRÉOCCUPATION DE LA DIRECTION POUR LEUR PROPRE SUCCESSION .....	47
TABLEAU 10 : SECTEUR D'INTÉRÊT, DANS LA PERSPECTIVE D'UN DÉPART DU POSTE ACTUEL.....	53
TABLEAU 11 : PRÉCISIONS ET AJOUTS D'ÉLÉMENTS AYANT CONTRIBUÉ À FAIRE EN SORTE QUE LE DIRIGEANT SE CONSIDÈRE PRÊT À OCCUPER LE POSTE ACTUEL.....	56
TABLEAU 12 : COMPÉTENCES CONSIDÉRÉES LACUNAIRES.....	61
TABLEAU 13 : MENTIONS RELATIVES AUX MOTIVATIONS À OCCUPER LE POSTE ACTUEL .....	64
TABLEAU 14 : MENTIONS RELATIVES AUX AUTRES MOTIVATIONS .....	65
TABLEAU 15 : COMPARAISON DES COMMENTAIRES AVEC LES PRATIQUES DE PLANIFICATION DE LA SUCCESSION IDENTIFIÉES DANS LA LITTÉRATURE .....	71
TABLEAU 16 : FACTEURS EXPLICATIFS DE LA POURSUITE OU DES NON DES ACTIVITÉS .....	76
TABLEAU 17 : RÉSUMÉ DES SEPT GRANDS ENJEUX DE LA SUCCESSION DANS LES ORGANISMES CULTURELS .....	78
TABLEAU 18 : COMPOSITION DU PATRIMOINE MATÉRIEL DES ORGANISMES .....	91
TABLEAU 19 : RÉPARTITION DES MENTIONS DES RÉPONDANTS AU CHOIX DE RÉPONSES « AUTRE » CONCERNANT LE PATRIMOINE MATÉRIEL REGROUPÉS PAR THÉMATIQUES .....	92
TABLEAU 20 : RÉPARTITION DES MENTIONS RELATIVES AUX MESURES ENVISAGÉES POUR DISPOSER DES ÉLÉMENTS DU PATRIMOINE MATÉRIEL ADVENANT LA FIN DES ACTIVITÉS DE L'ORGANISME .....	98
TABLEAU 21 : TAILLE DES ORGANISMES SELON LE BUDGET ANNUEL.....	100
TABLEAU 22 : PRÉOCCUPATIONS DES PARTIES PRENANTES SELON LA TAILLE DES ORGANISMES .....	102
TABLEAU 23 : SYNTHÈSE DES PARTICULARITÉS DES SUCCESSIONS SELON LA TAILLE DES ORGANISMES EN COMPARAISON AVEC LES RÉSULTATS GLOBAUX DE L'ENQUÊTE.....	116
TABLEAU 24: LA RÉPARTITION DES ORGANISMES SELON DES REGROUPEMENTS DE RÉGIONS ADMINISTRATIVES.....	117
TABLEAU 25 : PRÉOCCUPATIONS DES PARTIES PRENANTES SELON LA SITUATION GÉOGRAPHIQUE DES ORGANISMES.....	119
TABLEAU 26 : SYNTHÈSE DES PARTICULARITÉS DES SUCCESSIONS SELON LA SITUATION GÉOGRAPHIQUE .....	134
TABLEAU 27 : RÉPARTITION DES ORGANISMES PAR DOMAINE D'ACTIVITÉ .....	135
TABLEAU 28 : PRÉOCCUPATIONS DES PARTIES PRENANTES SELON LE DOMAINE D'ACTIVITÉ DES ORGANISMES.....	137
TABLEAU 29 : SYNTHÈSE DES PARTICULARITÉS DES SUCCESSIONS SELON LE DOMAINE D'ACTIVITÉ.....	152
TABLEAU 30 : RÉPARTITION DES ORGANISMES DIFFUSEURS PLURIDISCIPLINAIRES SELON LE REGROUPEMENT DE RÉGIONS DANS LEQUEL ILS SONT SITUÉS .....	154
TABLEAU 31 : POSTES DE DIRECTION DE L'ORGANISME ET PARTICIPATION AU CONSEIL D'ADMINISTRATION .....	156
TABLEAU 32 : RÉPARTITION DES RÉPONDANTS SELON LEUR ÂGE ET COMPARAISON AVEC LES DONNÉES COMPILÉES PAR L'OCCQ.....	158
TABLEAU 33 : PERCEPTION DU RÉPONDANT QUANT À LA PRÉOCCUPATION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION POUR LA SUCCESSION .....	165

TABLEAU 34 : PRÉOCCUPATION DES RÉPONDANTS POUR LEUR PROPRE SUCCESSION .....	165
TABLEAU 35 : SECTEUR D'INTÉRÊT ENVISAGÉ PAR LE RÉPONDANT DANS LA PERSPECTIVE DE SON DÉPART DU POSTE ACTUELLEMENT OCCUPÉ .....	169
TABLEAU 36 : COMPÉTENCES JUGÉES LACUNAIRES PAR LES DIRECTIONS D'ORGANISMES DE DIFFUSION PLURIDISCIPLINAIRE LORS DE LEUR ENTRÉE EN POSTE .....	172
TABLEAU 37 : MENTIONS RELATIVES AUX MOTIVATIONS DU RÉPONDANT À OCCUPER SON POSTE ACTUEL .....	173
TABLEAU 38 : ENJEUX DE LA SUCCESSION AUX POSTES DE DIRECTION IDENTIFIÉS PAR LES DIRECTIONS DES ORGANISMES DE DIFFUSION PLURIDISCIPLINAIRE .....	178
TABLEAU 39 : COMPOSITION DU PATRIMOINE MATÉRIEL DES ORGANISMES .....	181
TABLEAU 40 : SYNTHÈSE DES PARTICULARITÉS DES SUCCESSIONS POUR LES ORGANISMES DE DIFFUSION PLURIDISCIPLINAIRE .....	187
TABLEAU 41 : RÉPARTITION DES ORGANISMES SELON LE REGROUPEMENT DE RÉGIONS ET LE DOMAINE D'ACTIVITÉ	215
TABLEAU 42 : RÉPARTITION DES ORGANISMES SELON LE REGROUPEMENT DE RÉGIONS ET LEUR BUDGET ANNUEL...	216
TABLEAU 43 : COMPÉTENCES CONSIDÉRÉES LACUNAIRES LORS DE L'ENTRÉE EN POSTE .....	217
TABLEAU 44 : ENJEUX DE LA SUCCESSION AUX POSTES DE DIRECTION IDENTIFIÉS PAR LES DIRECTIONS EN POSTE....	219



## Index des figures

FIGURE 1 : RÉPARTITION DES ORGANISMES SELON LE NOMBRE D'ANNÉES D'EXISTENCE .....	27
FIGURE 2 : RÉPARTITION DES ORGANISMES SELON LEUR SECTEUR D'ACTIVITÉ .....	29
FIGURE 3 : RÉPARTITION DES ORGANISMES DU DOMAINE DES ARTS DE LA SCÈNE SELON LA DISCIPLINE .....	30
FIGURE 4 : RÉPARTITION DES ORGANISMES SELON LEURS REVENUS DU DERNIER EXERCICE FINANCIER COMPLÉTÉ .....	32
FIGURE 5 : RÉPARTITION DES ORGANISMES SELON LEURS REVENUS DU DERNIER EXERCICE FINANCIER COMPLÉTÉ ET LE NOMBRE D'ANNÉES D'EXISTENCE .....	33
FIGURE 6 : RÉPARTITION DES RÉPONDANTS EN LIEN AVEC LA FONDATION DE L'ORGANISME .....	36
FIGURE 7 : RÉPARTITION DES RÉPONDANTS SELON LE POSTE OCCUPÉ AU SEIN DE L'ORGANISME .....	37
FIGURE 8 : RÉPARTITION DES RÉPONDANTS SELON LE POSTE OCCUPÉ EN LIEN AVEC LA FONDATION DE L'ORGANISME .....	38
FIGURE 9 : RÉPARTITION DES RÉPONDANTS SELON LE NOMBRE D'ANNÉES À OCCUPER UN POSTE DONNÉ AU SEIN DE L'ORGANISME .....	39
FIGURE 10 : RÉPARTITION DES RÉPONDANTS SELON LE LIEN D'EMPLOI AVEC L'ORGANISME.....	39
FIGURE 11 : RÉPARTITION DES RÉPONDANTS SELON LE POSTE OU LA FONCTION OCCUPÉE AU SEIN DE L'ORGANISME AVANT LE POSTE ACTUEL.....	40
FIGURE 12 : RÉPARTITION DES DIRECTIONS SELON LE NOMBRE DE POSTES SIMILAIRES PRÉCÉDEMMENT OCCUPÉS AU SEIN D'AUTRES ORGANISMES .....	41
FIGURE 13 : DÉCISION D'EMBAUCHE AUX POSTES DE DIRECTION.....	45
FIGURE 14 : DÉCISION D'EMBAUCHE SELON QUE LA DIRECTION EST IMPLIQUÉE OU NON DANS LA FONDATION DE L'ORGANISME.....	46
FIGURE 15 : ÉCARTS ENTRE LA PERCEPTION DE PRÉOCCUPATION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET LA PRÉOCCUPATION DES DIRECTIONS.....	48
FIGURE 16 : ÉCART DES PRÉOCCUPATIONS ENVERS LA SUCCESSION SELON LA PRÉSENCE D'UNE DIRECTION IMPLIQUÉE OU NON DANS LA FONDATION DE L'ORGANISME .....	49
FIGURE 17 : TITULAIRES DES POSTES ET NOMBRE DE SUCCESSIONS EFFECTUÉES.....	50
FIGURE 18 : RÉPARTITIONS DES ANTÉCÉDENTS DE SUCCESSION SELON LA PRÉSENCE D'UNE DIRECTION IMPLIQUÉE OU NON DANS LA FONDATION DE L'ORGANISME .....	51
FIGURE 19 : ANTICIPATION DE DÉPART DU POSTE ACTUELLEMENT OCCUPÉ.....	52
FIGURE 20 : RÉPARTITION DE L'ANTICIPATION DE DÉPART SELON LA PRÉSENCE D'UNE DIRECTION IMPLIQUÉE OU NON DANS LA FONDATION DE L'ORGANISME .....	54
FIGURE 21 : ANTICIPATION DE RETRAITE SELON LA PRÉSENCE D'UNE DIRECTION IMPLIQUÉE OU NON DANS LA FONDATION DE L'ORGANISME .....	54
FIGURE 22 : PERCEPTION DE COMPÉTENCE LORS DE L'ENTRÉE EN FONCTION AU POSTE ACTUEL.....	55
FIGURE 23 : ÉLÉMENTS AYANT CONTRIBUÉ À ASSUMER UNE FONCTION DE DIRECTION.....	55
FIGURE 24 : PERCEPTION DE COMPÉTENCE LORS DE L'ENTRÉE EN FONCTION AU POSTE ACTUEL SELON LA PRÉSENCE DE PERSONNES AYANT PARTICIPÉ À LA FONDATION.....	62
FIGURE 25 : ÉLÉMENTS AYANT CONTRIBUÉ À L'ACQUISITION DE COMPÉTENCES SELON LA PRÉSENCE D'UNE DIRECTION IMPLIQUÉE OU NON DANS LA FONDATION DE L'ORGANISME.....	63
FIGURE 26 : PRÉSENCE D'UN PLAN DE SUCCESSION AUX POSTES DE DIRECTION .....	67
FIGURE 27 : PLAN DE SUCCESSION SELON LA PRÉSENCE D'UNE DIRECTION IMPLIQUÉE OU NON DANS LA FONDATION DE L'ORGANISME.....	67
FIGURE 28 : INTENSITÉ DES BESOINS D'ACCOMPAGNEMENT POUR PLANIFIER LA SUCCESSION.....	73
FIGURE 29 : INTENSITÉ DES BESOINS D'ACCOMPAGNEMENT POUR PLANIFIER LA SUCCESSION SELON LA PRÉSENCE D'UNE DIRECTION IMPLIQUÉE OU NON DANS LA FONDATION DE L'ORGANISME .....	74
FIGURE 30 : ANTICIPATION DE FIN D'ACTIVITÉ À LA SUITE DU DÉPART DE LA PERSONNE OCCUPANT UN POSTE DE DIRECTION .....	75

FIGURE 31 : ANTICIPATION DE FIN D'ACTIVITÉ SUITE AU DÉPART DU DIRIGEANT SELON LA PRÉSENCE D'UNE DIRECTION IMPLIQUÉE OU NON DANS LA FONDATION DE L'ORGANISME.....	77
FIGURE 32 : DROITS OU LICENCES D'UTILISATION QUANT AUX ÉLÉMENTS COMPOSANTS LE PATRIMOINE MATÉRIEL DE L'ORGANISME.....	93
FIGURE 33 : VARIATIONS DE LA DÉTENTION DES DROITS ET LICENCES D'UTILISATION SUR LES ÉLÉMENTS COMPOSANT LE PATRIMOINE MATÉRIEL DE L'ORGANISME SELON LA PRÉSENCE D'UNE DIRECTION IMPLIQUÉE OU NON DANS LA FONDATION DE L'ORGANISME.....	94
FIGURE 34 : RÉPARTITION DES RÉPONDANTS SELON QUE DES MESURES POUR DISPOSER DU PATRIMOINE MATÉRIEL DE L'ORGANISME SONT ENVISAGÉES.....	96
FIGURE 35 : VARIATIONS DE L'EXISTENCE DE MESURES DE DISPOSITION DU PATRIMOINE MATÉRIEL SELON LA PRÉSENCE D'UNE DIRECTION IMPLIQUÉE OU NON DANS LA FONDATION DE L'ORGANISME.....	99
FIGURE 36 : RÉPARTITION DES DÉCISIONS D'EMBAUCHE DES DIRECTIONS SELON LA TAILLE DES ORGANISMES.....	101
FIGURE 37 : RÉPARTITION DES PERCEPTIONS DE COMPÉTENCE DES DIRECTIONS LORS DE L'EMBAUCHE SELON LA TAILLE DES ORGANISMES.....	103
FIGURE 38 : RÉPARTITION DES ÉLÉMENTS CONSIDÉRÉS COMME CONTRIBUANT À L'ACQUISITION DES COMPÉTENCES SELON LA TAILLE DES ORGANISMES.....	104
FIGURE 39 : RÉPARTITION DE L'ANTICIPATION DE DÉPART SELON LA TAILLE DES ORGANISMES.....	105
FIGURE 40 : RÉPARTITION DE L'ANTICIPATION DE RETRAITE SELON LA TAILLE DES ORGANISMES.....	106
FIGURE 41 : RÉPARTITION DE L'ANTICIPATION DE LA FIN D'ACTIVITÉ, SUITE AU DÉPART DE LA DIRECTION SELON LA TAILLE DES ORGANISMES.....	107
FIGURE 42 : RÉPARTITION DE LA PRÉSENCE DE PLAN DE SUCCESSION SELON LA TAILLE DES ORGANISMES.....	108
FIGURE 43 : RÉPARTITION DES BESOINS D'ACCOMPAGNEMENT POUR PLANIFIER LA SUCCESSION SELON LA TAILLE DES ORGANISMES.....	109
FIGURE 44 : VARIATIONS DE LA DÉTENTION DES DROITS ET LICENCES D'UTILISATION SUR LES ÉLÉMENTS COMPOSANT LE PATRIMOINE MATÉRIEL DE L'ORGANISME SELON LA TAILLE DES ORGANISMES.....	110
FIGURE 45 : VARIATIONS DE L'EXISTENCE DE MESURES DE DISPOSITION DU PATRIMOINE MATÉRIEL SELON LA TAILLE DES ORGANISMES.....	111
FIGURE 46 : RÉPARTITION DES DÉCISIONS D'EMBAUCHE DES DIRECTIONS SELON LA SITUATION GÉOGRAPHIQUE DES ORGANISMES.....	118
FIGURE 47 : RÉPARTITION DES PERCEPTIONS DE COMPÉTENCE DES DIRECTIONS LORS DE L'EMBAUCHE SELON LA SITUATION GÉOGRAPHIQUE DES ORGANISMES.....	121
FIGURE 48 : RÉPARTITION DES ÉLÉMENTS CONSIDÉRÉS COMME CONTRIBUANT À L'ACQUISITION DES COMPÉTENCES SELON LA SITUATION GÉOGRAPHIQUE DES ORGANISMES.....	122
FIGURE 49 : RÉPARTITION DE L'ANTICIPATION DE DÉPART SELON LA SITUATION GÉOGRAPHIQUE DES ORGANISMES.....	124
FIGURE 50 : RÉPARTITION DE L'ANTICIPATION DE RETRAITE SELON LA SITUATION GÉOGRAPHIQUE DES ORGANISMES.....	125
FIGURE 51 : RÉPARTITION DE L'ANTICIPATION DE FIN D'ACTIVITÉ, SUITE AU DÉPART DE LA DIRECTION SELON LA SITUATION GÉOGRAPHIQUE DES ORGANISMES.....	126
FIGURE 52 : RÉPARTITION DE LA PRÉSENCE DE PLAN DE SUCCESSION SELON LA SITUATION GÉOGRAPHIQUE DES ORGANISMES.....	127
FIGURE 53 : RÉPARTITION DES BESOINS D'ACCOMPAGNEMENT POUR PLANIFIER LA SUCCESSION SELON LA SITUATION GÉOGRAPHIQUE DES ORGANISMES.....	128
FIGURE 54 : VARIATIONS DE LA DÉTENTION DES DROITS ET LICENCES D'UTILISATION SUR LES ÉLÉMENTS COMPOSANT LE PATRIMOINE MATÉRIEL DE L'ORGANISME SELON LA SITUATION GÉOGRAPHIQUE DES ORGANISMES.....	130
FIGURE 55 : VARIATIONS DE L'EXISTENCE DE MESURES DE DISPOSITION DU PATRIMOINE MATÉRIEL SELON LA SITUATION GÉOGRAPHIQUE DES ORGANISMES.....	131
FIGURE 56 : RÉPARTITION DES DÉCISIONS D'EMBAUCHE DES DIRECTIONS SELON LE DOMAINE D'ACTIVITÉ DES ORGANISMES.....	136

FIGURE 57 : RÉPARTITION DES PERCEPTIONS DES COMPÉTENCES DES DIRECTIONS LORS DE L'EMBAUCHE SELON LE DOMAINE D'ACTIVITÉ DES ORGANISMES .....	138
FIGURE 58 : RÉPARTITION DES ÉLÉMENTS CONSIDÉRÉS COMME CONTRIBUANT À L'ACQUISITION DES COMPÉTENCES SELON LE DOMAINE D'ACTIVITÉ DES ORGANISMES.....	140
FIGURE 59 : RÉPARTITION DE L'ANTICIPATION DE DÉPARTS SELON LE DOMAINE D'ACTIVITÉ DES ORGANISMES .....	141
FIGURE 60 : RÉPARTITION DE L'ANTICIPATION DE RETRAITE SELON LE DOMAINE D'ACTIVITÉ DES ORGANISMES.....	142
FIGURE 61 : RÉPARTITION DE L'ANTICIPATION DE LA FIN D'ACTIVITÉ, SUITE AU DÉPART DE LA DIRECTION SELON LE DOMAINE D'ACTIVITÉ DES ORGANISMES .....	143
FIGURE 62 : RÉPARTITION DE PLANIFICATION DE LA SUCCESSION SELON LE DOMAINE D'ACTIVITÉ DES ORGANISMES.....	144
FIGURE 63 : RÉPARTITION DES BESOINS D'ACCOMPAGNEMENT POUR PLANIFIER LA SUCCESSION SELON LE DOMAINE D'ACTIVITÉ DES ORGANISMES .....	145
FIGURE 64 : VARIATIONS DE LA DÉTENTION DES DROITS ET LICENCES D'UTILISATION SUR LES ÉLÉMENTS COMPOSANT LE PATRIMOINE MATÉRIEL DE L'ORGANISME SELON LE DOMAINE D'ACTIVITÉ.....	146
FIGURE 65 : VARIATIONS QUANT À L'EXISTENCE DE MESURES DE DISPOSITION DU PATRIMOINE MATÉRIEL SELON LE DOMAINE D'ACTIVITÉ DES ORGANISMES .....	147
FIGURE 66 : RÉPARTITION DES ORGANISMES DIFFUSEURS PLURIDISCIPLINAIRES SELON LE NOMBRE D'ANNÉES D'EXISTENCE .....	155
FIGURE 67 : RÉPARTITION DES ORGANISMES DIFFUSEURS PLURIDISCIPLINAIRES SELON LEURS REVENUS DU DERNIER EXERCICE FINANCIER COMPLÉTÉ.....	155
FIGURE 68 : RÉPARTITION DES RÉPONDANTS SELON LE POSTE OCCUPÉ AU SEIN DE L'ORGANISME DE DIFFUSION PLURIDISCIPLINAIRE.....	159
FIGURE 69 : RÉPARTITION DES RÉPONDANTS SELON LE NOMBRE D'ANNÉES À OCCUPER UN POSTE DONNÉ AU SEIN DE L'ORGANISME.....	160
FIGURE 70 : RÉPARTITION DES RÉPONDANTS SELON LE LIEN D'EMPLOI AVEC L'ORGANISME DIFFUSEUR PLURIDISCIPLINAIRE.....	160
FIGURE 71 : RÉPARTITION DES RÉPONDANTS SELON LE POSTE OU LA FONCTION OCCUPÉE AU SEIN DE L'ORGANISME AVANT LE POSTE ACTUEL.....	161
FIGURE 72 : RÉPARTITION DES DIRECTIONS SELON LE NOMBRE DE POSTES SIMILAIRES PRÉCÉDEMMENT OCCUPÉS AU SEIN D'AUTRES ORGANISMES .....	162
FIGURE 73 : DÉCISION D'EMBAUCHE AUX POSTES DE DIRECTION.....	164
FIGURE 74 : ÉCARTS ENTRE LA PERCEPTION DE PRÉOCCUPATION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET LA PRÉOCCUPATION DES DIRECTIONS .....	166
FIGURE 75 : TITULAIRES DES POSTES ET NOMBRE DE SUCCESSIONS EFFECTUÉES .....	167
FIGURE 76 : ANTICIPATION DE DÉPART DU POSTE ACTUELLEMENT OCCUPÉ.....	168
FIGURE 77 : PERCEPTION DE COMPÉTENCE LORS DE L'ENTRÉE EN FONCTION AU POSTE ACTUEL .....	170
FIGURE 78 : ÉLÉMENTS AYANT CONTRIBUÉ À ASSUMER UNE FONCTION DE DIRECTION.....	170
FIGURE 79 : PRÉSENCE D'UN PLAN DE SUCCESSION AUX POSTES DE DIRECTION .....	174
FIGURE 80 : INTENSITÉ DES BESOINS D'ACCOMPAGNEMENT POUR PLANIFIER LA SUCCESSION.....	176
FIGURE 81 : ANTICIPATION DE FIN D'ACTIVITÉ À LA SUITE DU DÉPART DE LA PERSONNE AU POSTE DE DIRECTION ...	176
FIGURE 82 : DROITS OU LICENCES D'UTILISATION QUANT AUX ÉLÉMENTS COMPOSANTS LE PATRIMOINE MATÉRIEL DE L'ORGANISME DE DIFFUSION PLURIDISCIPLINAIRE.....	182
FIGURE 83 : RÉPARTITION DES RÉPONDANTS SELON QUE DES MESURES POUR DISPOSER DU PATRIMOINE MATÉRIEL DE L'ORGANISME SONT ENVISAGÉES.....	183

## Remerciements

Cette enquête a été rendue possible grâce au soutien de HEC Montréal et du ministère de la Culture et des Communications du Québec.

Nous remercions particulièrement les répondants au sondage qui en plus d'être nombreux, ont été très généreux en commentaires nous permettant ainsi d'interpréter les résultats de façon plus nuancée.

Un merci particulier à Danielle Blanchet, Adjointe exécutive à la Direction des interventions régionales et Anne-Marie Gendron, Directrice de la Direction régionale de l'Outaouais du ministère de la Culture et des Communications.

Finalement, nous tenons à souligner la participation des membres du Groupe de recherche sur les organismes à but non lucratif communautaires ou culturels : Marc Belleau, Diane Chevrier, Geneviève Handfield, Christine Harel, Marie-Renée Lambert et Verónica Zúñiga-Salas.

## Crédits

Cette enquête a été réalisée sous la direction de Johanne Turbide, Ph.D., M.Sc., CPA, CA, Professeure-chercheure au Service de l'enseignement des sciences comptables à HEC Montréal, dans le cadre des activités du Groupe de recherche sur les organismes à but non lucratif communautaires ou culturels qui sont sous sa responsabilité.

Comité directeur :

- Jean Bissonnette, Sous-ministre adjoint, Développement culturel, patrimoine et institutions muséales, Ministère de la Culture et des Communications du Québec
- Danielle Blanchet, Adjointe exécutive, Direction des interventions régionale, Ministère de la Culture et des Communications du Québec
- Johanne Turbide Ph.D., M.Sc., CPA, CA, Professeure-chercheure au Service de l'enseignement des sciences comptables, HEC Montréal

Comité de validation du questionnaire :

- Louise Boucher, Directrice générale, Conseil québécois des ressources humaines en culture
- André Courchesne, Directeur du développement des affaires, Chaire de gestion Carmelle et Rémi-Marcoux, HEC Montréal
- Francine d'Entremont, Responsable des organismes francophones, Conseil des arts du Canada

Supervision du projet : Johanne Turbide

Chargées de recherche : Pascale Landry et Sophie Préfontaine

Conception du questionnaire : Sophie Préfontaine

Compilation, analyse des données et rédaction : Pascale Landry et Sophie Préfontaine

Production des graphiques : Marc Belleau, Pascale Landry et Sophie Préfontaine

Mise à jour des listes d'envoi et sondage en ligne : Thierry G. Leduc

Compilation : Marie-Renée Lambert

Logistique et révision : Christine Harel

## Notes sur les auteures

### **Pascale Landry, Doctorante, M.Sc.**

Pascale Landry est doctorante en administration à HEC Montréal et s'intéresse à la succession de direction dans les organismes culturels. Ses recherches sur la succession ont été présentées dans des colloques internationaux, dont ceux de l'Association Internationale de Management des Arts et de la Culture (AIMAC, 2011, 2013), de l'ACFAS (2012, 2013) et lors de différentes rencontres professionnelles (Rideau, 2012, Rencontre annuelle des orchestres canadiens, 2012, Midi-conférence du Groupe de recherche sur les OBNL communautaires et culturels). Avant d'effectuer un retour aux études, elle a mené pendant une vingtaine d'années une double carrière d'artiste et de gestionnaire dans le secteur culturel. Artiste multidisciplinaire, Pascale Landry a été codirectrice artistique et directrice générale des Productions Recto-Verso (Québec). Elle est boursière du Conseil de recherche en sciences humaines du Canada (CRSH) et de la Fondation de Sève.

### **Me Sophie Préfontaine, LL.B.**

Sophie Préfontaine évolue dans le milieu des arts et de la culture depuis plus de 15 ans où elle œuvre comme gestionnaire et consultante. Au cours des dernières années, elle a notamment été chargée de la réalisation des Grands Chantiers et des Seconds États généraux de la danse professionnelle du Québec et a agi à titre de directrice générale de la Fondation Jean-Pierre Perreault, un organisme voué à la mise en valeur du patrimoine chorégraphique de la danse contemporaine. Membre du Barreau du Québec depuis 2004, elle oriente sa pratique en droit des arts et des communications ainsi qu'en gouvernance d'OBNL dans le domaine culturel. Elle siège au conseil d'administration du Centre des auteurs dramatiques et participe aux travaux du Comité de travail en culture de la MRC des Laurentides.

### **Johanne Turbide, Ph.D., M.Sc., CPA, CA**

Johanne Turbide est professeure titulaire à HEC Montréal. Détentrice d'un Ph. D. (Industrial and Business Studies) de l'Université de Warwick (Angleterre) et d'une maîtrise en sciences de la gestion de HEC Montréal, elle est membre de l'Ordre des comptables agréés du Québec depuis 1987. Elle est responsable du Groupe de recherche sur les organismes à but non lucratif communautaires ou culturels. Johanne Turbide est aussi membre de la Chaire de gestion des arts et rédactrice en chef de la revue *International Journal of Arts Management*. Depuis 1997, Johanne Turbide enseigne le cours « Gestion comptable des entreprises artistiques » offert au Diplôme d'études supérieures et spécialisées (D.E.S.S.) en gestion d'organismes culturels à HEC Montréal. Elle enseigne également aux étudiants se préparant aux examens des corporations professionnelles, notamment en ce qui a trait à la nouvelle normalisation pour les organismes à but non lucratif.

Depuis ses études de doctorat, elle a élaboré une série de travaux de recherche portant sur différentes questions liées à la gestion stratégique et financière des organismes culturels et plus récemment pour les organismes communautaires. Elle a participé au développement et à la mise en place d'une série d'outils de gestion qui sont utilisés pour mieux gérer les aspects stratégiques et financiers des organismes culturels ou communautaires.

## 1. Introduction

L'enquête « *La succession aux postes de direction générale et artistique dans les OBNL culturels du Québec* », s'inscrit dans le cadre du Projet d'intervention pour de nouvelles pratiques en gestion culturelle initié par le Groupe de recherche sur les OBNL communautaires ou culturels de HEC Montréal et soutenu par HEC Montréal et le ministère de la Culture et des Communications.

Le Groupe de recherche a notamment pour mission de structurer, construire et consolider des connaissances en gestion en respectant les spécificités des OBNL culturels, tout en favorisant des collaborations entre les partenaires du milieu et les chercheurs universitaires. Le projet d'intervention, qui vise à identifier les problématiques dominantes et les facteurs de succès dans le domaine de la gestion des organismes culturels et d'analyser ceux-ci en utilisant une démarche participative, se déploie en trois axes de recherche : la succession aux postes de direction générale et artistique, la saine gouvernance et l'observation d'innovations territoriales intégrant la culture comme moteur de développement et d'actions concertées.

Les objectifs de la présente enquête sont d'identifier les principaux enjeux de la succession aux postes de direction générale et artistique et de cerner les préoccupations en matière de gestion, de préservation et de transmission du patrimoine matériel des OBNL culturels. Cette enquête est une première au Québec. En documentant les pratiques de succession et les enjeux que perçoivent les directions des OBNL culturels, cette enquête apporte un éclairage nouveau sur une situation pour laquelle il n'y avait que peu d'information.

Plus spécifiquement, l'enquête sur la succession aux postes de direction générale et artistique dans les OBNL culturels du Québec permet de répondre aux questions suivantes :

- Quelles sont les caractéristiques des directions (générale et artistique) des OBNL culturels ?
- Quels sont les enjeux de succession aux postes de direction (générale et artistique) pour les OBNL culturels ?
- Comment les enjeux de succession aux postes de direction (générale et artistique) sont-ils pris en compte ?
- Quelles sont les préoccupations des OBNL artistiques et culturels en matière de gestion, de préservation et de transmission de leur patrimoine matériel ?

L'enquête « *La succession aux postes de direction générale et artistique dans les OBNL culturels du Québec* » est inspirée d'enquêtes américaines<sup>1</sup> réalisées dans les dernières années :

---

<sup>1</sup> Ces enquêtes visent plus largement le secteur des OBNL et non seulement ceux qui œuvrent dans le secteur des arts et de la culture.



« *Succession : Arts Leadership for the 21st Century* »<sup>2</sup> et les enquêtes nationales<sup>3</sup>, « *Daring to Lead – A National Study of Nonprofit Executive Leadership* » (éditions 2006 et 2011). Ces études ont guidé la rédaction de l’outil de collecte de données et ont servi à mettre en perspective les enjeux auxquels font face les OBNL culturels québécois quant à la succession aux postes de direction générale et artistique.

## 1.1 Contexte et problématique

Depuis quelques années, l’intérêt pour la succession dans le secteur culturel est tangible. Plusieurs études professionnelles réalisées pour des organismes subventionnaires québécois ou canadiens<sup>4</sup> permettent de constater qu’il existe une réelle préoccupation en ce qui a trait aux problématiques liées aux transferts de direction (compétences attendues, transfert de compétences, difficultés d’attraction et de rétention du personnel, transformations du rapport au travail de la nouvelle génération, etc.). Des associations disciplinaires s’y intéressent également et la succession est dorénavant inscrite dans des plans directeurs et préoccupations d’assemblées annuelles<sup>5</sup>. Des consultants sont embauchés dans les organismes pour les accompagner dans ces moments de transition. Les préoccupations pour la succession s’inscrivent dans le contexte du vieillissement des populations et du développement du secteur culturel du Québec. Œuvrant dans un secteur relativement jeune, les acteurs de la culture s’interrogent sur la pérennité des organismes, sur la passation des organismes à la relève artistique ou encore sur la capacité des organismes à s’adapter aux nouveaux besoins et aux nouvelles générations d’artistes et de publics. Mais que savons-nous de la succession ? Qu’en est-il spécifiquement de la succession dans le secteur culturel ? Comment interpelle-t-elle les personnes aux postes de direction ? Quels sont les pratiques et les enjeux spécifiques au secteur culturel ?

---

<sup>2</sup> Arts Alliance Illinois Foundation (2003). *Succession: Arts leadership for the 21st century*, Chicago, Illinois Arts Alliance Foundation, 129 p.

<sup>3</sup> Bell, Jeanne, Richard Moyers et Timothy Wilfred (2006). *Daring to lead 2006: A national study of nonprofit executive leadership*, États-Unis, CompassPoint, MeyerFoundation et Cornelius, Marla, Rick Moyers et Jeanne Bell (2011). *Daring to lead 2011*, États-Unis, CompassPoint, MeyerFoundation.

<sup>4</sup> Citons entre autres, *Les grandes compagnies d’arts d’interprétation du Canada : Comment améliorer les conditions nécessaires pour assurer leur viabilité et leur pérennité* (Francois Colbert, Gainer et Roux, 2001), *Gestion créative dans les arts et le patrimoine : Rétention et renouvellement de la gestion professionnelle pour le XXI<sup>e</sup> siècle* (Hardy, 2002), *Enquête auprès des actionnaires des maisons d’édition sur la question de la succession*, (Étude Économique Conseil, 2003), *Patrimoine, transition, succession / Soutien au patrimoine et à l’avenir des organisations artistiques du Canada* (MacSkimming et d’Entremont, 2005), *Canadian association of arts administration educator - graduate survey* (DeGros Marsh, 2006), *Étude sur les RH : tendances et enjeux de ressources humaines dans le secteur culturel* (Conseil des ressources humaines du secteur culturel, 2010).

<sup>5</sup> Sans que ceci représente une liste exhaustive, mentionnons que les enjeux de la succession ont été abordés lors du congrès du Conseil québécois du théâtre (2011), dans le plan directeur de la danse professionnelle au Québec 2011-2021, lors de rencontres professionnelles à l’occasion de la bourse Rideau (2012), dans la revue de théâtre JEU (2011) et dans la revue Spirale (2013), lors de la rencontre annuelle des orchestres canadiens et constitue un projet d’étude par le regroupement Théâtres Unis Enfance Jeunesse (2012), lors de l’assemblée annuelle du Conseil québécois des ressources humaines en culture (2013).

La littérature sur la succession démontre que ce champ de recherche est vaste et fragmenté, qu'il existe depuis plus de 50 ans et qu'il continue de susciter l'intérêt de nombreux chercheurs, professionnels et praticiens. Cet intérêt s'explique notamment parce que la succession est souvent considérée comme un événement crucial pour les organismes (Haveman, 1993; Le Breton-Miller, Miller et Steier, 2004), difficile et parfois douloureux pour les personnes qui y œuvrent (Bah, 2009; Balser et Carmin, 2009). La succession représente un moment charnière dans la vie d'une organisation et soulève souvent des enjeux liés à l'identité organisationnelle (Albert et Whetten, 1985). La succession est également associée à un important taux de mortalité des organismes. Ainsi, dans les années 80, le tiers des entreprises familiales ne survivaient pas à une première succession (Le Breton-Miller, Miller et Steier, 2004) et dans la PME française, une succession sur cinq échoue (OSEO Bdpme, 2005). Par ailleurs, plus récemment, les travaux effectués dans ce champ de recherche abordent la succession d'une autre manière et pour d'autres raisons. Ces travaux justifient l'importance de la succession par le fait qu'elle représente une occasion de régénération ou de revitalisation pour les organismes (Bégin, Chabaud et Hannachi, 2011; Deschamps et Simon, 2011). Elle constitue une opportunité de changement, une occasion de transformation qui peut être bénéfique.

Quel que soit l'angle par lequel on aborde la succession, on constate toutefois qu'il s'agit d'un champ de recherche fortement documenté dans certains secteurs d'activité, mais que fort peu de travaux ont porté sur la succession dans les OBNL (Carman, Leland et Wilson, 2010), dans le secteur de l'économie sociale (Godói-de-Sousa et Fischer, 2012) ou dans celui des arts et de la culture (Carrier, 2011; Landry, 2011a). Au Québec, hormis un portrait statistique des directeurs et directrices de la culture et des communications (Landry, 2011b), nous ne disposons que de peu d'informations sur les dirigeants et dirigeantes du secteur culturel au Québec. Si des études sur les ressources humaines du secteur de la culture fournissent des informations d'une grande qualité<sup>6</sup>, celles-ci restent parcellaires et permettent difficilement de cerner avec précision ce qui en est de la succession dans les organismes culturels et quels en sont les enjeux.

Cette première enquête sur la succession dans le secteur culturel vient combler cette lacune et dresse un portrait plus précis de la situation de la succession dans les OBNL culturels au Québec.

## 1.2 Principaux concepts

La succession comporte deux volets : le transfert de direction ou succession de direction (changement d'une personne au poste de direction) et le transfert de propriété (vente ou cession des biens). Dans ce rapport, les deux volets seront abordés et les concepts de succession de direction et de transfert de patrimoine matériel répondent aux définitions proposées ci-dessous.

---

<sup>6</sup> CRHSC (2010). *Étude sur les RH : tendances et enjeux de ressources humaines dans le secteur culturel*, Ottawa.

**La succession de direction :** la succession de direction désigne le changement d'une personne à un poste de direction. Elle porte plusieurs appellations : succession de direction, transfert de direction, transition, transmission. Dans le présent document, le terme succession de direction est utilisé. En s'inspirant des définitions proposées par différents consultants du secteur culturel, la définition suivante est proposée<sup>7</sup> : la succession de direction est un processus de changement de dirigeant qui s'opère dans un organisme culturel avec le remplacement à l'un des postes clés de direction, soit la direction artistique, la direction générale ou la direction générale et administrative. Ce changement peut avoir été planifié ou non. Il peut être désiré ou subi. L'objectif de la succession, plus qu'une opération de gestion des ressources humaines, est de favoriser l'accomplissement de la mission artistique et l'atteinte des objectifs stratégiques de l'organisme, et ce, afin d'assurer sa vitalité artistique et sa pérennité<sup>8</sup>.

**Le transfert de patrimoine matériel :** le transfert du patrimoine matériel réfère à la vente, au don ou à la cession des biens matériels détenus par l'organisme. Qu'il s'agisse d'équipements, d'instruments de musique, d'œuvres d'art, de captations audiovisuelles, d'artéfacts artistiques uniques ou regroupés en collection ou d'archives, ces biens dits artistiques ou culturels, protégés ou non en vertu de la *Loi sur le droit d'auteur*<sup>9</sup>, diffèrent selon la mission de l'organisme, son domaine d'activité et son mandat artistique. Ils sont créés, utilisés, diffusés ou mis en valeur par des artistes et des organismes et devront, advenant la fin des activités de ceux-ci, être sauvegardés et conservés, et ce, au profit de la collectivité<sup>10</sup>.

---

<sup>7</sup> Cette définition est largement inspirée de celles proposées par MacSkimming et d'Entremont, dans le rapport produit pour le Conseil des Arts du Canada, *Patrimoine, transition, succession / Soutien au patrimoine et à l'avenir des organisations culturelles au Canada* (2005) et par Merianne Liteman, dans le guide *Planning for succession : A tool kit for board members and staff of nonprofit arts organizations* (2003).

<sup>8</sup> Cette définition est largement inspirée de celle proposée par MacSkimming et d'Entremont, dans le rapport produit pour le Conseil des Arts du Canada, *Patrimoine, transition, succession / Soutien au patrimoine et à l'avenir des organisations culturelles au Canada* (2005).

<sup>9</sup> L.R.C (1985), ch.C-42.

<sup>10</sup> Cette définition est largement inspirée de celles proposées par MacSkimming et d'Entremont, dans le rapport produit pour le Conseil des Arts du Canada, *Patrimoine, transition, succession / Soutien au patrimoine et à l'avenir des organisations culturelles au Canada* (2005).

## 2. Faits saillants

### Qui sont les répondants et dans quels organismes œuvrent-ils ?

Plus de femmes que d'hommes ont répondu à l'enquête (56 % – 44 %). Plus de la moitié des répondants occupent des fonctions de direction générale (56 %) et pour 53 % des répondants, il s'agit d'un premier emploi dans un poste de direction. Près de la moitié des répondants occupent ce poste depuis plus de huit ans (49 %).

Une grande part des répondants œuvrent dans des organismes de taille restreinte, dont le budget annuel est inférieur à 250 000 \$ (43 %). Les organismes qu'ils dirigent sont autant situés dans les centres urbains que sont les régions de Montréal et de la Capitale-Nationale (48 %) que dans les autres régions du Québec (52 %). Une grande proportion des répondants sont en poste dans des organismes des arts de la scène (48 %) qui comptent souvent plus de 30 années d'existence (38 %).

### Qu'avons-nous appris des répondants en ce qui concerne la succession aux postes de direction générale et artistique dans les OBNL culturels du Québec ?

- 1- Les directions en poste sont relativement âgées :** 67 % des répondants ont plus de 46 ans. Ce taux est supérieur aux données de Statistiques Canada<sup>11</sup> sur les effectifs aux directions de la culture pour ce même groupe d'âge (49 %). De plus, 18 % des répondants qui envisagent quitter leur poste considèrent prendre leur retraite.
- 2- La présence de personnes fondatrices est importante :** Presque le tiers des répondants (27 %) sont fondateurs ou cofondateurs de l'organisme. Ces résultats confirment ceux d'une récente étude canadienne<sup>12</sup> dans laquelle 26 % des dirigeants étaient également fondateurs de l'organisme. Selon les répondants, la succession d'un fondateur peut soulever des enjeux particuliers, notamment en ce qui concerne la pertinence de la pérennité de l'organisme.
- 3- Un nombre important de directions envisagent de quitter leur poste et ne pas poursuivre leur carrière dans un OBNL de la culture :** Presque la moitié des répondants (45 %) envisagent de quitter leur emploi dans moins de six ans. Par ailleurs, seulement 30 % des directions qui envisagent un départ privilégieraient un emploi dans un OBNL culturel. Nombreux sont les répondants précisant que l'exigence du poste, les compétences et la formation demandées ne correspondent pas à la rémunération offerte. L'absence d'avantages sociaux et de régimes de retraite sont également

---

<sup>11</sup> Landry, Pascale (2011). *Les directeurs et directrices de la culture et des communications*, no 70, Québec, Institut de la statistique du Québec, Observatoire de la culture et des communications du Québec.

<sup>12</sup> CRHSC (2010). *Étude sur les RH 2010 – Tendances et enjeux de ressources humaines dans le secteur culturel*, Ottawa, p. 20.

considérés comme des éléments ne contribuant pas à l'attraction et à la rétention en emploi. Les répondants des organismes de taille restreinte soulignent davantage leur difficulté à identifier et à développer des successeurs dans l'organisme ainsi qu'un manque de candidats intéressés ou ayant les compétences attendues. Ces préoccupations sont moins exprimées dans les régions de Montréal et de la Capitale-Nationale.

- 4- **Selon les directions, l'organisme qu'elles dirigent est pérenne** : 83 % des répondants ont la conviction que leur départ n'impliquerait pas la fin des activités de l'organisme. Les personnes fondatrices sont toutefois plus incertaines en ce qui a trait à la pérennité de l'organisme, alors que seulement 60 % considèrent que suite à leur départ, l'organisme poursuivrait ses activités.
- 5- **Il existe un écart entre la perception des directions et des conseils d'administration en ce qui concerne la succession** : Les répondants considèrent qu'ils sont davantage préoccupés par leur succession que ne le sont les conseils d'administration des organismes qu'ils dirigent : 54 % des directions se disent préoccupées, alors que 39 % considèrent que le conseil d'administration se préoccupe autant qu'eux de la succession. Bien que le conseil d'administration soit largement responsable des embauches (pour 70 % des répondants, la décision de leur embauche relève du conseil d'administration), les répondants considèrent avoir une responsabilité à l'égard de la succession et certains sont impliqués dans le processus de leur propre succession.
- 6- **Du manque de ressources résulterait une faible planification de la succession** : Quoiqu'une part importante des directions pense quitter son poste dans un horizon de moins de six ans, peu d'organismes culturels ont un plan de succession : les trois quarts (76 %) des répondants mentionnent qu'à leur connaissance l'organisme n'est pas doté d'un plan de succession. Plusieurs répondants spécifient que des contraintes déjà lourdes laissent peu de ressources (humaines et financières) pour la planification de la succession et ne permettent pas, pour ceux qui l'envisagent, de développer à l'interne une relève ou d'opérer des transitions entre deux directions.
- 7- **Les directions requièrent un soutien dédié à la planification de la succession** : la moitié des répondants (51 %) considèrent avoir besoin d'accompagnement pour planifier la succession. Les directions ont des attentes envers les subventionneurs : des soutiens financiers sont nécessaires, soit pour faciliter l'accès à des ressources (mentorat, consultant, formation), soit pour assumer les frais occasionnés par des périodes de transition entre deux directions (rémunération).

### 3. Revue de littérature ciblée

#### *Texte tiré des travaux de Pascale Landry, doctorante HEC Montréal*

Dans cette section, six thèmes liés à la succession sont présentés et quelques données statistiques et résultats d'autres études ou enquêtes sont également exposés. Ces informations mettent en perspective les résultats obtenus par l'enquête « *La succession aux postes de direction générale et artistique dans les OBNL culturels du Québec* ». Cette section n'a pas la prétention d'être une revue de littérature exhaustive. Elle propose plutôt une problématisation de la succession et de ces enjeux. Elle constitue une toile de fond.

Les thèmes présentés sont les suivants :

- Le vieillissement des effectifs;
- Le déficit de leadership;
- L'attraction et la rétention;
- La planification de la succession;
- Le conseil d'administration et les parties prenantes multiples;
- La succession des personnes fondatrices.

#### **3.1 Les dirigeants de la culture : une population qui vieillit, comme l'ensemble de la population active**

Le secteur de la culture connaît, comme l'ensemble de la population active, un phénomène de vieillissement des effectifs.

« En ce qui concerne spécifiquement les directeurs et directrices de la culture, tant au Canada qu'au Québec, les statistiques montrent une augmentation de la présence des groupes plus âgés. Si en 1996, au Canada, 42 % des directeurs de la culture avaient plus de 45 ans, en 2006 ce pourcentage est passé à 49 %. Au Québec, la tendance est la même (38 % en 1996 et 49 % en 2006). » (Landry, 2011b: 14).

Dans ce contexte de vieillissement des effectifs, la succession prend une acuité particulière (Conseil des ressources humaines du secteur culturel, 2010; Étude Économique Conseil, 2003 ; Landry, 2011b).

#### **3.2 Le déficit de leadership : mythe ou réalité ?**

Aux États-Unis, depuis plusieurs années, des enquêtes permettent de cerner des portraits des dirigeants dans les OBNL et dans les organismes culturels et permettent d'identifier certains des enjeux liés à la succession. Ainsi, ces enquêtes révèlent un taux élevé d'anticipation de départ : aux États-Unis, 67 % des dirigeants dans le secteur des OBNL (Cornelius, Moyers et Bell, 2011) et 70 % des dirigeants d'organismes culturels (Illinois Arts Alliance Foundation, 2005) anticipent

quitter leur poste dans moins de cinq ans. Toujours selon cette enquête, le taux atteint 90 % pour les dirigeants émergents<sup>13</sup>. Ce taux de départ, combiné au phénomène de vieillissement des effectifs fait craindre un « déficit de leadership » dans les organismes à but non lucratif (Tierney, 2006). Toujours aux États-Unis, dans le secteur culturel, environ 40 % des dirigeants actuels quitteraient complètement<sup>14</sup> le secteur de la culture.

Au Canada, si aucune enquête ne documente spécifiquement la question de la succession et de l'anticipation de départ des personnes aux postes de direction dans le secteur culturel, plusieurs études constatent que les ressources humaines pourraient constituer un enjeu important dans les prochaines années. L'ampleur du phénomène semble toutefois moindre que celle qui est constatée aux États-Unis. Par exemple, une vaste étude sur les ressources humaines de la culture montre qu'au Canada, 32 % des travailleurs de la culture jugent qu'ils quitteront l'emploi qu'ils occupent actuellement à court terme (moins de cinq ans) ou à moyen terme, entre cinq à quinze ans (Conseil des ressources humaines du secteur culturel, 2010). Par ailleurs, cette même enquête révèle que 26 % des répondants sont des fondateurs d'organismes et qu'incidemment, puisque la génération des baby-boomers est celle au cours de laquelle un nombre important d'organismes a été fondé, la retraite d'un nombre substantiel de fondateurs et fondatrices est à prévoir. Les auteurs de l'enquête du Conseil des ressources humaines du secteur culturel concluent « (qu')il semble donc inévitable qu'une partie importante de la population active devra être remplacée prochainement autrement les employeurs se retrouveront avec une grave pénurie de compétences, d'expertise et de talent » (2010: 26). Par ailleurs, une autre étude professionnelle effectuée auprès de gestionnaires de la culture (DeGros Marsh, 2006) indique que les travailleurs culturels de 25 à 34 ans anticipent davantage que les autres travailleurs culturels de quitter le secteur de la culture (65,4 % comparativement à 56,7 % pour l'ensemble des répondants). La difficulté d'attraction et de rétention de travailleurs culturels constituerait d'emblée un enjeu pour le secteur culturel et les impacts des transformations générationnelles et sociodémographiques auraient déjà des impacts négatifs (Hardy, 2002; Marsland, 2005).

### 3.3 L'attraction et la rétention des directions des organismes culturels

Par contre, tous ne partagent pas l'attitude de crainte face au départ à la retraite de baby-boomers et suggèrent que les organismes devraient davantage chercher à comprendre ce qui agit comme phénomène d'attraction et de rétention et réduire les irritants dans les conditions de travail des gestionnaires (Kunreuther et Corvington, 2007). Des résultats d'enquêtes indiquent que la satisfaction des personnes occupant un poste de direction, dans les organismes de la culture, repose principalement sur la mission de l'organisme, les œuvres produites et l'engagement dans la communauté (Illinois Arts Alliance Foundation, 2005). La motivation principale des travailleurs de la culture est identifiée comme étant liée à un travail

---

<sup>13</sup> Dans l'enquête de la Fondation Arts Alliance Illinois, le dirigeant émergent est défini comme étant un gestionnaire culturel débutant ou à mi-carrière travaillant sous l'autorité d'un dirigeant expérimenté.

<sup>14</sup> Dans cette enquête, 70 % des dirigeants quitteraient leurs postes, 60 % envisagent toutefois rester dans le secteur de la culture, soit à un poste de direction dans un autre organisme, soit à titre de consultant.

correspondant à des talents particuliers. De plus, il s'agit d'un travail considéré comme enrichissant, satisfaisant et répondant à un intérêt personnel (Conseil des ressources humaines du secteur culturel, 2010)<sup>15</sup>. Cela n'indique pas si d'autres aspects du travail ont une incidence négative. Au Canada, une enquête montre que lorsque les gestionnaires, gradués des programmes de gestion culturelle, envisagent de quitter le secteur culturel, les raisons évoquées sont en effet souvent liées aux conditions de travail : salaires peu élevés, peu d'avantages sociaux, difficulté d'avancement, charge de travail, stress et risques d'épuisement professionnel (DeGros Marsh, 2006). Soulignons également que plus du tiers des répondants (35,5 %) de l'enquête réalisée par la firme de consultants DeGros Marsh considèrent qu'ils sont sous-utilisés dans leur fonction.

### **3.4 La planification de la succession et l'anticipation de départ : peu de planification de la succession malgré un taux élevé d'anticipation de départ**

Un parcours de la littérature sur la succession montre qu'il existe un postulat sur les impacts positifs de la planification de la succession. La planification de la succession représente un point central d'intérêt dans les recherches sur le transfert de direction et de propriété (Hytti, Stenholm et Peura, 2011) et est souvent considérée comme le facteur de succès (Cadioux et Lorrain, 2002; Dyck *et al.*, 2002; Giambatista, Rowe et Riaz, 2005; Le Breton-Miller, Miller et Steier, 2004). Par contre, sans contester que la planification ait des impacts positifs, d'autres facteurs sont identifiés comme nécessaires pour que s'accomplisse une succession. Ainsi, certains travaux (Morris, Williams et Nel, 1996) indiquent que la communication est le premier facteur de succès. D'autres travaux (Sharma, Chrisman et Chua, 2003) montrent que, plus que la planification, c'est l'accord du dirigeant sortant de se retirer, ainsi que la présence d'un successeur identifié qui assurent le bon déroulement d'une succession. Ip et Jacob (2006), pour leur part, affirment qu'il n'y a pas de règle d'or ou de manière unique de faire une succession. Il ressort donc, malgré une valorisation de la planification de la succession, particulièrement dans la littérature professionnelle, qu'il n'existe pas de consensus sur ce qui représenterait la meilleure façon de faire une succession ni de recherche qui prouverait de manière éclatante que la planification de la succession est la clé de tous les succès. Plusieurs facteurs entrent en jeu lors d'une succession et les liens de cause à effet ne s'établissent pas aisément. Par ailleurs, plusieurs enquêtes indiquent que la planification, bien que souvent considérée comme une bonne pratique et un gage de succès, n'est pas une pratique répandue. Par exemple, dans le secteur de la PME, 34 % des dirigeants ont une stratégie pour choisir un successeur (St-Cyr et Richer, 2003). 17 % des OBNL (Cornelius, Moyers et Bell, 2011) et 25 % dans les organismes culturels américains ont un plan de succession formel (Illinois Arts Alliance Foundation, 2005).

---

<sup>15</sup> Enquête regroupant autant des artistes que des gestionnaires : on peut penser que les motivations de ces deux groupes ne sont pas les mêmes.



### 3.5 L'implication du conseil d'administration et des parties prenantes multiples dans les OBNL

Généralement, l'embauche d'une personne à un poste de haute direction dans un OBNL culturel relève du conseil d'administration (Allison, 2002; François Colbert, 2003; Reid et Karambayya, 2009; Turbide et Morgenstern, 1998)<sup>16</sup>. Il s'agit d'ailleurs d'une de ses plus importantes responsabilités (François Colbert, 2003). Pourtant, malgré cette responsabilité, les conseils d'administration sont considérés comme portant peu d'attention à la planification de la succession et comme ayant peu de connaissance sur le sujet (Allison, 2002; Joseph C. Santora, 2009). Plus du quart (29 %) des dirigeants discutent de succession avec leur conseil d'administration (Bell, Moyers et Wilfred, 2006). Dans certains cas, le roulement de personnel au sein des conseils d'administration, parce qu'il entraîne un manque de connaissance de l'organisme, complexifie la succession (Zeigler, 1991). Par ailleurs, les liens entre le conseil d'administration et les dirigeants, s'ils sont souvent positifs (Cornelius, Moyers et Bell, 2011), peuvent également comporter des tensions et de l'insatisfaction. Ainsi, invités à identifier un élément négatif et qui ne semble pas pouvoir être amélioré, presque le quart des répondants ont identifié spontanément « un meilleur conseil d'administration » (Illinois Arts Alliance Foundation, 2005). Dans une autre enquête américaine sur les OBNL, si 65 % des dirigeants se sentent supportés par leur conseil d'administration, la majorité de ceux-ci n'y voit pas un « partenariat stratégique fort » (Bell, Moyers et Wilfred, 2006). Dans les cas où les perceptions envers le conseil d'administration sont négatives, le conseil d'administration devient un facteur d'insatisfaction et est associé aux départs des directions, si ce n'est à l'apparition de symptômes liés au syndrome d'épuisement professionnel.

La succession est considérée comme pouvant comporter des charges émotives importantes et est associée à des processus apparentés à ceux du deuil (Bah, 2009) et pouvant entraîner des formes de résistance (Handler et Kram, 1988). Sachant que le lien entre les conseils d'administration et les dirigeants des organismes culturels est un lien souvent complexe, qui implique à la fois confiance et contrôle (Reid et Turbide, 2011), il est possible que le sujet de la succession soit un sujet sensible et difficilement abordé entre les parties prenantes.

La succession dans les organismes culturels implique de tenir compte d'un ensemble de parties prenantes. Sa planification et sa mise en œuvre ne sont pas un processus individuel. Une succession peut impliquer des décisions et actions d'un ensemble d'acteurs : le conseil d'administration, la direction en poste, la personne lui succédant et, parce que les organismes culturels sont souvent dotés d'une direction bicéphale<sup>17</sup>, l'autre poste de direction. Dans

---

<sup>16</sup> Une situation particulière existe lorsque la direction en poste est liée à la fondation de l'organisme. Dans ce cas, ces personnes, tout comme un fondateur d'entreprise, créent leur propre poste. Nous y reviendrons dans la section suivante.

<sup>17</sup> Une direction bicéphale est une direction assumée par deux personnes. La direction bicéphale est ici désignée comme comportant un partage des rôles, des responsabilités et des rationalités, entre une direction ayant des fonctions de gestion et une direction ayant des fonctions artistiques (Chiapello, 1998: 161-162). La direction bicéphale

certains cas, des membres de l'organisme, des pairs, des consultants ou encore des agents subventionnaires peuvent être impliqués à différentes étapes du processus. Ces successions s'inscrivent dans un réseau complexe impliquant des interconnexions sociales, économiques et politiques (Joseph C. Santora, Clemens et Sarros, 1997).

### **3.6 Les personnes fondatrices : la particularité des premières successions**

La littérature sur la succession, qu'elle soit professionnelle ou scientifique, souligne la différence entre les successions d'une personne fondatrice et les successions suivantes. Les premières successions présentent un haut taux de mortalité des organismes (Le Breton-Miller, Miller et Steier, 2004). Elles sont reconnues comme étant plus difficiles (Illinois Arts Alliance Foundation, 2005; Liteman, 2003; Zeigler, 1991), et ce, souvent en raison de l'attachement de la personne fondatrice à l'organisme (CFB-HSG, 2009). Dans les organismes culturels, la personne fondatrice assume souvent la « compétence créative » sur laquelle repose l'organisme (Carrier, 2011), elle en est la raison d'être, le pivot (Cappetta et Gioia, 2006). Selon certains, « [l]es dirigeants fondateurs des organisations culturelles ont souvent un plus grand attachement à l'organisation – presque un sens de propriété – que les hautes directions embauchées par le conseil d'administration » (Liteman, 2003: 5, traduction libre). L'organisme culturel est souvent construit autour des compétences artistiques d'une personne fondatrice. Il n'est donc pas rare que celle-ci « soit » l'organisme, son âme et son cœur, son liant ou sa justification. Pour cette raison, le départ d'une personne fondatrice implique souvent une réflexion sur la mission de l'organisme, sa pertinence et son ancrage dans la communauté. « Si la succession est réussie, un organisme peut maintenir et même rehausser son statut dans la communauté des arts. Si elle échoue, l'organisme peut vivoter ou disparaître. » (Liteman, 2003, traduction libre). Pour ces raisons, les premières successions sont considérées comme étant plus complexes et la question de la pérennité ou de la fin d'activité d'un organisme culturel se pose avec le plus d'insistance.

---

telle qu'ici désignée ne comporte pas de notion d'égalité ou de hiérarchie entre les deux postes, mais repose sur le principe de spécialisation des postes.

## 4. Méthodologie

### 4.1 Population visée et échantillon

Afin d'obtenir la plus grande représentativité possible, cette enquête par questionnaire a été effectuée auprès de 1 175 OBNL artistiques et culturels du Québec. Notre population se compose des organismes<sup>18</sup> soutenus en 2008-2009 au fonctionnement et aux projets par le Conseil des arts et des lettres du Québec, la Société de développement des entreprises culturelles<sup>19</sup> et le Conseil des arts du Canada. À ceux-ci, se sont ajoutés des organismes soutenus par ces mêmes instances<sup>20</sup> ainsi que par le ministère de la Culture et des Communications<sup>21</sup> en 2009-2010 et 2010-2011.

Les organismes recensés ont comme principale fonction de former des artistes professionnels ; de créer, de produire, de présenter ou de diffuser des activités culturelles professionnelles ; d'offrir des services ou de regrouper des organismes professionnels dans les secteurs suivants :

- Arts de la scène;
- Arts visuels et arts médiatiques;
- Cinéma et audiovisuel<sup>22</sup>;
- Littérature et périodiques
- Métiers d'artistes;
- Muséologie;
- Patrimoine et archives.

### 4.2 Outil de collecte de données

L'outil de collecte de données retenu est un questionnaire<sup>23</sup> fermé et auto administré<sup>24</sup> par le répondant. Outre un préambule et un avis relatif à la confidentialité<sup>25</sup> des données transmises par les répondants, le questionnaire comporte 36 questions quantitatives et qualitatives qui ont été développées en quatre sections :

- Profil de l'organisme – 11 questions;

---

<sup>18</sup> En 2009, à l'occasion d'une vaste étude portant sur les causes des crises financières dans le secteur des organismes à but non lucratif culturels, a été constitué une banque de données composée de 813 organismes à but non lucratif artistiques et culturels ayant obtenu une subvention de fonctionnement ou de projet auprès des principaux bailleurs de fonds gouvernementaux (consultation du rapport annuel de chacun des bailleurs de fonds).

<sup>19</sup> Dans la mesure où ces organismes étaient des OBNL.

<sup>20</sup> OBNL subventionnés au fonctionnement et aux projets.

<sup>21</sup> OBNL subventionnés au fonctionnement exclusivement.

<sup>22</sup> Catégorie qui intègre des organismes de production et de diffusion cinématographique, mais aussi les radios et les télévisions communautaires subventionnés par le MCC.

<sup>23</sup> Le questionnaire de l'enquête se trouve en annexe.

<sup>24</sup> Les répondants ont été invités par courriel à répondre au questionnaire en ligne.

<sup>25</sup> Le questionnaire a été approuvé par le Comité d'éthique de la recherche de HEC Montréal.

- Profil du répondant – 8 questions;
- Succession – 14 questions;
- Legs patrimonial<sup>26</sup> – 3 questions.

### 4.3 Administration de l'enquête

En juin 2012, 1 175 courriels ont été envoyés aux répondants potentiels du sondage<sup>27</sup>, les invitant à participer à l'enquête de manière électronique par le biais de l'application de sondage en ligne Survey Monkey<sup>TM</sup>. L'enquête s'est déroulée entre le 12 juin et le 3 juillet 2012, période au cours de laquelle les répondants potentiels n'ayant pas complété le sondage ont reçu un maximum de 2 rappels. Au terme de la période de l'administration de l'enquête, la population se composait de 1 133 répondants potentiels.

### 4.4 Taux de participation et marge d'erreur

Au terme de la période d'administration, 439 destinataires ont répondu à l'enquête, soit un taux de réponse de 38,7 %.

- Individus/organismes rejoints 1 133
- Sondages complétés<sup>28</sup> 439
- Taux de participation 38,7 %

Pour cette enquête, la marge d'erreur est de +/- 3,67 %<sup>29</sup> 19 fois sur 20 dans une proportion de 50 %.

---

<sup>26</sup> Expression remplacée dans le présent texte par «patrimoine matériel».

<sup>27</sup> Un répondant potentiel est la personne qui occupe les plus hautes fonctions de gestion au sein d'un organisme (direction générale, direction artistique ou coordination) et qui relève directement de son conseil d'administration.

<sup>28</sup> 22 questionnaires ont été répondus de façon partielle, soit jusqu'à la question 32 (les questions 33 à 36 n'étaient pas obligatoires). Les réponses contenues à ces questionnaires, quoique incomplets, ont été comptabilisées, ce qui pour certaines questions donne un taux de participation légèrement moins élevé.

<sup>29</sup> Sauf pour la question 34 (3,69 %, 19 fois sur 20, 50 %) et les questions 35 et 36 (3,82 %, 19 fois sur 20, 50 %).  
Source : <http://www.rmpd.ca/calculators.php>.

## 5. Résultats de l'enquête

Dans le présent rapport, on retrouvera d'abord les résultats globaux relatifs aux répondants puis aux organismes qu'ils dirigent (sections 5.1 et 5.2). Les résultats aux questions touchant la succession et le patrimoine matériel (sections 6.1 et 6.2) ont été analysés globalement de façon quantitative et qualitative. Ainsi, les commentaires recueillis auprès des répondants viennent appuyer les données quantitatives et permettront aux lecteurs de poursuivre leur réflexion. Les résultats obtenus dans les sections sur la succession et le patrimoine matériel ont également été analysés selon que le répondant soit impliqué ou non dans la fondation de l'organisme.

De l'ensemble du questionnaire, 11 questions se sont avérées particulièrement éclairantes. Elles ont été développées sous l'angle de trois facteurs (section 7) : le budget annuel de l'organisme<sup>30</sup>, sa situation géographique et son domaine d'activité.

Les données relatives aux diffuseurs pluridisciplinaires ont été analysées séparément et font l'objet d'une section particulière (section 8).

Pour faciliter la lecture du présent rapport, nous avons retenu les termes suivants :

- Direction ou dirigeant : désigne un répondant au questionnaire.
- Organisme : désigne l'organisme dirigé par le répondant (un seul par organisme) au questionnaire.

De plus, dans les tableaux et les figures, les pourcentages ont été arrondis à l'unité près, ainsi, dans certains d'entre eux, la somme des pourcentages peut varier entre 99 % et 101 %.

Pour la rédaction du présent rapport, les auteures se sont efforcées de suivre les principes de l'écriture épique qui vise l'équilibre dans la représentation des hommes et des femmes et qui favorise l'emploi des deux genres sous des formes qui leur sont propres.

Liste des acronymes utilisés dans le rapport

CAC	Conseil des arts du Canada
CALQ	Conseil des arts et des lettres du Québec
MCC	Ministère de la Culture et des Communications
SODEC	Société de développement des entreprises culturelles
OCCQ	Observatoire de la Culture et des Communications du Québec
CRHSC	Conseil des ressources humaines du secteur culturel

---

<sup>30</sup> Correspondant aux revenus du dernier exercice financier complété.

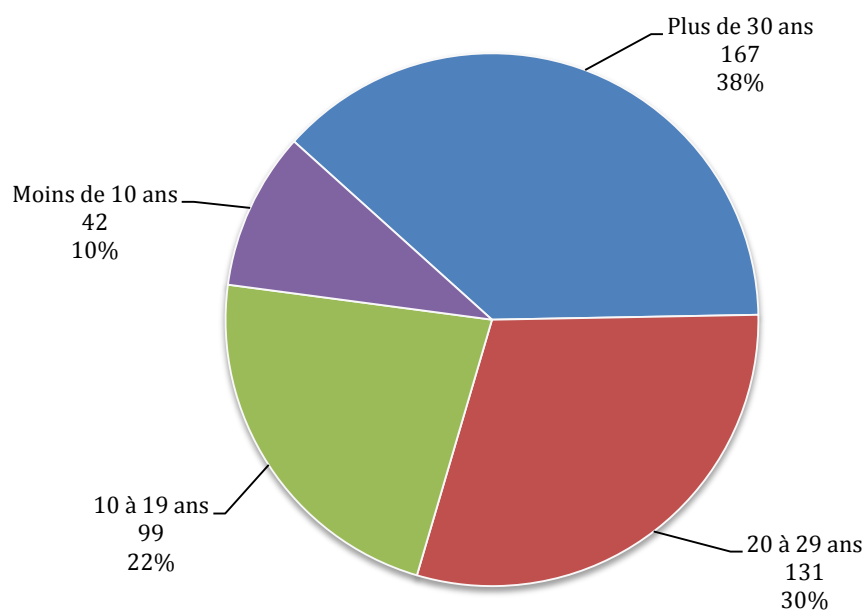
## 5.1 Profil des organismes

### 5.1.1 Fondation des organismes

#### Une forte représentation des organismes ayant plus de 20 ans d'existence

Tel que présenté à la figure 1, les organismes les plus représentés ont plus de 30 ans d'existence (38 %). Près du tiers des organismes répondants ont entre 20 et 29 ans d'existence (30 %) et 22 % ont entre 10 et 19 ans. Les organismes les plus jeunes, c'est-à-dire ceux qui ont moins de 10 ans d'existence, forment la cohorte la moins représentée (10 %).

Figure 1 : Répartition des organismes selon le nombre d'années d'existence



Les pourcentages ont été arrondis à l'unité près, ainsi, la somme peut varier entre 99 % et 101 %.

### 5.1.2 Situation géographique des organismes

#### Les organismes œuvrant en région représentent la majorité

En se référant au tableau 1, un peu plus de la moitié des organismes répondants œuvrent dans des organismes dont le siège social est localisé en région (52 %) et 48 % dans un centre urbain<sup>31</sup> (36 % dans la région de Montréal et 12 % dans la région de la Capitale-Nationale). En ne tenant pas compte des organismes situés à Montréal ou dans la Capitale-Nationale, on constate que les organismes sont répartis dans l'ensemble des régions administratives du Québec (3 % à 6 %)

<sup>31</sup> Ministère de la Culture et des Communications, Chiffres à l'appui - Données statistiques générales Culture et Communications, 2012, 57 p. [en ligne] < <http://collections.banq.qc.ca/ark:/52327/bs2107582> > (consultée le 4 janvier 2013) : Montréal et Capitale-Nationale y sont définies comme des régions centrales. Pour les besoins du rapport, l'expression « centre urbain » a été utilisée pour décrire les régions centrales au sens du MCC.

avec toutefois une représentation plus faible (moins de 3 %) pour les régions de Lanaudière (2 %), de la Mauricie (2 %), de Laval (1 %) et du Nord-du-Québec pour laquelle on ne retrouve qu'un seul organisme.

**Tableau 1: Répartition des organismes selon la situation géographique**

	Nbre	%
Abitibi-Témiscamingue	18	4
Bas-Saint-Laurent	26	6
Centre-du-Québec	14	3
Chaudière-Appalaches	18	4
Côte-Nord	14	3
Estrie	26	6
Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine	15	3
Lanaudière	10	2
Laurentides	12	3
Laval	3	1
Mauricie	8	2
Montérégie	27	6
Nord-du-Québec	1	0
Outaouais	12	3
Saguenay-Lac-Saint-Jean	24	6
Capitale-Nationale	53	12
Montréal	158	36
<b>TOTAL</b>	<b>439</b>	<b>100</b>

*Les pourcentages ont été arrondis à l'unité près, ainsi, la somme peut varier entre 99 % et 101 %.*

### 5.1.3 Activités des organismes

#### Domaine d'activité, disciplines des arts de la scène et fonctions

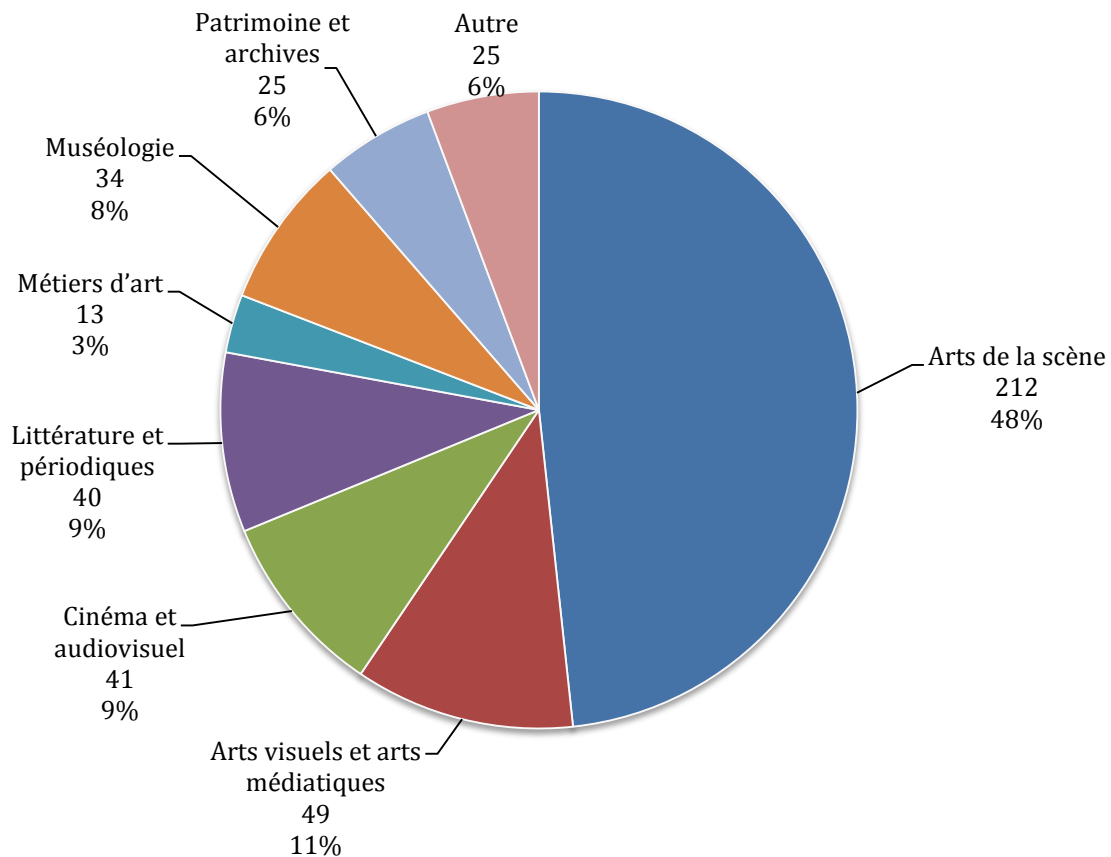
Les répondants étaient invités à identifier le domaine d'activité de l'organisme ainsi que sa principale fonction, et ce, selon une liste prédéterminée, inspirée de la catégorisation des activités subventionnées par le CALQ et le MCC<sup>32</sup>.

<sup>32</sup> Le questionnaire proposait au répondant une catégorisation qui pouvait, dans certains cas, ne pas correspondre complètement au secteur d'activité dans lequel l'organisme est soutenu par les bailleurs de fonds ou sa fonction.

### 5.1.3.1 Les domaines d'activité<sup>33</sup> : les organismes des arts de la scène en plus grand nombre

À la figure 2, on note que les organismes œuvrant en arts de la scène composent presque la moitié de l'échantillon (48 %), alors que les autres domaines affichent des proportions en deçà de 11 %. Ainsi, l'échantillon se complète avec 11 % des organismes en arts visuels et arts médiatiques, 9 % en cinéma et audiovisuel ainsi qu'en littérature et périodiques, 8 % en muséologie, 6 % en patrimoine et archives et 3 % en métiers d'art, secteur le moins représenté de l'échantillon. Finalement, 6 % des organismes œuvrent dans un domaine « autre ».

Figure 2 : Répartition des organismes selon leur secteur d'activité



Les pourcentages ont été arrondis à l'unité près, ainsi, la somme peut varier entre 99 % et 101 %.

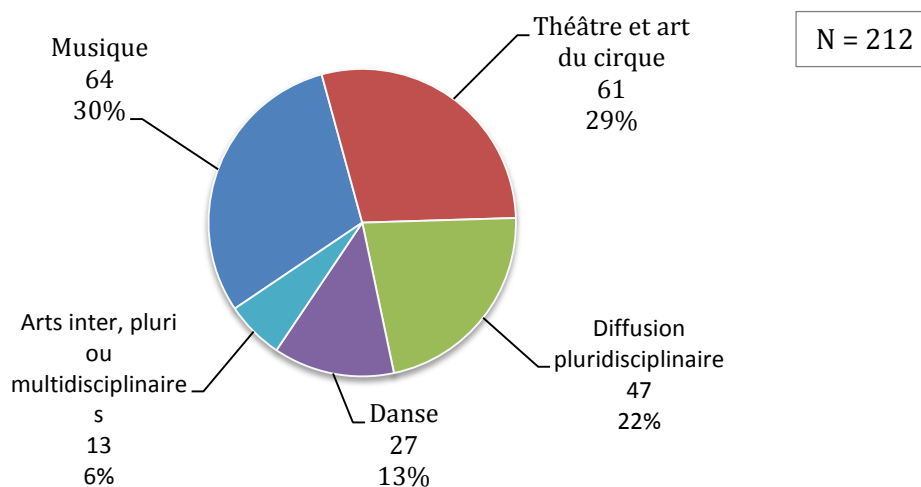
### 5.1.3.2 Les organismes des arts de la scène : les disciplines artistiques

Un total de 212 organismes sont issus des arts de la scène (figure 3). De ce nombre, 30 % œuvrent en musique, 29 % en théâtre et en art du cirque, 22 % sont des diffuseurs pluridisciplinaires, 13 % proposent de la danse et 6 % s'inscrivent en arts interdisciplinaires, pluridisciplinaires ou multidisciplinaires.

<sup>33</sup> Pour une répartition par région, voir en annexe le Tableau 38 : Répartition des organismes selon le regroupement de régions et le domaine d'activité.



Figure 3 : Répartition des organismes du domaine des arts de la scène selon la discipline



Les pourcentages ont été arrondis à l'unité près, ainsi, la somme peut varier entre 99 % et 101 %.

Pour des fins de comparaison (tableau 2), en 2010-2011, le CALQ soutenait, par une subvention au fonctionnement ou aux projets, 162 organismes en musique, 179 en théâtre et art du cirque, 119 en diffusion pluridisciplinaire et 72 en danse. Il est intéressant de constater que pour ces disciplines, l'échantillon de la présente enquête obtient des taux de représentativité comparables (moins de 5 points de pourcentage d'écart) à la population des organismes soutenus par le CALQ.

Tableau 2 : Comparaison de la répartition de l'échantillon avec celle observée au sein des organismes soutenus par le CALQ en musique, théâtre et cirque, diffusion pluridisciplinaire et danse

Disciplines des arts de la scène <sup>35</sup>	Enquête		CALQ/MCC <sup>34</sup>	
	Nbre	%	Nbre	%
Musique	64	30	162	30
Théâtre et cirque	61	29	179	34
Diffusion pluridisciplinaire	47	22	119	22
Danse	27	13	72	14
Arts inter, pluri ou multidisciplinaires	13	6	n/d	n/d
<b>TOTAL</b>	<b>212</b>	<b>100</b>	<b>532</b>	<b>100</b>

Les pourcentages ont été arrondis à l'unité près, ainsi, la somme peut varier entre 99 % et 101 %.

<sup>34</sup> Ministère de la Culture et des Communications, Chiffres à l'appui - Données statistiques générales Culture et Communications, 2012, 57 p. [en ligne] < <http://collections.banq.qc.ca/ark:/52327/bs2107582> > (consultée le 4 janvier 2013).

<sup>35</sup> Aucune donnée comparable n'était disponible pour le domaine arts interdisciplinaires, pluridisciplinaires ou multidisciplinaires, ce dernier n'a donc pu être traité dans ce tableau.

### 5.1.3.3 La fonction principale des organismes : la problématique de la fonction « diffusion »

Selon le tableau 3, le tiers des organismes affirment avoir pour fonction la diffusion (35 %). Le questionnaire ne comportait pas de définition de la fonction « diffusion », ainsi, les organismes<sup>36</sup> ayant affirmé avoir pour principale fonction la diffusion sont des diffuseurs pluridisciplinaires, des diffuseurs spécialisés<sup>37</sup> ou des organismes qui diffusent des spectacles vivants ou d'autres manifestations artistiques.

Selon le tableau 3, les organismes ayant pour fonction la création et la production composent près du quart de l'échantillon (24 %) alors que les autres fonctions affichent des proportions égales ou inférieures à 15 %. Ainsi, 15 % des organismes ont pour fonction la représentation, promotion, concertation et services en culture et communications et 13 % se concentrent principalement sur la conservation et la diffusion dans un contexte muséal. Les organismes dont la principale fonction est la formation professionnelle constituent 7 % de l'échantillon et ceux dont la fonction principale est la circulation et le rayonnement totalisent 2 %. Finalement, 5 % des répondants évoluent dans des organismes ayant des fonctions « autre ».

**Tableau 3 : Principale fonction de l'organisme**

	Nbre	%
Diffusion	152	35
Création, production	106	24
Représentation, promotion, concertation et services en culture et communications	68	15
Conservation et diffusion	56	13
Formation professionnelle	29	7
Circulation et rayonnement	8	2
Autre <sup>38</sup>	20	5
<b>TOTAL</b>	<b>439</b>	<b>100</b>

*Les pourcentages ont été arrondis à l'unité près, ainsi, la somme peut varier entre 99 % et 101 %.*

<sup>36</sup> Arts de la scène (32), cinéma et audiovisuel (29), arts visuels et médiatiques (22), littérature et périodiques (13), métiers d'art (4), muséologie (2), patrimoine et archives (1), autre (2).

<sup>37</sup> Au sens du MCC.

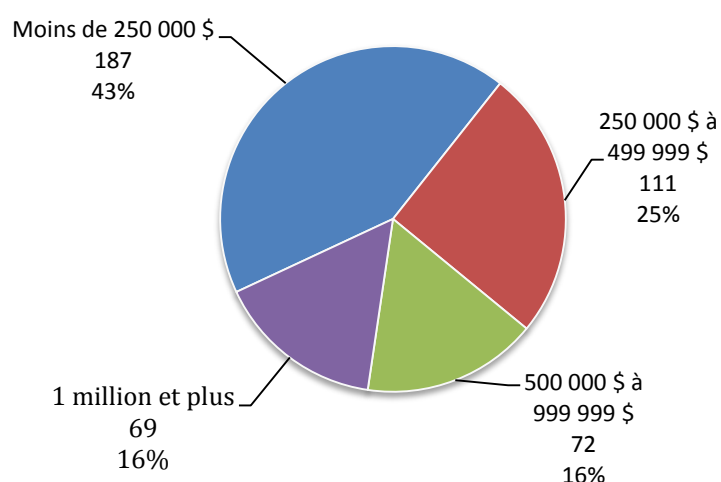
<sup>38</sup> Organismes cumulant plusieurs fonctions (12), comme des centres d'artistes autogérés, organismes d'enseignement préparatoire, de loisir culturel (7) ou ne se reconnaissant pas dans les catégories proposées (3).

#### 5.1.4 Taille des organismes<sup>39</sup> selon leur budget annuel<sup>40</sup>

##### Des organismes de taille restreinte en plus grande proportion

Les répondants sont en majorité des organismes de petite taille puisque selon la figure 4, 43 % de l'échantillon est constitué d'organismes ayant des revenus annuels de moins de 250 000 \$. Les organismes dont le revenu annuel se situe entre 250 000 \$ et 499 999 \$ composent le quart de l'échantillon, alors que ceux ayant un budget annuel de 500 000 \$ à 999 999 \$ et ceux disposant de 1 million \$ et plus en revenus annuels affichent tous deux une proportion égale de 16 %. Ainsi, le tiers (32 %) de l'échantillon bénéficie d'un budget annuel de 500 000 \$ et plus.

Figure 4 : Répartition des organismes selon leurs revenus du dernier exercice financier complété



Les pourcentages ont été arrondis à l'unité près, ainsi, la somme peut varier entre 99 % et 101 %.

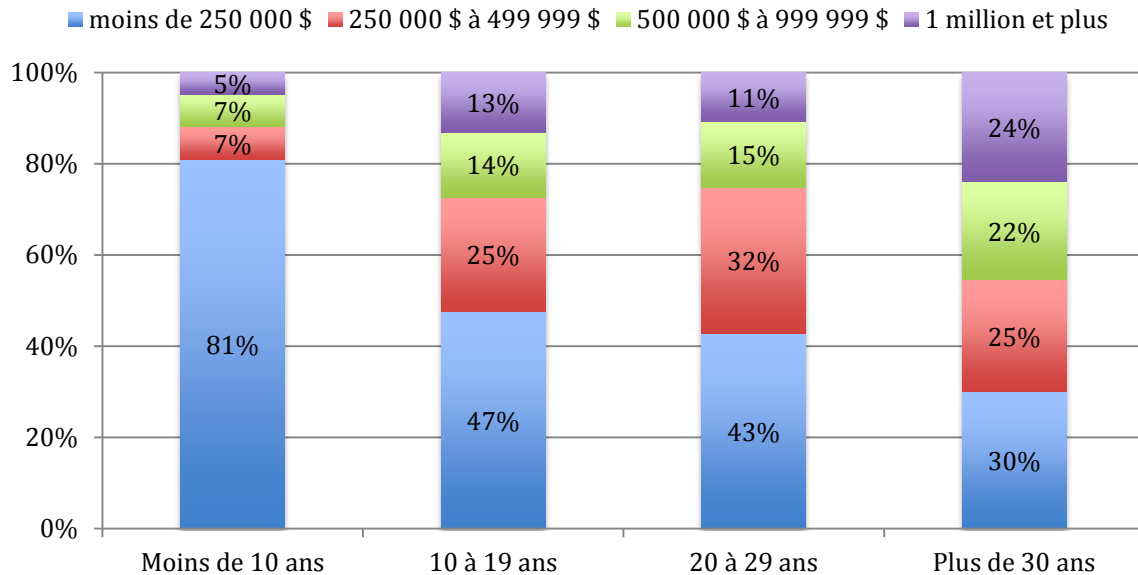
Selon la figure 5, la grande majorité (81 %) des organismes de moins de 10 ans d'existence sont des organismes de taille restreinte, c'est-à-dire ayant des revenus annuels inférieurs à 250 000 \$. Les organismes ayant des revenus annuels entre 250 000 \$ et 499 999 \$ ont en plus grande proportion (32 %) entre 20 à 29 ans d'existence alors que les organismes ayant un revenu annuel entre 500 000 \$ et 999 999 \$ (22 %) ont plus de 30 ans de vie. Ce qui est également le cas pour les organismes ayant un revenu annuel d'un million \$ et plus (24 %).

Le groupe des organismes ayant moins de 10 ans d'existence est plus fortement composé d'organismes de petite taille (81 % des organismes ont des revenus annuels inférieurs à 250 000 \$) et le groupe des organismes ayant plus de 30 ans d'existence présente une représentativité équilibrée de chacune des tailles d'organismes observées dans l'échantillon.

<sup>39</sup> La catégorisation des organismes est basée sur celle retenue par le CALQ et l'OCCQ pour tout secteur d'activité confondu.

<sup>40</sup> Budget équivalent aux revenus du dernier exercice financier complété.

Figure 5 : Répartition des organismes selon leurs revenus du dernier exercice financier complété et le nombre d'années d'existence



Les pourcentages ont été arrondis à l'unité près, ainsi, la somme peut varier entre 99 % et 101 %.

### 5.1.5 Postes de direction de l'organisme et participation au conseil d'administration

Tel que présenté au tableau 4, 92 % des organismes sont dotés d'une direction générale (ou d'un poste aux fonctions similaires), alors que 54 % des organismes sont dotés d'une direction artistique ou d'un poste aux fonctions similaires.

Par ailleurs, on observe, toujours au tableau 4, que près du tiers des directions générales (31 %) siègent également comme membre votant au conseil d'administration de l'organisme qu'elles dirigent, alors que c'est près de la moitié (48 %) des directions artistiques qui cumulent les deux fonctions (direction et membre votant au conseil d'administration).

Tableau 4 : Postes de direction de l'organisme et participation au conseil d'administration

	Postes de direction		Membre votant du CA	
	Nbre	% <sup>41</sup>	Nbre	% <sup>42</sup>
Organismes dotés d'une direction générale	404	92	124	31
Organismes dotés d'une direction artistique	235	54	113	48

Les pourcentages ont été arrondis à l'unité près, ainsi, la somme peut varier entre 99 % et 101 %.

<sup>41</sup> Pourcentage calculé sur 439 répondants.

<sup>42</sup> Pourcentage calculé sur 404 répondants (organismes dotés d'une direction générale) et sur 235 répondants (organismes dotés d'une direction artistique).

## 5.2 Profil des directions

### 5.2.1 Genre des répondants

L'échantillon de l'enquête est majoritairement composé de femmes (56 %). Cette proportion, bien que comparable, est légèrement supérieure aux données publiées par Statistique Canada pour le Québec en 2006 concernant la présence des femmes à des postes de direction<sup>43</sup> dans le secteur de la culture et des communications (52 %)<sup>44</sup>. Tout comme dans la population active en général, on observe une augmentation de la présence des femmes aux postes de direction dans ce secteur depuis 1996<sup>45</sup>. On note également une plus grande proportion de femmes dans les échantillons d'études récentes portant sur la succession aux postes de direction dans les organismes à but non lucratif<sup>46</sup>.

### 5.2.2 Âge des répondants

Selon le tableau 5, dans la présente enquête, les postes de direction sont principalement occupés par des personnes de plus de 46 ans (66 %). Ce taux est supérieur aux données sur les effectifs de directions en culture et communications au Québec<sup>47</sup> : en 2006, le groupe des 45 ans et plus représentait 49 % de la population des directeurs et directrices du secteur de la culture et des communications (17 points de pourcentage d'écart) pour 38 % en 1996<sup>48</sup>.

Il est possible que les écarts entre nos données et celles de l'OCCQ<sup>49</sup> correspondent à des effectifs aux postes de direction en culture de plus en plus âgés, la cohorte des dirigeants vieillissant. Le vieillissement de la population est observé et largement documenté dans des statistiques sur la population : au Québec seulement, l'âge médian est passé de 25 ans au début des années 1970 pour atteindre 41 ans en 2011<sup>50</sup>.

Les moins de 35 ans forment par ailleurs 13 % de l'échantillon de l'enquête. Or, on observe une disparité entre l'échantillon et la population des directeurs de la culture et des communications. Par exemple, les 26 à 35 ans se retrouvent en proportion inférieure dans l'échantillon (12 %) comparativement à la population des directeurs de la culture et des communications (20 %).

---

<sup>43</sup> Pour des effectifs étant engagés à temps plein seulement.

<sup>44</sup> Landry, Pascale (2011), *Les directeurs et directrices de la culture et des communications*, no 70, Québec, Institut de la statistique du Québec, Observatoire de la culture et des communications du Québec.

<sup>45</sup> Ibid. Selon Statistique Canada, en 1996, 42 % des directions de la culture étaient des femmes.

<sup>46</sup> *Daring to lead* (2011), 66 % des répondants étaient des femmes ; *Succession : Art Leadership for the 21st Century* (2003), les femmes représentaient 61 % des directions générales et 79 % des leaders émergents qui formaient l'échantillon.

<sup>47</sup> Pour des effectifs étant engagés à temps plein seulement.

<sup>48</sup> P. Landry (2011), op. cit., p.15.

<sup>49</sup> Les données statistiques compilées par l'OCCQ proviennent de Statistique Canada, sont pour l'année 2006 et couvrent des tranches d'âges comparables, mais non similaires : 15-24 ans (moins de 25 ans); 25-34 ans (26 à 35 ans); 35-44 ans (36-45 ans); 45-54 ans (46-55 ans); 55-64 ans (56-65 ans) et 65 ans et plus (66 ans et plus).

<sup>50</sup> Institut de la statistique du Québec (2012) [en ligne]

<<http://www.stat.gouv.qc.ca/publications/demograp/pdf2012/bilan2012.pdf>> (page 33 consultée le 24 février 2013).

Aussi, les plus de 56 ans composant l'échantillon affichent un pourcentage plus important que la population des directeurs de la culture et des communications (33 % comparativement à 17 %).

**Tableau 5 : Répartition des répondants selon leur âge et comparaison avec les données compilées par l'OCCQ<sup>51</sup>**

	Succession (2012)		OCCQ (2006)
Moins de 25 ans	1 %	} 13 %	4 %
26 à 35 ans	12 %		20 %
36 à 45 ans	21 %		28 %
46 à 55 ans	33 %	} 66 %	32 %
56 à 65 ans	27 %		15 %
66 ans et plus	6 %		2 %
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>		<b>100</b>

*Les pourcentages ont été arrondis à l'unité près, ainsi, la somme peut varier entre 99 % et 101 %.*

### 5.2.3 Statut des répondants et fondation de l'organisme

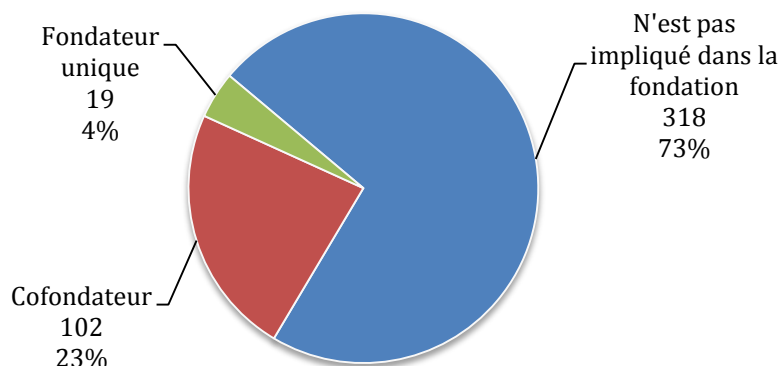
À la figure 6, 73 % des répondants n'ont aucun lien avec la fondation des organismes qu'ils dirigent. Toutefois, plus du quart des répondants (27 %) sont des personnes qui ont participé à la fondation des organismes qu'elles dirigent<sup>52</sup>. Ce taux de réponse est comparable à celui observé dans une étude menée en 2010 par le CRHSC, qui basait ses résultats sur un échantillon composé à 26 % de personnes liées à la fondation des organismes<sup>53</sup>.

<sup>51</sup> P. Landry (2011), op. cit. figure 11, page 15.

<sup>52</sup> Par ailleurs, ces personnes ont plutôt cofondé les organismes qu'elles dirigent : 23 % comparativement à 4 % de personnes ayant fondé seule l'organisme.

<sup>53</sup> Op. cit. note 12.

Figure 6 : Répartition des répondants en lien avec la fondation de l'organisme



Les pourcentages ont été arrondis à l'unité près, ainsi, la somme peut varier entre 99 % et 101 %.

Selon le tableau 6, 79 % des directions qui sont impliquées dans la fondation de l'organisme ont plus de 46 ans.

Ainsi, il est possible que des successions de personnes fondatrices surviennent davantage dans les prochaines années. Il en sera traité de façon plus substantielle dans la section 6 portant sur les enjeux de la succession.

Tableau 6 : Répartition des répondants selon le groupe d'âge en lien avec la fondation de l'organisme

	Non impliqué dans la fondation		Impliqué dans la fondation		Nbre total
	Nbre	%	Nbre	%	
Moins de 25 ans	5	2	0	0	5
26 à 35 ans	44	14	7	6	51
36 à 45 ans	72	23	18	15	90
Plus de 46 ans	197	62	96	79	293
<b>TOTAL</b>	<b>318</b>	<b>100</b>	<b>121</b>	<b>100</b>	<b>439</b>

Les pourcentages ont été arrondis à l'unité près, ainsi, la somme peut varier entre 99 % et 101 %.

### 5.2.4 Poste occupé au sein de l'organisme

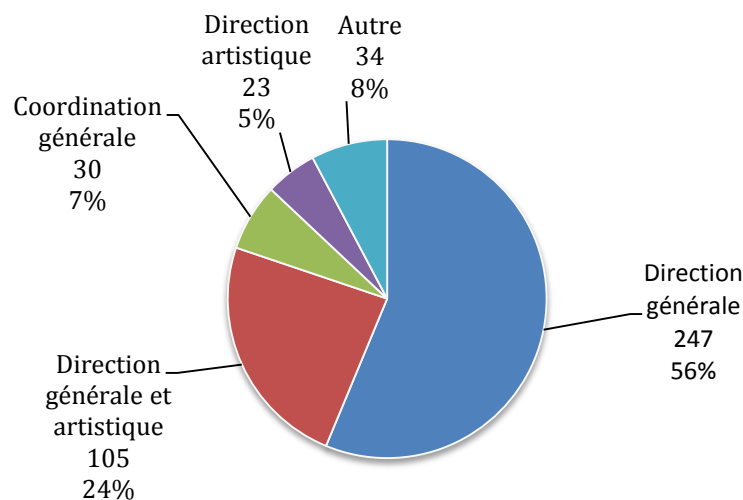
À partir d'une liste prédéterminée, les répondants étaient invités à nommer le titre du poste qu'ils occupent au sein de l'organisme qu'ils dirigent :

- Direction générale;
- Direction artistique;
- Coordination générale;
- Direction générale et artistique;
- Autre.

En référant à la figure 7, un pourcentage important de répondants occupe un poste de direction générale (56 %) et près du quart des directions cumulent les fonctions de direction générale et de direction artistique (24 %). On note que 7 % des répondants occupent un poste de coordination générale. Seulement 5 % des directions sont exclusivement artistiques et 8 % occupent des fonctions « autre ».

À la lumière des réponses transmises en précision du choix de réponses « autre <sup>54</sup>», qui correspond à la situation de 8 % des répondants, nous devons conclure à une diversité d'appellation des postes de direction dans le secteur culturel. Les différentes dénominations réfèrent parfois à des fonctions différentes selon le degré de polyvalence requis, mais aussi à des habitudes, des façons de faire ou des ressources limitées. À ce chapitre, plusieurs répondants affirment ne pas avoir de titre de direction, mais faire plutôt partie du conseil d'administration.

Figure 7 : Répartition des répondants selon le poste occupé au sein de l'organisme



Les pourcentages ont été arrondis à l'unité près, ainsi, la somme peut varier entre 99 % et 101 %.

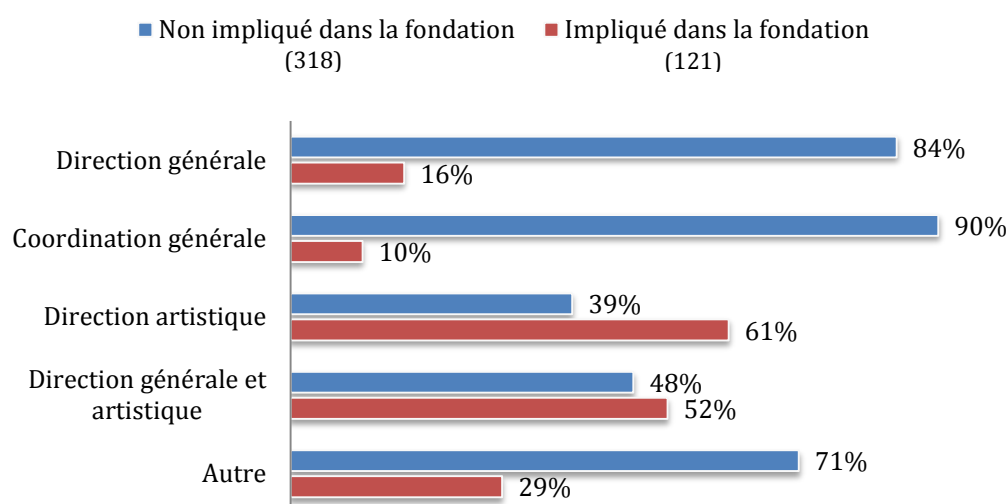
<sup>54</sup> Autre : membres du CA (14), postes de direction ayant une autre appellation, à temps plein (11) ou partiel (1), postes de direction assumés par un travailleur autonome (7) et entrepreneur culturel (1).



### Les personnes fondatrices et les postes occupés

À la figure 8, on note que les personnes liées à la fondation de l'organisme qu'elles dirigent occupent plus fréquemment des fonctions de direction artistique ou cumulent des fonctions de direction générale et de direction artistique (61 % pour les directions artistiques et 52 % pour les directions générales et artistiques). Aussi, les postes qui sont principalement reliés à l'administratif, à savoir, la direction ou la coordination générale, sont occupés de façon plus importante par des personnes qui ne sont pas liées à la fondation de l'organisme (84 % pour les directions générales et 90 % pour les coordinations générales).

Figure 8 : Répartition des répondants selon le poste occupé en lien avec la fondation de l'organisme



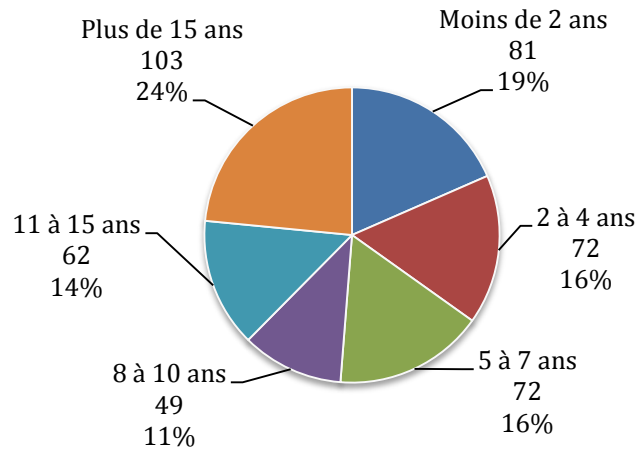
Les pourcentages ont été arrondis à l'unité près, ainsi, la somme peut varier entre 99 % et 101 %.

### Nombre d'années de service

Selon la figure 9, près de la moitié des directions sont en poste depuis plus de huit ans (49 %) : 11 % le sont depuis huit à 10 ans, 14 % de 11 à 15 ans et 24 % le sont depuis plus de 15 ans. Ainsi, l'échantillon affiche des pourcentages équivalents à ceux que l'on observe dans une enquête réalisée en 2005 dans le secteur culturel aux États-Unis<sup>55</sup>. Tandis que les directions en poste depuis moins de deux ans sont présentes dans une proportion de 19 %, celles qui sont en poste depuis deux à quatre ans comptent pour 16 % de l'échantillon.

<sup>55</sup> Arts Alliance Illinois Fondation (2003), op. cit. note 2, p. 31 : 47 % des répondants sont en poste depuis plus de 8 ans et 24 % depuis plus de 15 ans.

Figure 9 : Répartition des répondants selon le nombre d'années à occuper un poste donné au sein de l'organisme



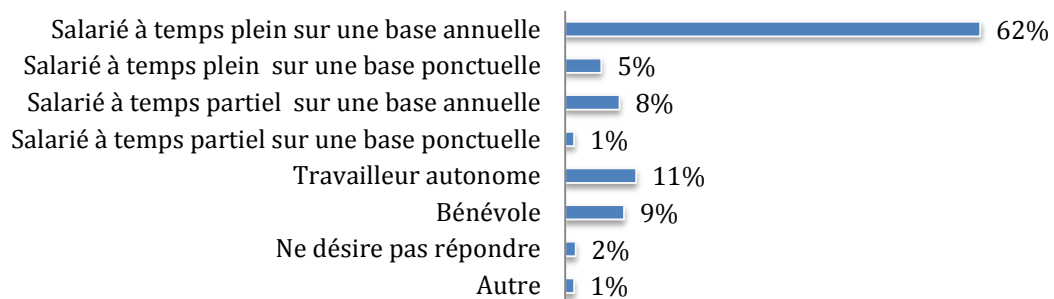
Les pourcentages ont été arrondis à l'unité près, ainsi, la somme peut varier entre 99 % et 101 %.

### 5.2.5 Statut d'emploi

À la figure 10, on observe que 67 % des répondants reçoivent un salaire pour un poste à temps plein<sup>56</sup> et la quasi-totalité d'entre eux le reçoit sur une base annuelle (62 %).

Il demeure toutefois qu'un peu plus du quart des répondants (26 %) sont dans une situation d'emploi qui comporte une certaine précarité : 11 % des répondants sont des travailleurs autonomes, 6 % ont un salaire sur une base ponctuelle (soit 5 % à temps plein et 1 % à temps partiel) et 9 % occupent leurs fonctions de manière bénévole.

Figure 10 : Répartition des répondants selon le lien d'emploi avec l'organisme<sup>57</sup>



Les pourcentages ont été arrondis à l'unité près, ainsi, la somme peut varier entre 99 % et 101 %.

<sup>56</sup> 30 heures et plus de travail par semaine.

<sup>57</sup> Salarié à temps plein = 30 heures et plus par semaine, salarié à temps partiel = 29 heures et moins par semaine.

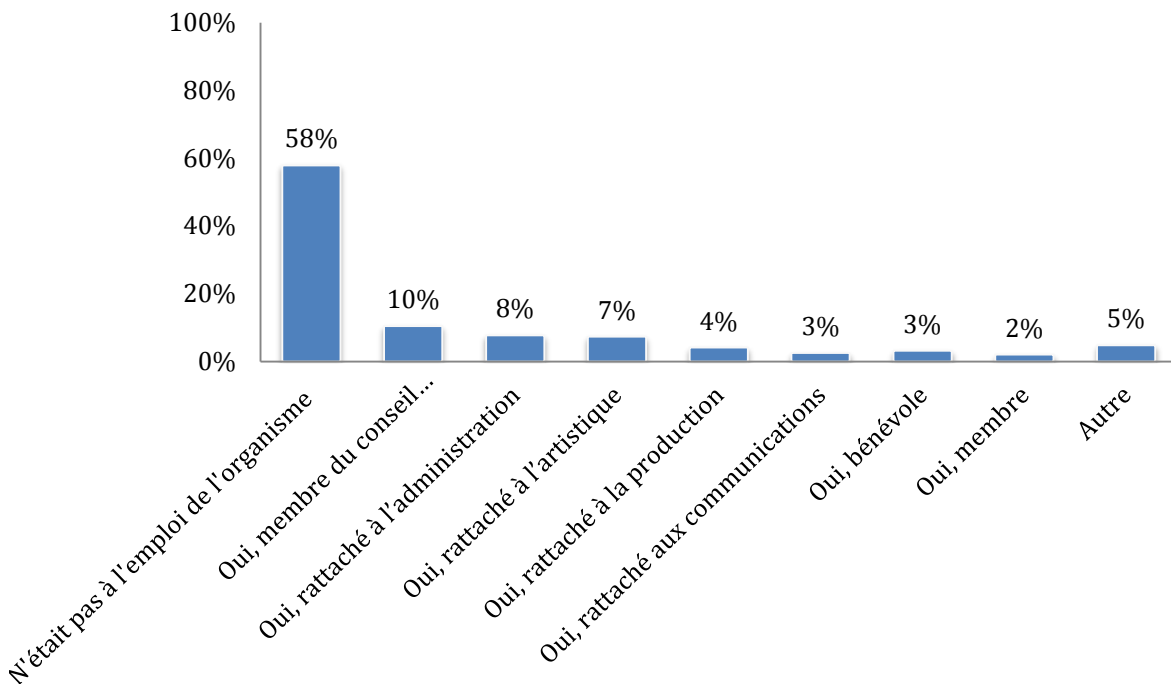
### 5.2.6 Autres postes ou fonctions antérieurement occupés au sein de l'organisme

Selon la figure 11, plus de la moitié des directions (58 %) affirment qu'elles n'avaient pas de lien d'emploi avec l'organisme avant d'y occuper leur poste. Outre les personnes liées à la fondation de l'organisme, ces directions ont possiblement été embauchées sur la base de leurs compétences (expérience, aptitudes, etc.) sans connaître l'organisme de l'intérieur.

Ceci étant, il demeure qu'une proportion importante (42 %) des directions actuellement en poste avait un lien avec l'organisme avant d'y occuper leur fonction, que ce soit, comme personnel rattaché à l'administration ou aux communications (11 %) ou à l'artistique et la production (11 %), membre du conseil d'administration (10 %), bénévole (3 %), membre (2 %) ou autre (5 %).

Selon les précisions recueillies, les répondants ayant choisi la catégorie « autre » (5 %) ont occupé des emplois spécifiques liés aux activités de l'organisme (enseignement, recherche ou animation), un poste lié au développement, différents postes ou ont siégé au conseil d'administration de l'organisme.

Figure 11 : Répartition des répondants selon le poste ou la fonction occupée au sein de l'organisme avant le poste actuel

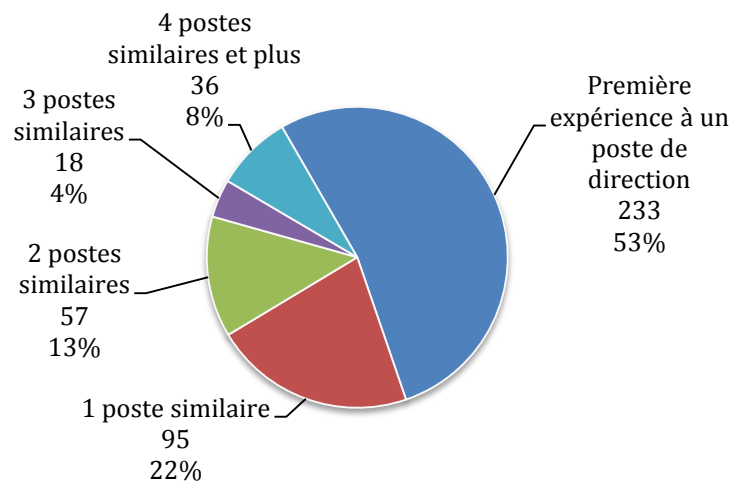


Les pourcentages ont été arrondis à l'unité près, ainsi, la somme peut varier entre 99 % et 101 %.

### 5.2.7 Récurrence des postes ou fonctions similaires antérieurement occupés au sein d'autres organismes

À la figure 12, on note que pour plus de la moitié des répondants (53 %), il s'agit d'un premier emploi à un poste de direction ou à un poste avec des fonctions comparables. Alors que 22 % des répondants affirment avoir occupé un autre poste similaire au cours de leur vie professionnelle, ils sont 13 % à avoir occupé un poste de direction à deux occasions et 12 % à avoir occupé un poste similaire à plus de trois reprises.

Figure 12 : Répartition des directions selon le nombre de postes similaires précédemment occupés au sein d'autres organismes



Les pourcentages ont été arrondis à l'unité près, ainsi, la somme peut varier entre 99 % et 101 %.

### 5.3 Considérations sur les postes de direction, selon la taille des organismes

Les profils qui viennent d'être dressés permettent de constater la grande disparité des organismes qui composent l'échantillon, notamment en ce qui concerne les ressources financières et humaines dont disposent les organismes pour réaliser leur mission. À la lumière des données recueillies, il est apparu pertinent d'isoler des caractéristiques et de diviser les organismes culturels en quatre groupes distincts, selon leurs revenus annuels. La catégorisation reprend les quatre tailles de budgets utilisées dans le questionnaire de l'enquête<sup>58</sup>. À partir de ces catégories, des informations sont présentées quant aux postes de direction de l'organisme et aux statuts d'emploi des répondants<sup>59</sup>. Ces informations ont été sélectionnées et mises en parallèle afin de faire ressortir les spécificités des groupes d'organismes, selon leur budget annuel. Les informations présentées ci-dessous réfèrent au tableau 7 (à la fin de cette section).

<sup>58</sup> Moins de 250 000 \$, 250 000 \$ à 499 999 \$, 500 000 \$ à 999 999 \$ et un million de dollars et plus.

<sup>59</sup> Les données globales relatives à l'emploi ou au poste des répondants sont présentées au tableau 4 et la figure 10.

**Les organismes de taille restreinte et dont les directions ont des statuts d'emploi précaire ou bénévole – Revenus annuels de moins de 250 000 \$**

Les organismes ayant un budget annuel de moins de 250 000 \$ constituent le groupe plus représenté de l'enquête (43 %).

Ces organismes que l'on qualifie de « taille restreinte » ont des ressources financières et humaines limitées. Ces organismes comptent dans une moindre proportion que les autres sur des ressources humaines au poste de direction générale (86 %, comparativement aux résultats globaux de 92 %) et encore moins à un poste de direction artistique (48 %, comparativement aux résultats globaux de 54 %). Ils sont d'ailleurs moins fréquemment pourvus des deux postes (43 % comparativement aux résultats globaux de 50 %). Les personnes qui y occupent un poste de direction sont moins souvent à temps plein (48 %, comparativement aux résultats globaux de 67 %) et ont plus fréquemment le statut de travailleur autonome (17 %) ou de bénévole (20 %), comparativement à 11 % et 9 % dans les résultats globaux (voir tableau 7).

**Les organismes de taille intermédiaire et dont les directions sont souvent à temps partiel – Revenus annuels de 250 000 \$ à 499 999 \$**

Les organismes dont les budgets annuels sont entre 250 000 \$ et 499 999 \$ constituent 25 % de l'échantillon de l'enquête.

Dans une position que l'on pourrait qualifier d'intermédiaire, ces organismes sont plus largement dotés d'une direction générale que le groupe précédent (95 %). Les directions artistiques sont également plus fréquentes (55 %) et, dans la moitié des cas, on y retrouve deux postes de direction (50 %). Bénéficiaire de ressources humaines rémunérées aux postes de direction dans des proportions similaires aux organismes ayant des revenus annuels supérieurs, ces organismes les embauchent toutefois souvent à temps partiel (15 %, comparativement aux résultats globaux de 9 %). Ces organismes ont moins recours au bénévolat (1 %) ou à des travailleurs autonomes (10 %) pour les postes de direction que ne le fait le groupe des organismes de taille restreinte (voir tableau 7).

**Les organismes de taille intermédiaire et dont les directions sont plus fréquemment à temps plein – Revenus annuels de 500 000 \$ à 999 999 \$**

Les organismes dont les budgets annuels se situent entre 500 000 \$ et 999 999 \$ représentent 16 % de l'échantillon.

Quoique ayant des ressources financières moindres que les organismes dont les revenus annuels sont d'un million de dollars et plus, 100 % des organismes de ce groupe bénéficient d'une direction générale. Quant à la présence d'une direction artistique, 50 % des organismes ayant des revenus annuels entre 500 000 \$ et 999 999 \$ en sont dotés (comparativement à 55 % pour le groupe précédent). En ce qui concerne la présence de deux postes de direction, ils se comparent, avec 50 % de postes de direction artistique, au groupe précédent. Les personnes en

poste sont plus souvent à temps plein (89 %) que dans les deux groupes précédents. La précarité d'emploi (temps partiel, travailleurs autonomes) est beaucoup moins présente que dans les groupes précédents et il n'existe plus de poste de direction bénévole (voir tableau 7).

### Les grands organismes - Revenus annuels d'un million de dollars et plus

Les organismes d'un million de dollars et plus représentent 16 % de l'échantillon.

Groupe bénéficiant de plus de ressources financières, les grands organismes sont aussi dotés de plus de ressources humaines aux postes de direction que les organismes des autres groupes. 96 % ont des directions générales et 70 % des directions artistiques. Ils sont aussi plus fréquemment dotés de deux postes de direction (67 %). 94 % des personnes aux postes de direction sont rémunérées et travaillent à temps plein (voir tableau 7).

**Tableau 7 : Quatre catégories d'organismes**

Nbre et %	Ressources financières	Type de poste			Statut d'emploi <sup>60</sup>			
		Direction générale <sup>61</sup>	Direction artistique <sup>62</sup>	Présence de 2 postes <sup>63</sup>	Temps plein	Temps partiel	Travailleur autonome	Assumé de manière bénévole
N=187 43 %	Moins de 250 000 \$	86 %	48 %	43 %	48 %	12 %	17 %	20 %
N=111 25 %	250 000 \$ à 499 999 \$	95 %	55 %	50 %	71 %	15 %	10 %	1 %
N=72 16 %	500 000 \$ à 999 999 \$	100 %	50 %	50 %	89 %	4 %	6 %	0 %
N=69 16 %	1 million \$ et plus	96 %	70 %	67 %	94 %	0 %	1 %	0 %
N=439 100 %		92 %	54 %	50 %	67 %	9 %	11 %	9 %

Comme mentionné dans la littérature sur la succession (Le Breton-Miller, Miller et Steier, 2004), comprendre une succession implique de la contextualiser. Les informations recueillies dans les sections 5.1 et 5.2 permettent de dresser un portrait qui peut être pris comme « la toile de fond » pour les sections suivantes traitant de succession et de patrimoine. La catégorisation des organismes offre un éclairage sur leurs réalités et permet ainsi de mieux comprendre les différents enjeux soulevés par la succession aux postes de direction dans les organismes culturels du Québec.

<sup>60</sup> Poste et statut d'emploi du répondant.

<sup>61</sup> Direction générale ou poste similaire.

<sup>62</sup> Direction artistique ou poste similaire.

<sup>63</sup> Les données quant à la présence de deux postes distincts proviennent de calculs effectués à partir des données brutes et ne figurent pas dans aucune autre section du rapport.

## 6. Succession

### 6.1 Succession aux postes de direction dans les organismes culturels, pratiques et perceptions

Dans cette section, les résultats globaux de l'enquête sur la succession aux postes de direction<sup>64</sup> sont présentés. Les treize questions du questionnaire visant à dresser un portrait de l'état de situation des pratiques de succession dans les organismes culturels sont analysées dans un ordre répondant à cinq grands thèmes<sup>65</sup> :

- La gouvernance : décisions d'embauche (question 24) et préoccupations des parties prenantes pour la succession (questions 20 et 21);
- Les expériences de succession et l'anticipation de départ : nombre de titulaires (question 23), anticipation du départ de la direction en poste (question 28) et, advenant un départ, pour quel secteur d'intérêt (question 29);
- Les directions : compétences lors de l'entrée en poste (questions 25 et 26) et motivations (question 27);
- La planification de la succession : plans de succession (question 31) et besoin d'accompagnement (question 32);
- Les enjeux de la succession : pérennité de l'organisme (question 30) et autres enjeux perçus par les directions (question 33).

De plus, il a été privilégié de présenter, à la suite des résultats globaux de chaque thème, les résultats selon le fait d'être lié ou non à la fondation de l'organisme. Ce choix découle du fait que la succession des personnes fondatrices étant reconnue comme plus complexe, il est apparu pertinent d'analyser les résultats selon ce critère. Ainsi, tel que présenté à la figure 6, 121 répondants sont liés à la fondation de l'organisme, alors que 318 ne le sont pas.

---

<sup>64</sup> Selon la figure 7, 63 % des répondants occupent des postes de direction générale ou de coordination, 24 % des postes de direction générale et artistique, 5 % des directions artistiques et 8 % occupent des fonctions autres.

<sup>65</sup> Cet ordre ne respecte pas l'ordre des questions du questionnaire, mais une logique thématique visant à faciliter la compréhension des réponses obtenues. La question 22 n'a pas été retenue puisque ces résultats concordent avec ceux de la question 23.

### 6.1.1 Décision d'embauche d'une personne à un poste de direction

#### Une décision qui appartient largement au conseil d'administration

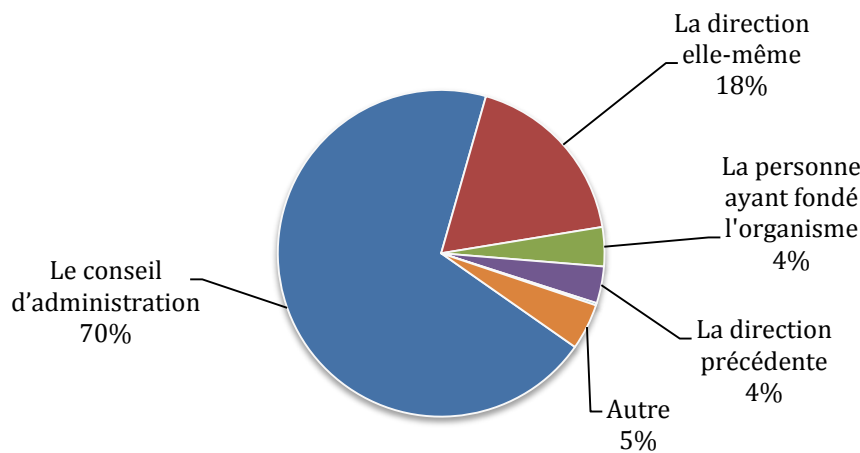
*« Je travaille activement à former un ou une remplaçante pour occuper mes fonctions après mon départ, je crois que cela est important et fait partie de mes responsabilités que de ne pas laisser l'organisme sans succession. Toutefois, il appartiendra au conseil d'administration de retenir ou non la candidature que je proposerai. »*

Directeur général, cinéma et audiovisuel

Selon la figure 13, pour plus des deux tiers des répondants (70 %), le processus d'embauche pour le poste de direction qu'ils occupent repose sur une décision du conseil d'administration. Ce pourcentage important reflète l'engagement du conseil d'administration dans le processus de sélection d'une nouvelle direction.

On note aussi que 18 % des répondants disent s'être embauchés eux-mêmes, et ce, parce qu'ils sont liés à la fondation de l'organisme. Pour 5 % des répondants, la décision d'embauche n'est liée ni au conseil d'administration ni aux directions en poste dans l'organisme<sup>66</sup>. Par ailleurs, le pourcentage où la direction actuelle a été choisie par une personne fondatrice (4 %) ou occupant précédemment un poste de direction (4 %)<sup>67</sup> est relativement peu élevé.

Figure 13 : Décision d'embauche aux postes de direction



Les pourcentages ont été arrondis à l'unité près, ainsi, la somme peut varier entre 99 % et 101 %.

<sup>66</sup> 20 mentions « autre » : l'embauche a été faite par une autre partie prenante : conseil municipal, direction d'université, direction d'un organisme apparenté (7) ou par plusieurs personnes occupant des postes de direction (3) ou par une élection par les membres (1). Selon certains répondants, il ne s'agit pas d'une embauche puisqu'ils assument le poste de manière bénévole (3). Certains commentaires sont non pertinents (4) ou sont une répétition d'une catégorie proposée (2).

<sup>67</sup> Mode de sélection qui correspondrait à une succession « classique » (passage du flambeau d'une direction à une relève qu'il a formée ou choisie).

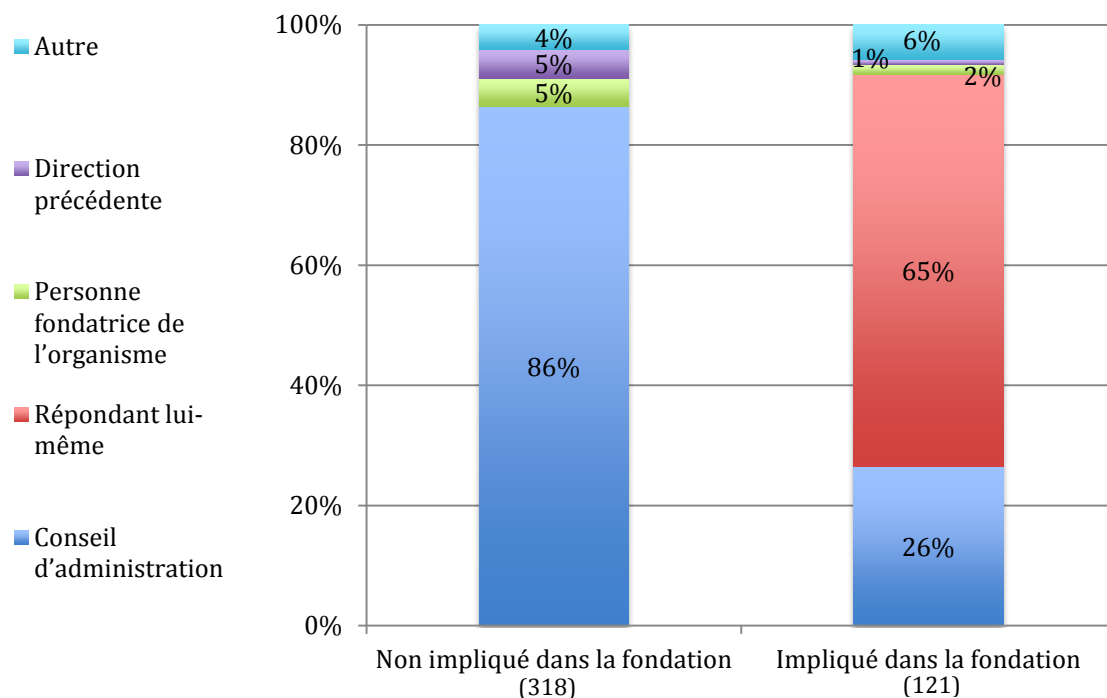


### 6.1.1.1 Les personnes fondatrices et les décisions d'embauche

Comme présenté dans la figure 13, le second mode de prise de décision fréquemment mentionné est celui où la personne au poste de direction a procédé à son embauche, et ce, parce qu'elle est la fondatrice ou cofondatrice de l'organisme<sup>68</sup> (18 %).

Une analyse des décisions d'embauche des directions, selon le fait d'être impliqué ou non dans la fondation, tel qu'illustré à la figure 14, montre que les fondateurs et cofondateurs se sont largement engagés eux-mêmes (65 %), mais que, pour une part de ceux-ci, la décision relève tout de même du conseil d'administration<sup>69</sup> (26 %). Quant aux directions non impliquées dans la fondation des organismes qu'elles dirigent, contrairement aux directions liées à la fondation, elles ont été embauchées dans une très large proportion (86 %) par le conseil d'administration.

Figure 14 : Décision d'embauche selon que la direction est impliquée ou non dans la fondation de l'organisme



Les pourcentages ont été arrondis à l'unité près, ainsi, la somme peut varier entre 99 % et 101 %.

<sup>68</sup> Le choix de réponses était : « moi-même, puisque j'ai fondé l'organisme ».

<sup>69</sup> Les autres modes de décisions représentent des pourcentages minimes (2 % et moins) : un cofondateur, la direction précédente, un organisme municipal ou encore le répondant ne se considère pas embauché, et ce, parce qu'il agit de manière bénévole.

### 6.1.2 Préoccupation des directions et des conseils d'administration envers la succession

#### Un écart de perception entre les deux parties prenantes

*« Beaucoup de conseils d'administration d'organismes culturels ne sont pas assez conscients des enjeux. Ce sont des bénévoles bien intentionnés qui souvent œuvrent dans le milieu des affaires. L'histoire nous enseigne un certain nombre d'erreurs à ce propos. »*

Directeur général, musique

Bien que le rôle du conseil d'administration dans la sélection d'une nouvelle direction soit mentionné par 70 % des répondants (figure 13), ces derniers ont la perception que le conseil dans lequel ils œuvrent se préoccupe peu de la succession. Ainsi, selon le tableau 8, plus de la moitié des directions (53 %) considèrent que le sujet intéresse « un peu » ou « pas du tout » les membres du conseil d'administration. De plus, 8 % des répondants ne savent d'ailleurs pas si la succession est un sujet de préoccupation pour le conseil d'administration.

**Tableau 8 : Perception de la préoccupation du conseil d'administration pour la succession**

	Nbre	%	
Pas du tout	119	27	} 53 %
Un peu	112	26	
Moyennement	89	20	} 39 %
Beaucoup	85	19	
Ne sait pas	34	8	
<b>TOTAL</b>	<b>439</b>	<b>100</b>	

*Les pourcentages ont été arrondis à l'unité près, ainsi, la somme peut varier entre 99 % et 101 %.*

Inversement, le tableau 9 révèle que pour près du tiers des répondants (32 %), la préoccupation pour leur propre succession atteint une intensité forte et ils affirment que la succession à leur poste les préoccupe « beaucoup ». On note que pour plus de la moitié des répondants (54 %) s'en préoccupent beaucoup ou moyennement.

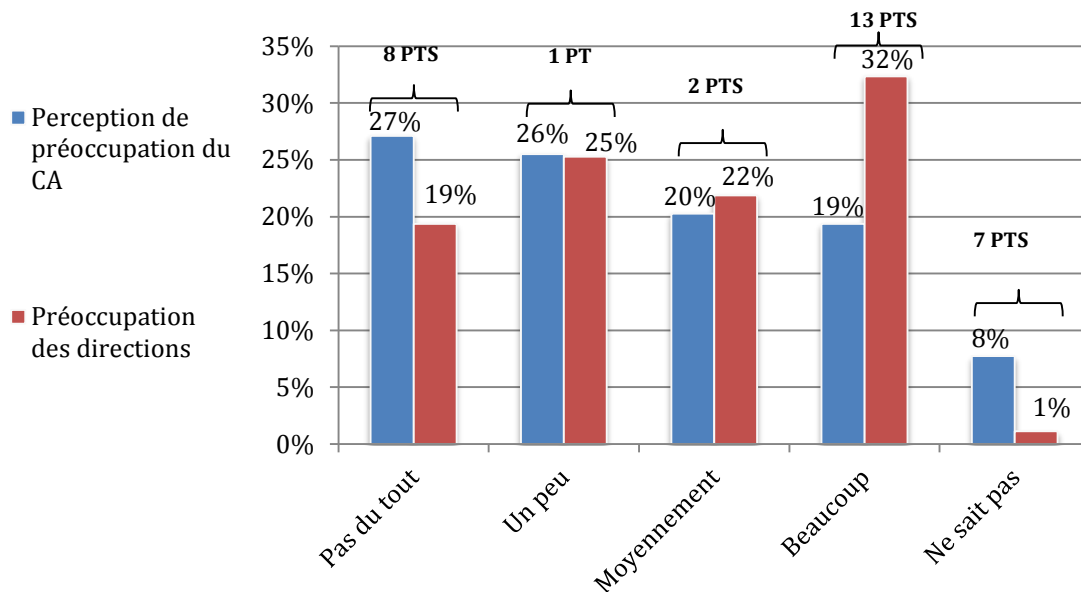
**Tableau 9 : Préoccupation de la direction pour leur propre succession**

	Nbre	%	
Pas du tout	85	19	
Un peu	111	25	
Moyennement	96	22	} 54 %
Beaucoup	142	32	
Ne sait pas	5	1	
<b>TOTAL</b>	<b>439</b>	<b>100</b>	

*Les pourcentages ont été arrondis à l'unité près, ainsi, la somme peut varier entre 99 % et 101 %.*

Cette mise en parallèle des préoccupations des directions et de leur perception de la préoccupation des conseils d'administration pour la succession permet de constater qu'il existe un écart entre les deux groupes. À la figure 15, on note que l'écart de préoccupation est à son maximum pour les répondants qui se préoccupent intensément du transfert de direction à leur propre poste (13 points). Ainsi, 32 % des répondants se préoccupent beaucoup de leur succession, alors que seulement 19 % de ceux-ci perçoivent que le conseil d'administration partage ce niveau de préoccupation.

Figure 15 : Écarts entre la perception de préoccupation du conseil d'administration et la préoccupation des directions



Les pourcentages ont été arrondis à l'unité près, ainsi, la somme peut varier entre 99 % et 101 %.

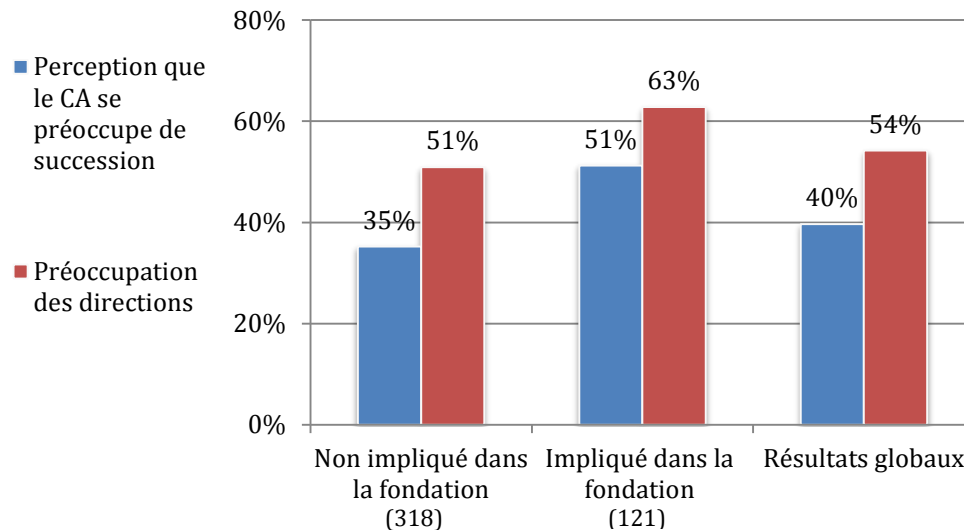
### 6.1.2.1 Les personnes fondatrices et les préoccupations envers la succession

Les personnes ayant participé à titre de fondateur unique ou de cofondateurs ont des préoccupations plus fortes pour la succession et considèrent également que leur conseil d'administration se préoccupe davantage de succession que les personnes n'ayant pas de lien avec la fondation de l'organisme.

En se référant à la figure 16, on observe que chez les personnes fondatrices, 63 % se préoccupent de succession comparativement à 51 % pour celles n'ayant pas de lien avec la fondation. Les personnes ayant participé à la fondation considèrent également davantage que le conseil d'administration se préoccupe de succession (51 % comparativement à 35 % pour les non-fondateurs). Bien que les dirigeants liés à la fondation aient et perçoivent plus de préoccupations en ce qui concerne la succession que les dirigeants qui ne sont pas liés à la fondation, soulignons que l'écart entre les préoccupations personnelles et la perception de

préoccupation du conseil d'administration est présent pour les deux groupes (12 points pour le groupe ayant un lien avec la fondation et 16 points pour le groupe n'en ayant pas).

**Figure 16 : Écart des préoccupations envers la succession selon la présence d'une direction impliquée ou non dans la fondation de l'organisme**



Les pourcentages ont été arrondis à l'unité près, ainsi, la somme peut varier entre 99 % et 101 %.

### 6.1.3 Antécédents de succession

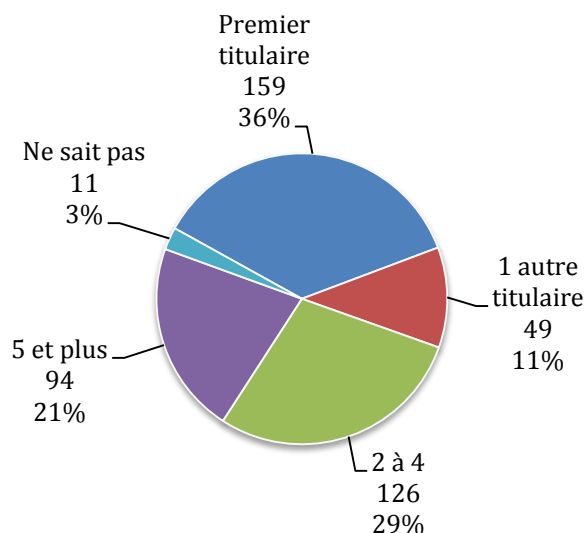
#### Une part encore importante d'organismes n'ayant pas ou peu d'expérience de succession

Les données de la figure 17 indiquent qu'un peu plus du tiers des organismes vivront une première succession<sup>70</sup> (36 % des répondants sont les premiers titulaires du poste de direction qu'ils occupent). De plus, 29 % des répondants mentionnent qu'ils ont eu de 2 à 4 prédécesseurs alors que 11 % affirment qu'il n'y a eu avant eux, qu'un seul autre titulaire. Ces deux contextes démontrent que presque la moitié des organismes (47 % des organismes) n'ont pas ou peu d'expérience de succession. Selon la littérature, l'absence d'expériences de succession rend souvent celle-ci plus complexe parce qu'il n'existe pas d'antécédents, de routines ou de mécanismes qui permettent aux directions et aux conseils d'administration d'avoir des points de repères.

<sup>70</sup> Deux questions distinctes du formulaire (questions 22 et 23) visaient à identifier la présence de situation où les organismes connaîtront une première succession. Les réponses aux deux questions obtiennent les mêmes pourcentages, offrant ainsi une validation interne des résultats que des premières successions sont à anticiper dans les organismes sondés.

Par ailleurs, presque le quart des organismes (21 %) ont une expérience de succession importante, ayant vécu cinq successions ou plus au poste occupé par le répondant. Bien qu'occupant un poste de direction, 3 % des répondants ne connaissent pas le nombre de titulaires précédents.

Figure 17 : Titulaires des postes et nombre de successions effectuées



Les pourcentages ont été arrondis à l'unité près, ainsi, la somme peut varier entre 99 % et 101 %.

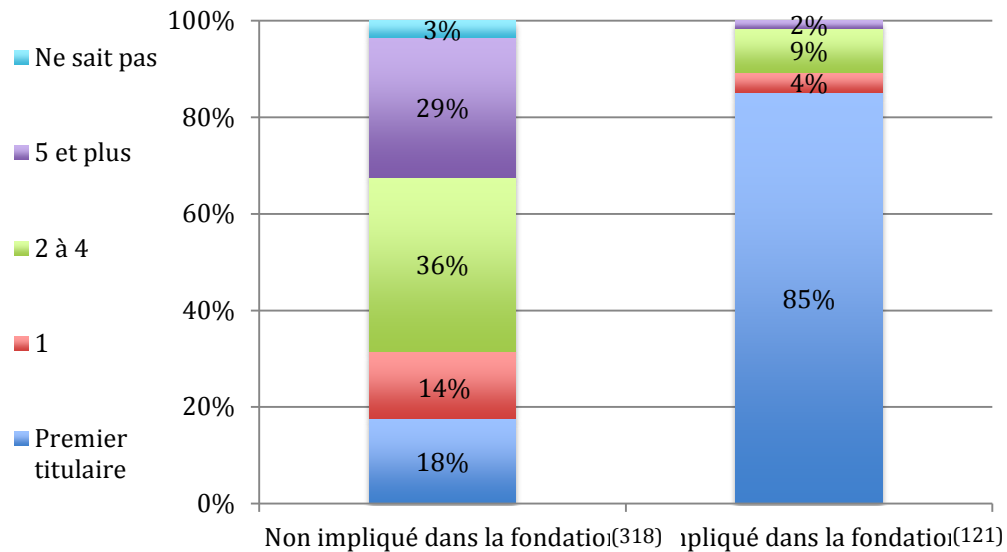
### 6.1.3.1 Les personnes fondatrices et les antécédents de succession

*« L'organisme commence en ce moment une importante réflexion sur la succession de son fondateur et actuel directeur artistique. Cette réflexion est très difficile, car elle se situe sur un plan émotif. Il est très difficile pour le fondateur d'envisager un plan de succession et de laisser la direction à quelqu'un d'autre alors qu'il a dirigé son organisme pendant 40 ans. »*

Directeur général, musique

Selon la figure 18, un pourcentage important des directions ayant un lien avec la fondation sont les premiers titulaires du poste de direction qu'ils occupent (85 %, soit 103 répondants). Dans les situations où les dirigeants n'ont pas participé à la fondation de l'organisme, les données indiquent toutefois qu'il existe aussi des situations où les antécédents de succession sont inexistantes et que leur départ sera une première succession à venir (18 %, ce qui représente 56 répondants). Les premières successions sont donc majoritairement celles de personnes fondatrices, mais non exclusivement.

Figure 18 : Répartitions des antécédents de succession selon la présence d'une direction impliquée ou non dans la fondation de l'organisme



Les pourcentages ont été arrondis à l'unité près, ainsi, la somme peut varier entre 99 % et 101 %.

Ainsi, étant donné que 103 des 159 répondants sont les premiers titulaires du poste qu'ils occupent et qu'ils sont liés à la fondation, un nombre substantiel de premières successions de personnes fondatrices est à anticiper. Il est aussi à souligner que les personnes fondatrices sont surtout dans le groupe d'âge supérieur (tableau 6). Ceci concorde avec l'affirmation que plusieurs organismes pourraient être concernés par le départ d'une personne fondatrice.

#### 6.1.4 Anticipation de départ

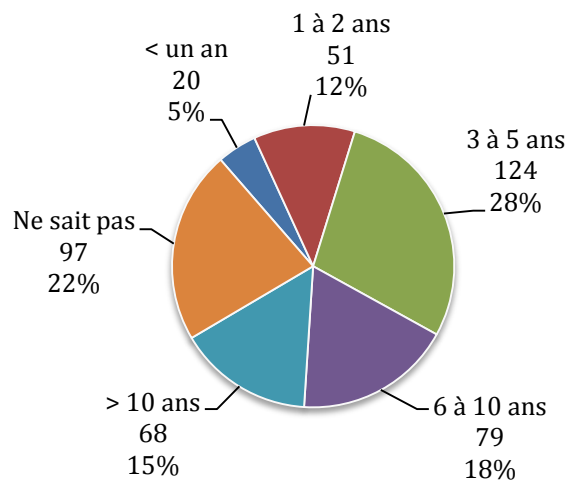
##### Une part importante des directions envisage quitter leur poste d'ici six ans, mais demeurerait dans le secteur culturel

En se référant à la figure 19, près de la moitié des répondants (45 %) anticipent de quitter le poste qu'ils occupent d'ici six ans (28 % quitteront d'ici 3 à 5 ans, 12 % dans 1 à 2 ans et 5 % dans moins d'une année). Ce pourcentage, bien qu'important, est de beaucoup inférieur à celui des organismes culturels aux États-Unis, où 70 % à 90 % des répondants<sup>71</sup> envisageaient quitter leur poste dans un horizon de cinq ans. La situation québécoise, bien que préoccupante parce qu'elle implique un roulement de main-d'œuvre important, n'a pas la même ampleur que ce qui se produit actuellement aux États-Unis. Par ailleurs, 18 % des répondants affirment qu'ils demeureront en poste de 6 à 10 ans et 15 % envisagent conserver leur emploi pour plus de 10 ans. Soulignons toutefois que les répondants de l'enquête québécoise ont été nombreux à ne

<sup>71</sup> Arts Alliance Illinois Foundation (2003). *Succession: Arts leadership for the 21st century*, Chicago, Arts Alliance Illinois, p. 31 : 70 % pour les répondants expérimentés et 90 % pour les dirigeants émergents. Dans cette enquête, un dirigeant émergent est défini comme étant un gestionnaire culturel débutant ou à mi-carrière travaillant sous l'autorité d'un dirigeant expérimenté.

pas se prononcer sur la question : près du quart des répondants (22 %) affirmant ne pas savoir à quel moment ils quitteront leur poste.

Figure 19 : Anticipation de départ du poste actuellement occupé



Les pourcentages ont été arrondis à l'unité près, ainsi, la somme peut varier entre 99 % et 101 %.

### 6.1.5 Secteur d'intérêt des directions considérant quitter leur poste

#### 70 % ne privilégient pas un emploi dans un OBNL culturel

Selon le tableau 10, plus de la moitié des répondants (54 %) qui considèrent l'éventualité de quitter leur emploi actuel<sup>72</sup> resteraient dans le secteur des arts et de la culture. Cependant, 28 % viseraient plutôt un emploi dans un autre secteur d'activité (7 % dans le secteur à but lucratif, 4 % dans un organisme gouvernemental ou paragouvernemental, 3 % dans le secteur à but non lucratif et finalement, 14 % dans d'autres secteurs ou types d'organisations). Enfin, 18 % des répondants envisagent quant à eux de quitter leur emploi actuel pour la retraite.

Toujours au tableau 10, on constate que seulement 104 répondants (30 %) poursuivraient leur implication professionnelle auprès d'un organisme à but non lucratif du secteur des arts et de la culture. Conséquemment, 238 répondants (70 %) ne seraient potentiellement plus disponibles<sup>73</sup> ou privilégieraient un autre emploi qu'un poste de direction dans un OBNL culturel.

<sup>72</sup> À la question « Combien d'années comptez-vous occuper vos fonctions au sein de cet organisme », les 97 répondants ayant choisi la réponse « ne sait pas » (22%), n'avaient pas accès à la question invitant les répondants à préciser quel secteur aurait le plus d'intérêt s'ils quittaient leur emploi. Ce qui explique que dans cette section, le nombre de répondants est de 342 plutôt que de 439.

<sup>73</sup> Sur les 49 répondants ayant donné une autre réponse que celles proposées, 37 % sont indécis, incertains ou ne veulent pas se prononcer, certains ont précisé le secteur d'activité visé (34 %) et 16 % ont tenu important de mentionner qu'ils désireraient être pigistes ou consultants. Enfin, 10 % des réponses sont des mentions de retraite conjuguée avec une autre activité (bénévolat, pratique artistique, consultation ou mentorat).

**Tableau 10 : Secteur d'intérêt, dans la perspective d'un départ du poste actuel**

	Nbre	%	
<b>Secteur des arts et de la culture</b>			
Secteur à but non lucratif	104	30	} 54 %
Organisme gouvernemental ou paragouvernemental	56	16	
Secteur à but lucratif	29	8	
<b>Autres secteurs</b>			
Secteur à but lucratif	23	7	} 28 %
Organisme gouvernemental ou paragouvernemental	12	4	
Secteur à but non lucratif	9	3	
Autre <sup>74</sup>	49	14	
Retraite	60	18	
<b>TOTAL</b>	<b>342</b>	<b>100</b>	

Les pourcentages ont été arrondis à l'unité près, ainsi, la somme peut varier entre 99 % et 101 %.

#### 6.1.5.1 Les personnes fondatrices, l'anticipation de départ et la retraite

« (...) la compagnie ne peut pas verser de pension de retraite aux fondateurs en cas de départ, donc ils doivent continuer de travailler pour s'assurer un revenu pour vivre décentement. »

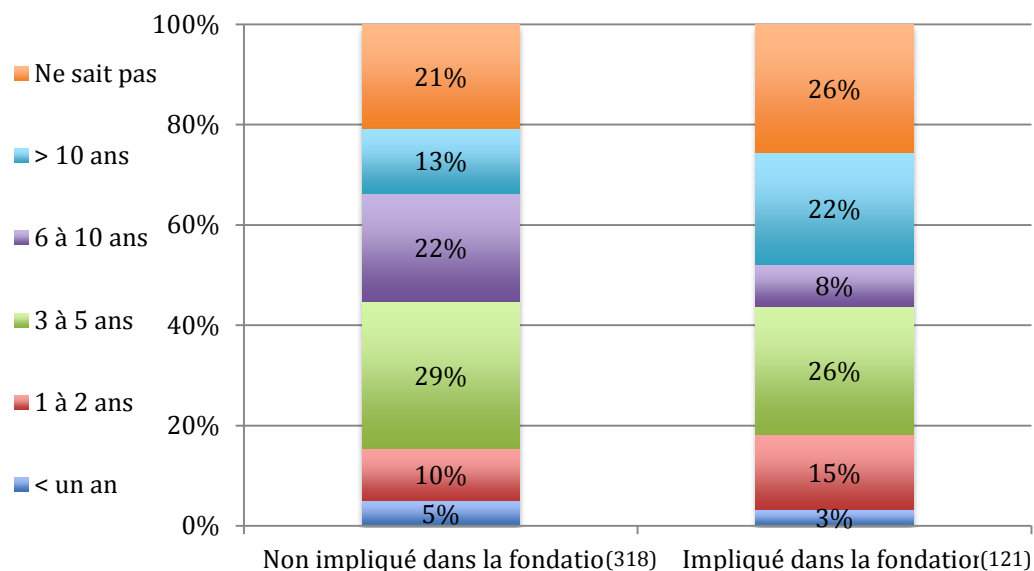
Directrice générale et artistique, musique

Selon la figure 20, les personnes ayant participé à la fondation de l'organisme affirment davantage qu'elles ne savent pas combien de temps elles occuperont leur poste actuel (26 % comparativement à 21 % des personnes qui ne sont pas liées à la fondation). C'est également dans le groupe des personnes ayant participé à la fondation que l'on retrouve le pourcentage le plus élevé de répondants anticipant occuper leur poste sur une longue période (22 % anticipent un emploi pour dix ans et plus comparativement à 13 % pour les personnes n'étant pas liées à la fondation).

<sup>74</sup> Autre : le répondant ne sait pas (10) ou autre secteur d'intérêt : pratique artistique (8), enseignement (7), fonction dans le secteur culturel (7), travailleur autonome (5).



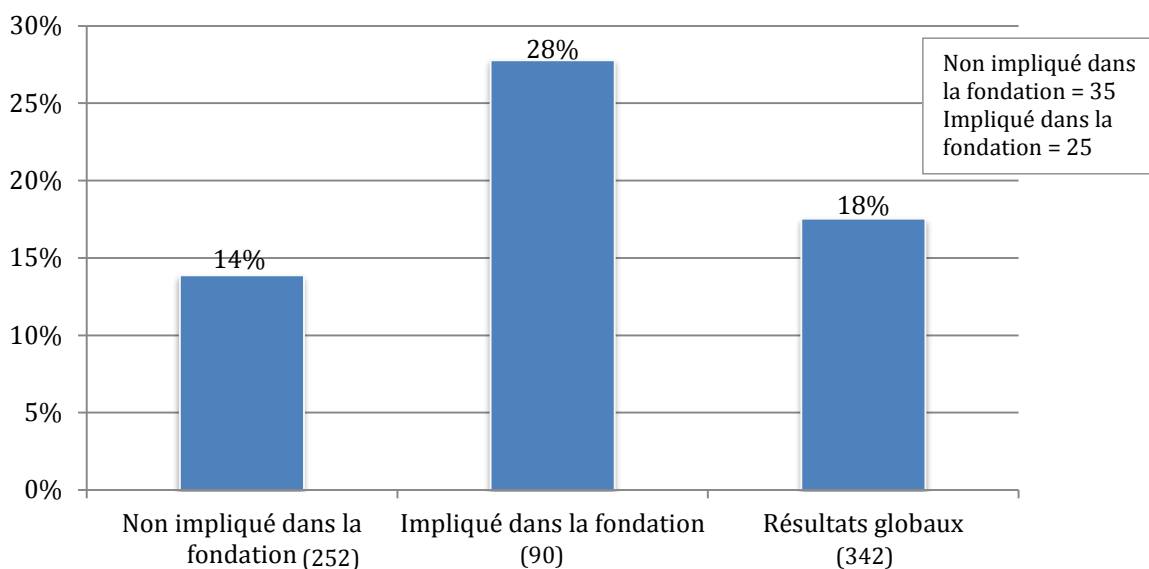
Figure 20 : Répartition de l'anticipation de départ selon la présence d'une direction impliquée ou non dans la fondation de l'organisme



Les pourcentages ont été arrondis à l'unité près, ainsi, la somme peut varier entre 99 % et 101 %.

En se référant à la figure 21 et selon les données du tableau 10<sup>75</sup>, le pourcentage d'anticipation de retraite est également supérieur pour le dirigeant ayant participé à la fondation de l'organisme (28 %) comparativement aux dirigeants qui ne sont pas liés à la fondation (14 %).

Figure 21 : Anticipation de retraite selon la présence d'une direction impliquée ou non dans la fondation de l'organisme



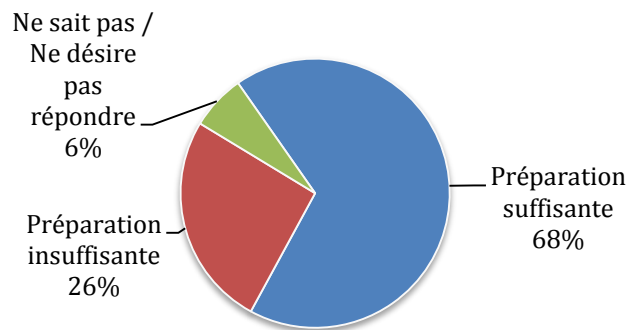
<sup>75</sup> Sur les 342 répondants, 252 ne sont pas impliqués dans la fondation de l'organisme et 90 y sont impliqués.

### 6.1.6 Perception des compétences lors de l'entrée en poste

#### Des directions considérant qu'elles étaient prêtes à occuper leur poste

Selon la figure 22, la majorité des directions (68 %) considèrent, rétrospectivement, qu'elles étaient bien préparées à remplir les tâches attribuées à leur poste, lorsqu'elles sont entrées en fonction. Toutefois, 26 % des répondants croient que leur préparation était insuffisante, alors que 6 % ne le savent pas ou ont préféré ne pas répondre.

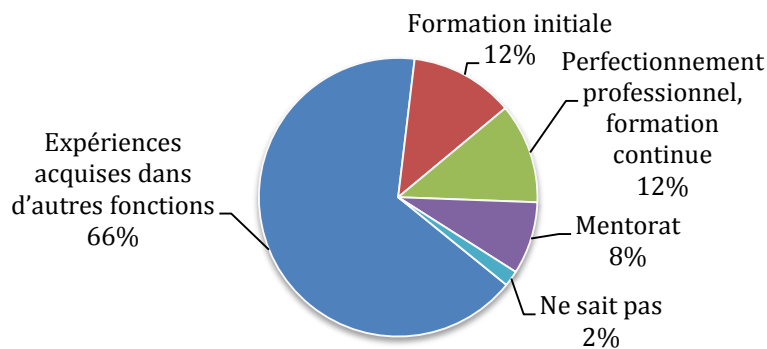
Figure 22 : Perception de compétence lors de l'entrée en fonction au poste actuel



Les pourcentages ont été arrondis à l'unité près, ainsi, la somme peut varier entre 99 % et 101 %.

Selon la figure 23, la majorité des répondants (66 %) considèrent que les expériences antérieures acquises dans d'autres fonctions ont contribué à leur préparation pour occuper un poste de direction. Viennent ensuite, ex aequo, la formation initiale et les activités de perfectionnement/formation continue (12 %) et le mentorat (8 %). Soulignons ici que les répondants ne pouvaient choisir qu'une seule réponse et que 2 % ont répondu ne pas savoir ce qui a forgé leurs capacités à occuper un poste de direction.

Figure 23 : Éléments ayant contribué à assumer une fonction de direction



Les pourcentages ont été arrondis à l'unité près, ainsi, la somme peut varier entre 99 % et 101 %.

Invités à commenter ce qui avait contribué à faire en sorte qu'ils soient prêts à occuper leur poste actuel, 101 répondants ont laissé des commentaires. La majorité de ceux-ci sont des précisions sur les choix de réponses. Quelques nouveaux éléments qui ne figuraient pas dans les choix de réponses ont aussi été ajoutés<sup>76</sup>. Au tableau 11, les commentaires ont été regroupés en cinq thèmes choisis sur la base de leur récurrence dans les commentaires des répondants ou de leur pertinence compte tenu des questions de recherches, telles que détaillées à la section Introduction.

**Tableau 11 : Précisions et ajouts d'éléments ayant contribué à faire en sorte que le dirigeant se considère prêt à occuper le poste actuel**

Thèmes identifiés	Commentaires
1 - Les facteurs aidant à se sentir prêts	Ce qui prépare à assumer une fonction de direction repose sur un ensemble de facteurs et non pas sur un seul
2 - Un apprentissage dans le faire : différentes expériences sont des facteurs positifs pour préparer à une fonction de direction	Les expériences antérieures sont importantes et elles peuvent provenir de différentes sources
	Une connaissance du secteur culturel et de ses réalités prépare à assumer une fonction de direction
	Le conseil d'administration, une instance d'intégration et de formation
3 - La formation initiale	Une formation initiale dont on souligne l'importance et précision du domaine ou du programme d'étude
4 - Le développement professionnel	L'importance et la complémentarité de différentes mesures de développement professionnel
5 – Les caractéristiques et attitudes de la personne elle-même	Des caractéristiques et aptitudes ayant permis au dirigeant d'intégrer son poste et d'effectuer son travail

<sup>76</sup> Les nouveaux points apportés par les répondants seront précisés dans le texte.

## 1 - Les facteurs aidant à se sentir prêt

### **Ce qui prépare à assumer une fonction de direction repose sur un ensemble de facteurs et non pas sur un seul**

*« Si on avait pu ajouter des éléments (...), c'est certain que j'y aurais ajouté dans l'ordre, la formation académique, les expériences acquises dans d'autres fonctions et le perfectionnement professionnel, formation continue. Sans tous ces éléments, on ne peut être un bon DG dans un OBNL. Mais il est certain que dans mon cas, le mentorat de l'ancien DG a été précieux et j'ai eu la chance d'avoir de précieux conseils pendant toutes les années où j'ai travaillé à d'autres postes au sein du même organisme. Quand je suis devenue DG, la tâche s'en est trouvée plus facile, même si cela m'a tout de même pris deux ans pour être vraiment à l'aise. »*

Directrice générale, littérature et périodiques

Plusieurs répondants précisent que ce n'est pas un seul facteur qui contribue à préparer aux fonctions de direction, mais la conjonction de plusieurs. Selon eux, ce qui contribue à être prêt et compétent dans l'exécution d'une fonction de direction peut aussi varier pour différentes personnes, tout dépendant de leur trajectoire professionnelle et de leur cheminement personnel. Ils affirment également que ce qui aide à assumer ses fonctions peut aussi se transformer en cours de carrière et selon la croissance et le cycle de vie d'un organisme. Conséquemment, les compétences dont aura besoin un dirigeant ne sont pas nécessairement les mêmes selon l'organisme dans lequel il œuvre et au cours d'un même mandat. « Être prêt », signifie « être prêt » en fonction d'un besoin précis, dans des conditions précises.

## 2 - Un apprentissage dans le faire : différentes expériences sont des facteurs positifs pour préparer à une fonction de direction

### **Les expériences antérieures sont importantes et elles peuvent provenir de différentes sources**

*« Mon bac en littérature m'a sûrement aidée un peu avec la rédaction des demandes de subvention. Mais j'ai surtout appris en faisant. Je n'ai fait aucune formation liée à mon travail ! »*

Directrice générale et artistique, arts interdisciplinaires

L'analyse des commentaires montre que, si les expériences antérieures sont importantes et fréquemment mentionnées, celles-ci s'acquièrent de différentes manières : par les emplois précédents dans l'organisme<sup>77</sup> ou dans un autre organisme culturel, par une participation à un conseil d'administration ou à un organisme de représentation, en faisant du bénévolat ou en étant membre d'un organisme culturel. Pour certains dirigeants, quoique moins nombreux, ce

---

<sup>77</sup> Plus de la moitié des répondants (53 %) mentionnent qu'il s'agit de leur premier emploi à un poste de direction ou à un poste avec des fonctions comparables (figure 12).

sont les expériences professionnelles acquises dans d'autres secteurs d'activité qui ont été transférables dans la gestion d'un organisme culturel.

### **Une connaissance du secteur culturel et de ses réalités prépare à assumer une fonction de direction**

Avoir une connaissance du milieu culturel ou de la pratique artistique constitue des éléments qui facilitent l'intégration et la capacité à assumer un poste de direction dans un organisme culturel. Cette connaissance peut être acquise par une pratique artistique, une formation en arts ou par le fait de provenir d'une famille dans laquelle les arts et la culture sont valorisés. Le fait de connaître et d'avoir exercé différents métiers de la culture, d'avoir participé à différentes facettes de la création, de la diffusion, de la formation en arts facilite l'exécution d'une fonction de direction dans un organisme culturel. Cette expérience est celle qui s'acquière dans le faire et dans l'immersion.

### **Le conseil d'administration, une instance d'intégration et de formation**

*« J'ai eu le support nécessaire des membres du CA (...). Mon implication bénévole comme membre de CA d'autres organismes a grandement contribué au développement de mes compétences et connaissances. »*

Directeur artistique, danse

Dans l'acquisition d'expériences, plusieurs répondants ont insisté sur le rôle du conseil d'administration<sup>78</sup>. Ainsi, le conseil d'administration joue un rôle important dans leur perception de ce qui a contribué à les préparer à occuper une fonction de direction. C'est à travers la participation à un conseil d'administration qu'il est possible de saisir les enjeux du secteur culturel ou de mieux connaître un organisme, avant d'y assumer des fonctions de direction. Les membres du conseil d'administration sont également identifiés comme étant des personnes importantes puisqu'elles facilitent l'intégration dans l'organisme. Ainsi, les administrateurs ont assumé des rôles de mentors à différentes étapes des directorats, mais particulièrement lors de la phase de transition ou d'intégration de la nouvelle direction.

---

<sup>78</sup> Il est à préciser que le choix de réponses à la question sur les éléments ayant contribué à assumer une fonction de direction ne contenait aucun choix lié au conseil d'administration.

### 3 – La formation initiale

#### **Une formation initiale dont on souligne l'importance et précision du domaine ou du programme d'étude**

*« La formation académique a davantage formé ma vision globale de la gestion, du point de vue stratégique et planification. »*

Directrice générale, arts interdisciplinaires

Bien que le questionnaire ne visait pas à déterminer la formation des répondants et ne contenait aucune question sur le sujet, plusieurs ont précisé le niveau de leur formation initiale (baccalauréat, diplôme d'études supérieures spécialisées, certificat, maîtrise, doctorat) et le domaine (un programme en gestion, en gestion des arts ou une discipline artistique). Les répondants précisent qu'être dirigeant d'un organisme culturel est de plus en plus considéré comme un métier exigeant nécessitant un plus grand éventail de compétences, se professionnalisant et bénéficiant de plus en plus de lieux de formation ou de programmes spécifiques. Être dirigeant d'un organisme du secteur de la culture est un métier qui s'apprend dans l'exercice, mais c'est aussi un métier qui repose sur une formation dont les dirigeants sont fiers et en reconnaissent l'importance.

### 4 – Le développement professionnel

#### **L'importance et la complémentarité de différentes mesures de développement professionnel**

*« J'ai suivi des cours pour être à jour, ateliers lors de congrès, formation en milieu de travail, etc. »*

Directrice générale, littérature et périodiques

Dans les commentaires que les répondants ont jugés pertinents d'ajouter, notons que plusieurs ont insisté sur le fait que leur formation initiale est importante, mais qu'elle a aussi été complétée par d'autres apprentissages, telles les acquisitions de compétences dans l'exercice de leur métier, le mentorat, la formation continue, etc. En fait, différentes mesures de développement professionnel sont des compléments à la formation initiale, procurent une actualisation des connaissances ou combler des manques. Quatre mesures sont mentionnées. Par ordre d'importance, il s'agit de la formation continue, du mentorat, du coaching<sup>79</sup> et du co-apprentissage.

La formation continue est souvent présentée comme une activité complémentaire à la formation initiale ou permettant de compléter et parfaire des connaissances acquises dans

---

<sup>79</sup> Certains répondants établissent peu de distinction entre mentorat et coaching, termes parfois utilisés avec peu de précisions ou pouvant être interchangeables.

l'exercice du métier. Elle vise des axes particuliers du travail ou des compétences spécifiques (exemple cité : compétences en informatique), des fonctions (exemple cité : gestion) ou des compétences disciplinaires (exemple cité : muséologie). La formation continue, comme complément à la formation initiale, permettrait, selon un répondant, d'aller « chercher de la formation ponctuelle pour différentes choses selon des besoins précis. ».

Le mentorat quant à lui est apprécié des personnes occupants un poste de direction. Il est cité comme une mesure qui leur permet d'apprendre leur métier, de parfaire leurs connaissances et qui facilite leur intégration dans l'organisme. Différentes personnes sont identifiées comme pouvant agir comme mentor : il peut s'agir d'une personne externe à l'organisme et ayant une grande expertise, d'un professionnel de la gestion, d'un membre du conseil d'administration, d'un ancien directeur ou d'un membre de la famille. Certains soulignent que la relation de mentorat qui s'établit avec des membres du conseil d'administration représente un mentorat non formalisé. Le programme La Brigade Volante du Conseil des Arts du Canada<sup>80</sup> est identifié comme un programme permettant le transfert des connaissances et le mentorat.

Deux autres mesures permettant le développement professionnel sont également citées : le coaching et le co-apprentissage. Ces approches sont moins souvent mentionnées, mais restent présentes. Le coaching est mentionné comme une mesure de perfectionnement permettant l'acquisition rapide de connaissances spécifiques et la réalisation de tâches concrètes, une pratique permettant de pallier à certains manques de compétences, à l'ampleur de la tâche ou à un besoin de polyvalence. Le coaching est perçu selon un répondant comme « ce qui permet de rester en emploi », de faire face à « une tâche immense », une mesure sans laquelle il « n'y serai[t] jamais parvenu ». Le co-apprentissage pour sa part représente l'apprentissage avec les pairs. Il s'effectue dans une relation informelle : avec un collègue, avec ses pairs, dans différents réseaux (associations ou autres conseils d'administration), auprès de différents collaborateurs ou auprès d'autres employés de l'organisme (exemple cité : avec un comptable).

## 5 – Les caractéristiques et attitudes de la personne elle-même

### Des caractéristiques et aptitudes ayant permis au dirigeant d'intégrer son poste et d'effectuer son travail

*« La formation académique apporte des éclairages à des moments précis dans l'art de gérer, mais je crois que les expériences passées de même que les diverses habiletés personnelles contribuent davantage à l'évolution des fonctions que j'occupe maintenant. »*

Directeur général, danse

Certains des répondants invités à préciser les éléments qui ont contribué à faire en sorte qu'ils soient prêts à assumer un poste de direction, plutôt que de nommer ou préciser des moyens ou

---

<sup>80</sup> Tel que le définissait le CAC à l'époque de l'administration de l'enquête, soit jusqu'en août 2012.

sources d'apprentissage, ont désigné des qualités<sup>81</sup> qui leur ont permis d'être prêts à assumer leur fonction : créativité, intuition, polyvalence, pragmatisme, sang-froid, débrouillardise, passion pour les arts, culture générale ou famille valorisant les arts.

### 6.1.7 Compétences considérées lacunaires

#### Des tâches pour lesquelles les directions considèrent avoir été moins prêtes : la comptabilité et la gestion financière ainsi que la gestion des ressources humaines

Sollicités par une question ouverte, 194 répondants ont précisé les tâches pour lesquelles, rétroactivement, ils estiment qu'ils étaient moins bien préparés. Regroupées en thèmes<sup>82</sup>, il ressort au tableau 12 que les lacunes principales se situent dans a) les tâches liées à la comptabilité et à la gestion financière (72 mentions), b) dans des fonctions de gestion des ressources humaines (66 mentions) particulièrement avec les employés, mais aussi avec différentes parties prenantes dont les artistes, les membres, les bénévoles et le conseil d'administration, et c) dans certaines tâches de gestion administrative, de ressources immobilières ou de planification (42 mentions).

Lacunes moins fréquemment mentionnées, mais toutefois présentes, les répondants ont identifié qu'ils n'étaient pas suffisamment préparés pour a) la recherche de financement et le rapport avec les agents subventionnaires (22 mentions), b) les relations publiques et la promotion (18 mentions), c) la mission de l'organisme (18 mentions), d) les responsabilités légales et fiscales (11 mentions) et e) faire face à des problématiques liées aux équipements techniques et informatiques (7 mentions). Quinze mentions de répondants concernent des problématiques spécifiques ou ponctuelles (inefficacité de systèmes informatiques, manque de rigueur et laisser-aller dans l'organisme, manque d'intégration lors de l'entrée en poste).

**Tableau 12 : Compétences considérées lacunaires**

Compétences	Nbre de mentions	%
Comptabilité et gestion financière	72	27
Gestion des ressources humaines	66	24
Gestion et administration	42	15
Financement public et privé	22	8
Relations publiques, communications et marketing	18	7
Mission artistique/communautaire	18	7
Aspects légaux et fiscaux	11	4
Ressources matérielles	7	3
Problématiques spécifiques	15	6
<b>TOTAL</b>	<b>271</b>	<b>100</b>

*Les pourcentages ont été arrondis à l'unité près, ainsi, la somme peut varier entre 99 % et 101 %.*

<sup>81</sup> Le questionnaire, basé sur l'acquisition de compétences, ne contenait aucun choix lié à des caractéristiques personnelles.

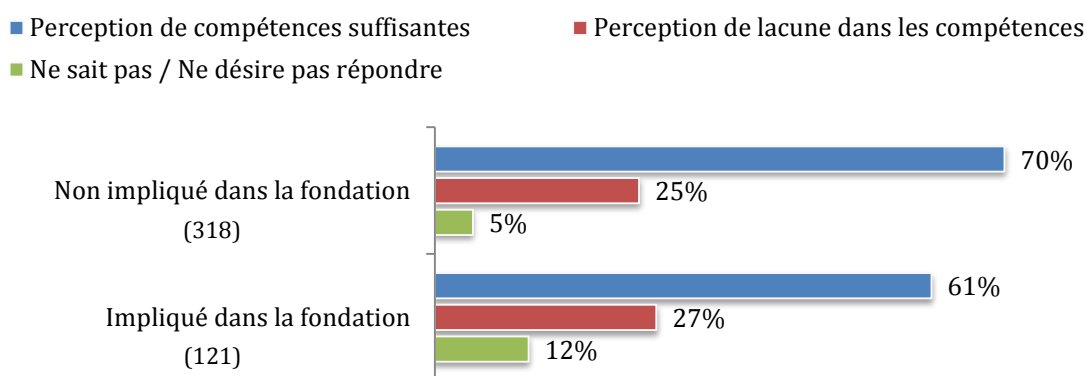
<sup>82</sup> Voir tableau détaillé en annexe.



### 6.1.7.1 Les personnes fondatrices et les compétences

Les personnes occupant un poste de direction et ayant participé à la fondation de l'organisme sont plus hésitantes à se prononcer lorsqu'on leur demande si elles considèrent, rétrospectivement, avoir été prêtes ou non à occuper leur poste actuel, lorsqu'elles sont entrées en fonction. La figure 24 révèle que 12 % des personnes ayant un lien avec la fondation ne savent pas ou ne désirent pas répondre, comparativement à 5 % pour les dirigeants qui ne sont pas liés à la fondation. Soulignons que 61 % des dirigeants ayant participé à la fondation considèrent avoir été prêts comparativement à 70 % pour les dirigeants non liés à la fondation.

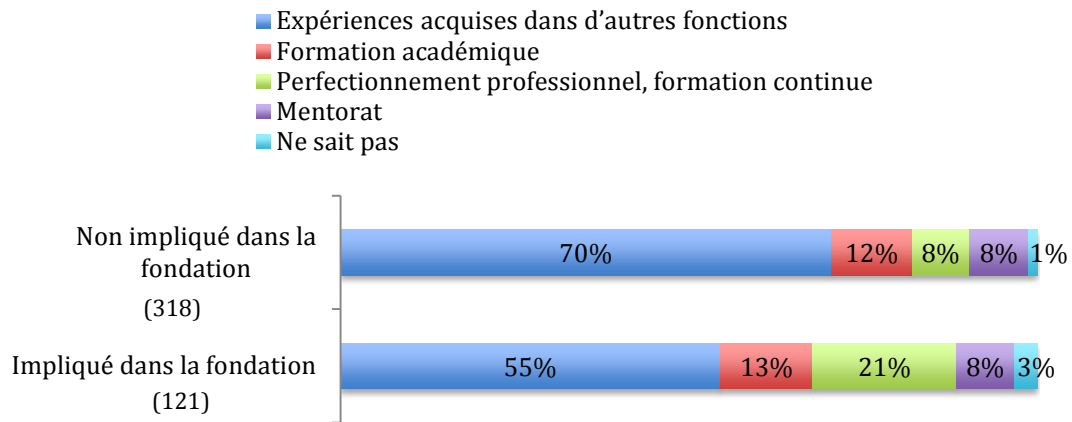
Figure 24 : Perception de compétence lors de l'entrée en fonction au poste actuel selon la présence de personnes ayant participé à la fondation



Les pourcentages ont été arrondis à l'unité près, ainsi, la somme peut varier entre 99 % et 101 %.

En se référant à la figure 25, on note que pour le groupe des directions non liées à la fondation de l'organisme, l'acquisition d'expérience constitue le premier facteur qui a contribué à ce qu'ils se sentent compétents dans leur travail (70 %), alors que pour le groupe des directions liées à la fondation, le pourcentage est de 55 %. Précisons que pour les dirigeants liés à la fondation, le perfectionnement professionnel et la formation continue joue un rôle important et représentent le second élément d'acquisition de compétences (21 %). Le perfectionnement professionnel et la formation continue ne semblent pas avoir la même importance pour les dirigeants non fondateurs, puisque pour ceux-ci, ils ne représentent que 8 % des réponses choisies par ce groupe.

Figure 25 : Éléments ayant contribué à l'acquisition de compétences selon la présence d'une direction impliquée ou non dans la fondation de l'organisme



Les pourcentages ont été arrondis à l'unité près, ainsi, la somme peut varier entre 99 % et 101 %.

Soulignons que le manque d'expériences antérieures et la complexité des tâches à effectuer pour fonder un organisme pourraient être des éléments qui ont fait en sorte que les directions fondatrices se perçoivent moins préparées pour réaliser leurs tâches quand elles évaluent rétrospectivement leur capacité à réaliser les tâches. Par ailleurs, les directions fondatrices se sont souvent engagées elles-mêmes (voir figure 14). Le fait de ne pas avoir été engagées par une tierce personne et sélectionnées lors d'un concours pourrait contribuer à faire en sorte que ces directions aient plus de réticence à se prononcer sur leurs compétences.

### 6.1.8 Motivation à occuper un poste de direction

#### Des directions motivées par la mission de l'organisme

Selon le tableau 13, les directions des organismes du secteur culturel sont motivées principalement par la mission de l'organisme et le travail qu'elles y effectuent. Invitées à identifier un maximum de trois raisons qui motivent leur choix d'occuper la fonction qu'elles assument actuellement, les directions ont choisi : l'intérêt pour la mission de l'organisme et son mandat (39 %), la qualité du milieu de travail (16 %) et la possibilité de concilier travail et vie personnelle (12 %).

La stabilité de l'organisme (5 %) et la rémunération (3 %) ne constituent pas fréquemment des motivations pour occuper un poste de direction. Ces deux éléments correspondent plutôt à ce qui est reconnu comme des réalités du secteur culturel, et constituent des facteurs de non-attraction : conditions de travail financières difficiles et une certaine instabilité d'emploi.

De plus, en se référant au secteur d'intérêt advenant un départ, le tableau 10 indique que plus du tiers des répondants (35 %) ne privilégieraient pas un poste dans un OBNL. Ainsi, des répondants considérant un départ, 20 % iraient plutôt vers un emploi dans un organisme gouvernemental ou paragouvernemental et 15 % dans un organisme à but lucratif. Ces deux

secteurs d'emploi peuvent avoir été choisis parce que perçus comme offrant de meilleures conditions d'emploi que celles que l'on retrouve dans les OBNL.

Trois motivations pourraient être associées à une vision plus carriériste ou à une plus grande valorisation des compétences (reconnaissance professionnelle, réputation de l'organisme, progression de carrière). La reconnaissance professionnelle et la réputation de l'organisme ont des pourcentages de réponse similaires (9 % et 8 %), tandis que la progression en carrière est nettement moins une motivation (4 %). Ici également, la faiblesse de ce facteur de motivation pourrait s'expliquer de deux manières : la progression de carrière n'est pas ce qui intéresse les dirigeants de la culture ou encore, parce qu'elle est difficile à effectuer dans un même organisme, elle n'est pas une motivation pour occuper le poste actuel.

**Tableau 13 : Mentions relatives aux motivations à occuper le poste actuel<sup>83</sup>**

	Nbre de mentions	%
Intérêt pour la mission et le mandat	407	39
Qualité du milieu de travail	162	16
Conciliation travail/vie personnelle	124	12
Reconnaissance professionnelle	94	9
Réputation de l'organisme	84	8
Stabilité de l'organisme	48	5
Possibilité de progression de carrière	41	4
Rémunération	29	3
Accès à la formation continue <sup>84</sup>	3	0
Autre	52	5
<b>TOTAL</b>	<b>1044</b>	<b>100</b>

*Les pourcentages ont été arrondis à l'unité près, ainsi, la somme peut varier entre 99 % et 101 %.*

Au tableau 13, on constate que 52 répondants ont choisi une motivation autre que celles proposées dans le choix de réponses. Ces motivations, présentées au tableau 14, sont pour le tiers (33 %), liées au fait que les directions considèrent stimulantes les tâches qu'elles réalisent dans leur fonction et pour un autre tiers (31 %) c'est l'implication dans un milieu, qu'il soit géographique ou associé à un secteur spécifique d'activité. Dans les commentaires, l'attachement à l'organisme constitue une des principales motivations à occuper un poste de direction (18 %). Par ailleurs, 9 % des dirigeants, qui ont choisi une autre motivation que celles

<sup>83</sup> Les répondants pouvaient choisir un maximum de trois motivations.

<sup>84</sup> Ce choix de réponses a été retenu par moins d'un pour cent des répondants (0,3 %).

proposées, précisent qu'ils occupent le poste actuel par nécessité ou dépit : ils ont besoin de travailler et ce poste représente pour eux un emploi disponible. Pour d'autres, ils l'occupent encore parce qu'ils n'ont pu trouver une relève pour leur succéder<sup>85</sup>.

**Tableau 14 : Mentions relatives aux autres motivations**

	Nbre de mentions	%
Tâches stimulantes	15	33
- Intérêt pour les tâches		
- Tâches variées		
- Présence de défis		
- Possibilité d'influencer		
- Créativité		
Implication dans le milieu	14	31
- Région, ville		
- Discipline artistique		
- Secteur culturel		
- Milieu communautaire		
Attachement pour l'organisme	8	18
- Investissement		
- Désir de contribution		
- Sentiment d'appartenance		
Nécessité	4	9
- Besoin de travailler		
- Emploi disponible		
- Absence de relève		
Développement d'un réseau	2	4
Appréciation du travail d'équipe	2	4
<b>TOTAL</b>	<b>45</b>	<b>100</b>

*Les pourcentages ont été arrondis à l'unité près, ainsi, la somme peut varier entre 99 % et 101 %.*

<sup>85</sup> Les précisions des répondants ayant choisi une motivation autre que celles proposées dans les choix de réponses sont souvent des précisions sur un choix offert ou une répétition d'un choix offert. Dans le cas des répétitions d'un choix offert, celles-ci ne sont pas considérées dans l'analyse. Voir le tableau en annexe.

### 6.1.9 Planification de la succession

#### Peu d'organismes culturels ont un plan de succession

En référant à la figure 26, les trois quarts des répondants (76 %) affirment qu'à leur connaissance, le conseil d'administration ne dispose pas actuellement d'un plan de succession pour le poste qu'ils occupent, alors que 16 % affirme qu'il en existe un. Par ailleurs, 8 % des dirigeants ayant répondu au questionnaire ne savent pas si une telle planification existe.

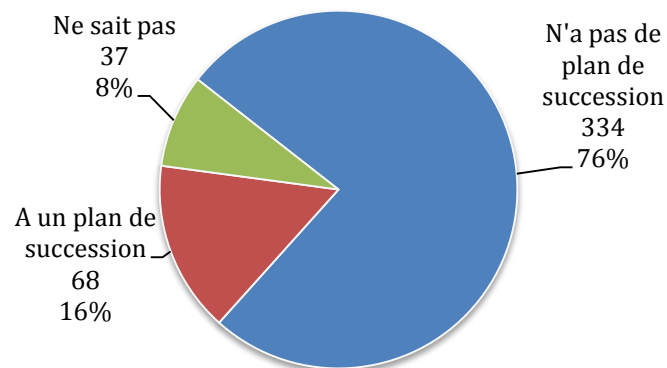
Au paragraphe 6.1.2, nous avons vu que les directions perçoivent que les conseils d'administration se préoccupent peu de la succession. Or, ce contexte pourrait être un facteur explicatif de l'absence de plan de succession, lequel est la responsabilité du conseil d'administration. Par ailleurs, le pourcentage de répondants ne sachant pas s'il existe de plan de succession est possiblement un indice que la succession est un sujet qui n'est pas ou peu abordé entre les conseils d'administration et les dirigeants.

Le pourcentage d'organismes n'ayant pas de plan de succession est similaire à ceux que l'on retrouve dans plusieurs enquêtes sur les organismes culturels et OBNL américains (Bell, Moyers et Wilfred, 2006; Cornelius, Moyers et Bell, 2011; Illinois Arts Alliance Foundation, 2005; Joseph C. Santora, Caro et Sarros, 2007) et dans les PME canadiennes. Ainsi, dans la plus récente enquête sur les OBNL américains (Cornelius, Moyer et Bell, 2011), 83 % des organismes n'ont pas de planification de succession et, dans les organismes culturels américains, le pourcentage représente 75 %. En ce qui concerne le secteur de la PME familiale, au Canada, le pourcentage de dirigeants n'ayant pas de stratégie pour déterminer un successeur, et ce, 10 ans avant leur retraite, est de 66 % (St-Cyr et Richer, 2003).

Ne pas planifier la succession peut indiquer que les acteurs considèrent que la planification n'est pas nécessaire ou que, comme il sera exposé dans certains des enjeux, les dirigeants ont d'autres préoccupations, dont celle d'assurer le fonctionnement de l'organisme dans des conditions financières précaires ou considérées insuffisantes. Soulignons toutefois que le budget annuel de l'organisme ne peut pas être considéré comme l'unique facteur explicatif. L'enquête américaine (Illinois Arts Alliance Foundation, 2005) faisant état d'un pourcentage d'absence de planification similaire à la présente enquête repose sur un échantillon composé à 53 % de directions seniors qui œuvrent dans des organismes ayant des budgets d'exploitation entre 1 et 10 millions de dollars.

Le pourcentage le plus élevé de taux de planification se retrouve dans le secteur de la PME, secteur dans lequel la succession apparaît depuis plusieurs années comme un sujet de préoccupation pour les directions et comme un champ de recherche beaucoup plus développé que dans le secteur culturel ou des OBNL.

Figure 26 : Présence d'un plan de succession aux postes de direction

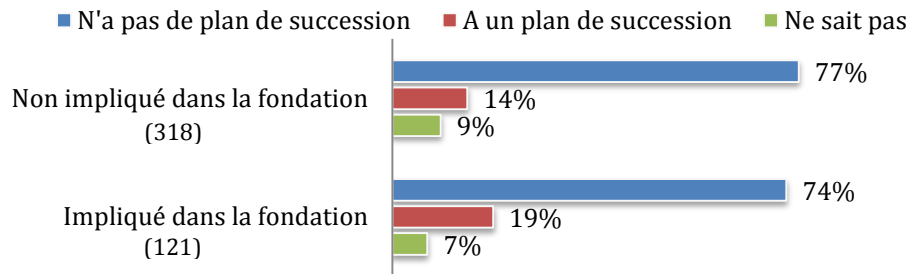


Les pourcentages ont été arrondis à l'unité près, ainsi, la somme peut varier entre 99 % et 101 %.

### 6.1.9.1 Les personnes fondatrices et la planification de la succession

En référant à la figure 27 portant sur la planification de la succession, on note qu'il n'y a pas d'écart entre le groupe des directions liées à la fondation de l'organisme et celui des directions qui n'y sont pas liées. Ainsi, 74 % des dirigeants qui sont liés à la fondation affirment que l'organisme n'est pas doté d'un plan de succession comparativement à 77 % des directions qui n'ont pas de lien avec la fondation.

Figure 27 : Plan de succession selon la présence d'une direction impliquée ou non dans la fondation de l'organisme



Les pourcentages ont été arrondis à l'unité près, ainsi, la somme peut varier entre 99 % et 101 %.

### 6.1.9.2 Précisions des directions sur le plan de succession

44 répondants ont précisé en quoi consistait le plan de leur succession. Dans un premier temps, les commentaires ont été analysés selon leur contenu. Afin de mieux comprendre ces commentaires, ils ont été mis en parallèle avec certaines pratiques de succession identifiées dans la littérature professionnelle (voir tableau 15). L'objectif n'est pas de regrouper l'ensemble de ce qui est considéré comme étant de bonnes pratiques, mais d'éclairer les commentaires.

Cinq thèmes de la littérature ont été retenus :

1. La responsabilité du conseil d'administration;
2. La collaboration entre le conseil d'administration et la direction;
3. L'attitude proactive;
4. Le plan d'urgence;
5. Le plan de succession intégrant une vision de la succession comme une activité stratégique.

Les commentaires recueillis sont ici résumés selon ces cinq thèmes. Précisons que ces commentaires ne doivent pas être compris comme une généralisation de faits qui existeraient dans tous les organismes. Toutefois, ils sont importants parce qu'ils permettent de mieux comprendre les réponses des répondants en ce qui concerne leur conception de la planification de la succession.

### 1 - La responsabilité du conseil d'administration

*« Oui [nous avons un plan de succession], parce que je l'ai préparé moi-même. Les membres du CA ne réalisent pas trop les risques encourus dans l'éventualité de mon départ. Ayant connu de très graves difficultés (...), j'ai tout fait depuis que je suis en poste pour que ça ne se reproduise plus. »*

Directrice artistique, littérature et périodiques

Comme mentionné dans une section précédente de l'enquête, le conseil d'administration est responsable des décisions d'embauche. Dans les commentaires laissés sur le plan de succession, la responsabilité de cette instance n'est pas toujours claire. La responsabilité ou les actions réalisées en lien avec la succession sont souvent attribuées à la direction en poste. Comme précisé dans la littérature professionnelle, les cas de départ de direction fondatrice peuvent faire en sorte que le rôle du conseil d'administration soit moindre ou plus complexe<sup>86</sup>. Peu de commentaires font état du conseil d'administration. Hormis les quelques mentions de plans réalisés par le conseil d'administration ou des comités, les commentaires ne permettent pas de comprendre de quelle façon le conseil d'administration est lié au processus lui-même. Les commentaires concernent davantage les rôles, actions ou intentions des directions en poste<sup>87</sup>.

---

<sup>86</sup> Littérature américaine : la réalité du statut juridique ou du financement pourrait faire en sorte que cette position sur le rôle moindre des conseils d'administration soit ici à remettre en perspective.

<sup>87</sup> Les commentaires sont ceux des directions : il est possible qu'ils aient privilégié de commenter leurs propres actions plutôt que celles des conseils d'administration.

## 2 – La collaboration entre le conseil d’administration et la direction

*« La question est à l’ordre du jour depuis quelques semaines, car je prépare mon départ. Les administrateurs admettent l’idée de mettre sur pied un comité responsable d’assurer la relève à la direction ainsi que l’idée de se faire accompagner par un consultant. Je suis chargée de faire la recherche. Par ailleurs, je ferai une demande à mentorat culturel, car j’ai moi-même besoin d’être accompagnée dans cette démarche. »*

Directrice générale, danse

La collaboration entre les directions et les conseils d’administration est implicite et peu évoquée. Les commentaires recueillis incitent à croire que la collaboration entre les deux instances pourrait se limiter, dans certains cas, à une information qui est transmise par la direction au conseil d’administration et que celui-ci reçoit ou entérine. Il semble davantage être informé que partie prenante du processus de succession. Dans plusieurs cas, la succession est d’ailleurs présentée comme un dossier piloté par la direction en poste ou une responsabilité assumée par celle-ci. La collaboration entre le conseil d’administration et la direction, envisagée comme une collaboration visant l’intérêt à long terme de l’organisme, est peu présente dans les commentaires des directions. Les pratiques visant l’évaluation de la direction (qui permettraient de définir, de revoir et de discuter des objectifs des directions et des conseils d’administration) sont des pratiques absentes des commentaires. Il se peut que les directions ne considèrent pas ces pratiques comme liées aux activités qui participent de la succession. Quand elles mentionnent des réactions ou des rôles que pourrait assumer le conseil d’administration, il s’agit plutôt d’anticipations.

Par ailleurs, soulignons qu’une autre partie prenante dans le processus de succession est identifiée : les agents subventionnaires. Leur rôle apparaît indirectement dans la mention de différents programmes ou mesures facilitant le processus de succession : mentorat culturel, La Brigade Volante du Conseil des Arts du Canada, Emploi-Québec, protocole « passage des connaissances ».

## 3 - L’attitude proactive

*« Il y a effectivement déjà une réflexion d’entamée à ce sujet même si ce n’est pas un plan très précis. »*

Directeur général et artistique, diffusion pluridisciplinaire

Dans une grande quantité de commentaires, bien que les directions mentionnent leur intérêt pour se doter d’un plan de succession, il s’agit davantage d’idées, de souhaits ou d’intentions. Par contre, s’il n’y a que peu de plans formalisés, les directions font ou désireraient faire des actions qui visent à préparer leur succession (développement des compétences, identification de candidats ou d’intérim) ou à intégrer une nouvelle direction (période de transition et d’intégration). Les personnes considérées comme pouvant assumer le poste de direction sont :



les personnes occupant des postes d'adjoint ou d'assistant, des personnes en intégration dans l'organisme, des membres du conseil d'administration, des collaborateurs réguliers ou des personnes en formation dans une institution scolaire. Comme dans l'enquête américaine sur la succession dans les organismes culturels (Illinois Arts Alliance Foundation, 2005), la planification de la succession est souvent associée à la présence d'un candidat interne pouvant prendre la relève. Les résultats de la présente enquête vont également dans cette direction : la capacité d'identification d'un successeur, sa présence dans l'organisme et la capacité de l'intégrer progressivement sont mentionnées.

Le fait de laisser un organisme « en ordre » avec des documents clairs est aussi considéré comme préparant la succession. Pour quelques directions, la planification ou la préparation de la succession n'est pas une priorité et elles jugent qu'il n'est pas nécessaire de se pencher, dans leur organisme, sur la question.

#### **4 - Le plan d'urgence**

*« En cas de succession temporaire, le responsable de l'administration pourra prendre la direction générale par intérim en évaluant le travail à faire et en faisant valider son plan d'action par le comité exécutif. Une réunion avec le comité artistique sera planifiée pour choisir parmi ses membres, une direction artistique par intérim. Une adjointe à la direction artistique sera également embauchée. Le plan de succession à long terme sera élaboré prochainement. »*

Directrice générale et artistique, danse

Les commentaires des directions comportent peu de mentions de situation de départ non anticipé. Il existe quelques mentions de personnes pouvant assurer un intérim, mais il n'est pas clair s'il s'agit de souhait ou de personnes désignées et ayant accepté de jouer ce rôle, ce qui dans un plan d'urgence est attendu. Les personnes nommées comme pouvant assurer un intérim sont : des membres du conseil d'administration, l'autre direction dans le cas d'une direction bicéphale ou des bénévoles. La documentation claire est, ici aussi, un élément facilitant un transfert de direction ou un mandat intérimaire (description de tâches, échéanciers annuels, politiques ou guide de procédures, liste de fournisseurs ou de membres d'un réseau, mission claire de l'organisme, etc.).

#### **5 - Le plan de succession intégrant une vision de la succession comme une activité stratégique**

*« Nous sommes à travailler sur un plan selon les recommandations d'une personne ressource qui vient de terminer de faire un diagnostic de la compagnie. (...) Le transfert se fera au moment opportun afin que les personnes aux postes de direction puissent partir progressivement. »*

Directrice artistique, théâtre

La planification de la succession est plus rarement liée à une vision stratégique dans laquelle les défis et opportunités, le potentiel de l'organisme, son rôle dans la communauté et la mission

peuvent être réexaminés. Lorsqu'elle est présente, elle prend la forme d'activités de planification stratégique, de diagnostic organisationnel et de développement des compétences. La vision d'avenir de l'organisme est aussi associée au style de leadership ou au style de gestion. Liée à une activité stratégique, la succession implique souvent, dans les commentaires recueillis, la présence de consultants.

**Tableau 15 : Comparaison des commentaires avec les pratiques de planification de la succession identifiées dans la littérature<sup>88</sup>**

Thèmes liés à un plan de succession (Liteman, 2003)	Commentaires répondants
1 - Reconnaissance de la responsabilité du conseil d'administration, avec nuance quant à la succession d'une personne fondatrice	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le CA est l'instance responsable de la succession</li> <li>• Le CA est préoccupé et impliqué dans des actions liées à la succession</li> <li>• Mention du rôle du comité exécutif</li> <li>• Mention de comités</li> <li>• La direction en poste est responsable de la succession</li> </ul>
2 - Collaboration entre le conseil d'administration et la direction dans l'intérêt à long terme de l'organisme	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le conseil d'administration est informé du processus de succession</li> <li>• Anticipation des rôles que pourrait assumer le conseil d'administration</li> <li>• Présence d'une culture d'évaluation</li> <li>• Lien entre la succession et l'intérêt à long terme de l'organisme</li> <li>• Rôles de soutien des agents subventionnaires par des mesures et programmes</li> </ul>
3 - Attitude proactive – ne pas attendre la situation d'urgence	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intention, préoccupation, élaboration et existence de plan de succession</li> <li>• Actions : identification ou recherche de candidats, développement de compétences, intégration progressive</li> <li>• Identification des compétences internes et développement des compétences, soit pour une personne assurant un intérim, soit pour une nouvelle direction</li> <li>• Documents facilitant un transfert de direction</li> <li>• Non pertinent d'être proactif</li> </ul>

<sup>88</sup> Liteman, Merianne (2003). *Planning for succession : A toolkit for board members and staff of nonprofit arts organizations*, Illinois Arts Alliance et Arts & Business Council of Chicago.

Thèmes liés à un plan de succession (Liteman, 2003)	Commentaires répondants
4 - Plan d'urgence et capacité de réponse rapide et efficace	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Commentaires sur le rôle du conseil d'administration en situation de succession non prévue</li> <li>• Identification et nomination d'une personne pouvant assurer un intérim en cas de situation imprévue</li> <li>• Comité exécutif désigné comme l'instance devant valider le plan d'action en cours</li> <li>• Mentions de l'importance d'informations pertinentes, à jour et disponibles facilitant l'exécution des activités régulières pour la nouvelle direction ou l'intérim</li> </ul>
5 - Plan de succession intégrant une vision de la succession comme une activité stratégique	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Volonté de redéfinir le style de gestion (ou de leadership), au développement des compétences dans l'organisme, à un diagnostic organisationnel ou à intégrer à une planification stratégique</li> <li>• Souvent associée à la présence de personnes externes (consultants)</li> <li>• Documentation claire, disponible et à jour qui facilitera l'intégration du successeur, à la capacité d'intégrer progressivement une nouvelle direction ou aux mécanismes d'ouverture du poste et de sélection du candidat</li> <li>• Rapport avec les parties prenantes externes (dont celles liées au financement public et privé, le public ou les utilisateurs de services), ou actions de communications et de relations publiques</li> </ul>

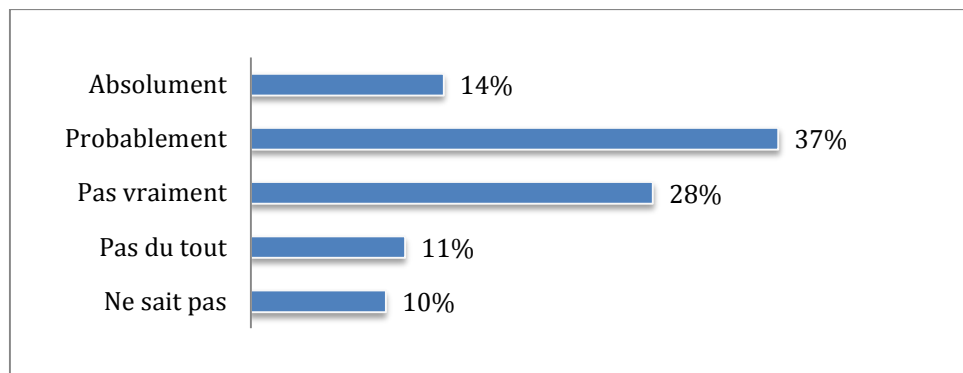
### 6.1.10 Besoin d'accompagnement

#### Peu de directions considèrent avoir absolument besoin d'aide pour planifier la succession

À la figure 28, la moitié des répondants (51 %) considère qu'un accompagnement pour planifier la succession est utile. Ainsi, 14 % des répondants ont absolument besoin d'accompagnement tandis que 37 % ont probablement besoin d'accompagnement. Si l'accompagnement est souhaité, ce besoin n'est toutefois pas exprimé avec une forte intensité, puisque le pourcentage de répondants considérant avoir absolument besoin d'aide est de 14 %. À l'opposé, 28 % des répondants affirment ne pas avoir vraiment besoin d'accompagnement, tandis que seuls 11 % des répondants affirment ne pas du tout avoir besoin d'aide. Le pourcentage des directions ne sachant pas si elles ont ou non besoin d'accompagnement (10 %) pourrait être un indice que, devant une réalité relativement nouvelle (envisager la succession au poste de direction), les directions ont peu d'expérience et s'interrogent sur la question, sans nécessairement avoir une vision claire de ce qui est attendu d'elles ou de ce que pourrait être une planification de la succession.

Par ailleurs, la question 32, « L'organisme aurait-il besoin d'être accompagné afin de planifier votre succession ? », peut avoir eu un impact sur les résultats obtenus. Telle que formulée, cette question met l'accent sur la planification de la succession, ce qui peut être interprété comme l'élaboration d'un document complexe. Il est possible que d'autres formes d'accompagnement puissent être envisagées et pertinentes. Ainsi, en cours de succession, il est possible que les directions ou les conseils d'administration bénéficient d'un accompagnement plus axé sur la résolution de problématiques spécifiques, sur des aspects de gestion des ressources humaines, visant à faciliter la communication et la compréhension des enjeux entre les directions et les conseils d'administration ou visant à entreprendre une réflexion sur la succession dans une perspective plus stratégique.

Figure 28 : Intensité des besoins d'accompagnement pour planifier la succession



Les pourcentages ont été arrondis à l'unité près, ainsi, la somme peut varier entre 99 % et 101 %.

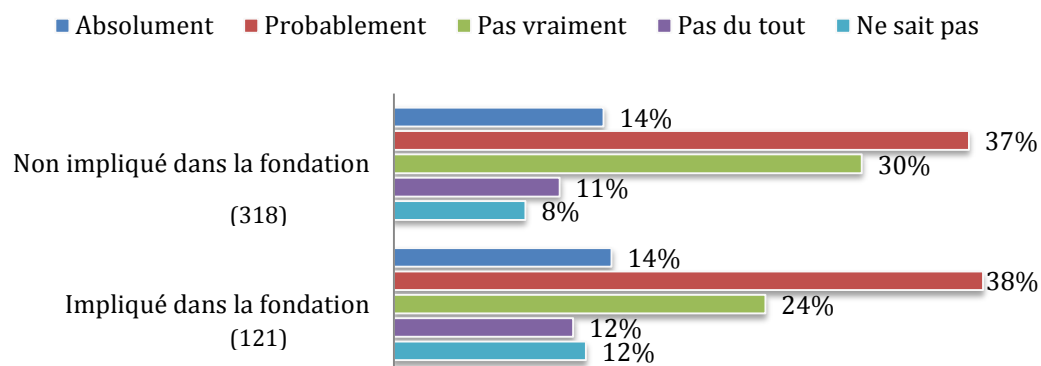
### 6.1.10.1 Les personnes fondatrices et le besoin d'accompagnement pour planifier la succession

« L'organisme commence en ce moment une importante réflexion sur la succession de son fondateur et actuel directeur artistique. Cette réflexion est très difficile car elle se situe sur un plan émotif. Il est très difficile pour le fondateur d'envisager un plan de succession et de laisser la direction à quelqu'un d'autre (...). L'organisme et son conseil d'administration ne sont pas du tout outillés pour faire face à cet enjeu important. »

Directeur général, musique

Selon la figure 29, il n'y a pas d'écart dans les besoins d'accompagnement des organismes dirigés par une personne fondatrice et ceux dont la direction n'est pas impliquée dans la fondation de l'organisme. Dans ces deux groupes, 14 % des directions affirment avoir absolument besoin d'accompagnement et 38 % et 37 % considèrent en avoir « probablement » besoin. Les personnes liées à la fondation sont toutefois un peu moins certaines quant à leur besoin : 12 % des répondants ne savent pas si l'organisme a besoin d'aide pour planifier leur départ, comparativement à 8 % pour les personnes qui ne sont pas liées à la fondation de l'organisme.

Figure 29 : Intensité des besoins d'accompagnement pour planifier la succession selon la présence d'une direction impliquée ou non dans la fondation de l'organisme



Les pourcentages ont été arrondis à l'unité près, ainsi, la somme peut varier entre 99 % et 101 %.

### 6.1.11 Anticipation de fin d'activité à la suite du départ de la personne au poste de direction

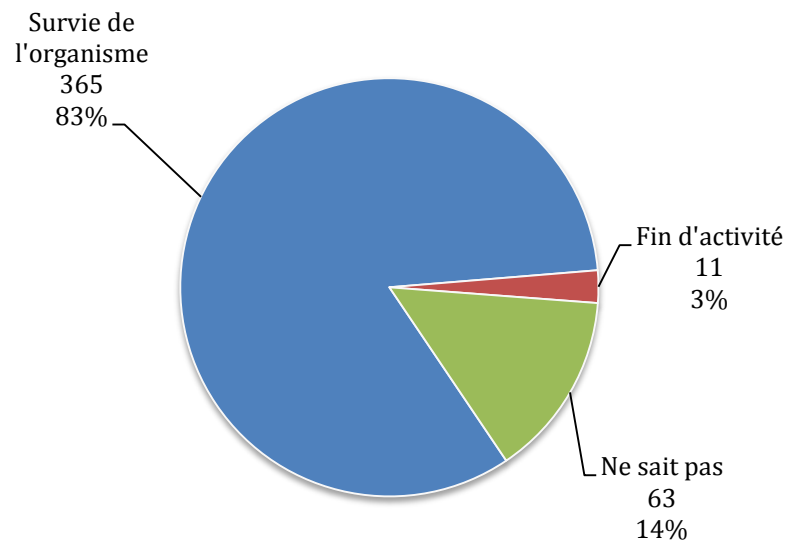
#### Une part importante de directions convaincues de la pérennité de l'organisme

« Du moins c'est mon souhait; il reste que le processus de relève est extrêmement difficile malgré de nombreux efforts à cet effet et si celle-ci [la relève] est relativement compétente au point de vue technique, il y a très peu de personnes actuellement capables de porter l'organisme dans sa continuité et dans ses valeurs. »

Directeur administratif, théâtre

La figure 30 illustre qu'un pourcentage élevé (83 %) de personnes occupant un poste de direction considère que l'organisme survivra à leur départ. La succession au poste qu'elles occupent n'est pas perçue comme un événement pouvant mettre en péril la pérennité de l'organisme. Alors que 14 % des répondants ne savent pas ce qu'il adviendra de l'organisme qu'ils dirigent suite à leur départ<sup>89</sup>, 3 % des dirigeants considèrent que l'organisme pourrait mettre fin à ses activités lorsqu'ils quitteront le poste qu'ils occupent.

Figure 30 : Anticipation de fin d'activité à la suite du départ de la personne occupant un poste de direction



Les pourcentages ont été arrondis à l'unité près, ainsi, la somme peut varier entre 99 % et 101 %.

À la suite de cette question, 66 directions ont laissé des commentaires sur la poursuite ou non des activités de l'organisme advenant leur départ<sup>90</sup>. Sont présentés dans le tableau 16, les commentaires identifiant les facteurs qui, selon les répondants, contribueraient à rendre la poursuite des activités difficiles ou qui, au contraire, la faciliteraient.

<sup>89</sup> Les anticipations de fin d'activité ou les incertitudes quant à l'avenir de l'organisme sont partagés par tous les répondants, sans égard au poste qu'ils occupent (directions générales, générales et artistiques et artistiques), elles ne sont pas mentionnées que par des directions artistiques.

<sup>90</sup> Les commentaires sont : a) des explications sur les facteurs rendant difficile la poursuite des activités (29) ou au contraire la facilitant (15), b) l'expression de désirs de voir l'organisme poursuivre ses activités (11), c) l'affirmation de préoccupation et de volonté d'entreprendre des actions visant à préparer la succession, d) des opinions sur le fait que les directions peuvent être remplacées (2) ou que la fin des activités n'est pas un drame (2).

Tableau 16 : Facteurs explicatifs de la poursuite ou des non des activités

Facteurs complexifiant la poursuite des activités (29*)	Facteurs facilitant la poursuite des activités (15*)
<p><b>Caractéristiques de l'organisme ou conditions d'emploi</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Manque de ressources (viabilité financière de l'organisme)</li> <li>- Conditions de travail non attrayantes (ex. : salaire, heures de travail, etc.)</li> </ul>	<p><b>Caractéristiques de l'organisme</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Solidité de l'organisme</li> <li>- Grande force d'attraction</li> <li>- Organisme dynamique</li> <li>- Organisme ayant un statut d'institution</li> <li>- Conseil d'administration solide</li> <li>- Mission pérenne</li> </ul>
<p><b>Dotation du poste</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Très peu de personnes peuvent accomplir les tâches</li> <li>- Manque de personnes manifestant un intérêt</li> <li>- Difficulté de trouver une relève qui veut rester à long terme</li> <li>- Difficulté de trouver de la relève en région</li> </ul>	<p><b>Mesures formelles et actions (prises ou anticipées)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Plan de gestion des compétences et de formation continue</li> <li>- Descriptions claires des postes et des compétences attendues</li> <li>- Amélioration des conditions de travail</li> <li>- Transition et passation par la direction actuelle</li> </ul>

\*Nombre de mentions

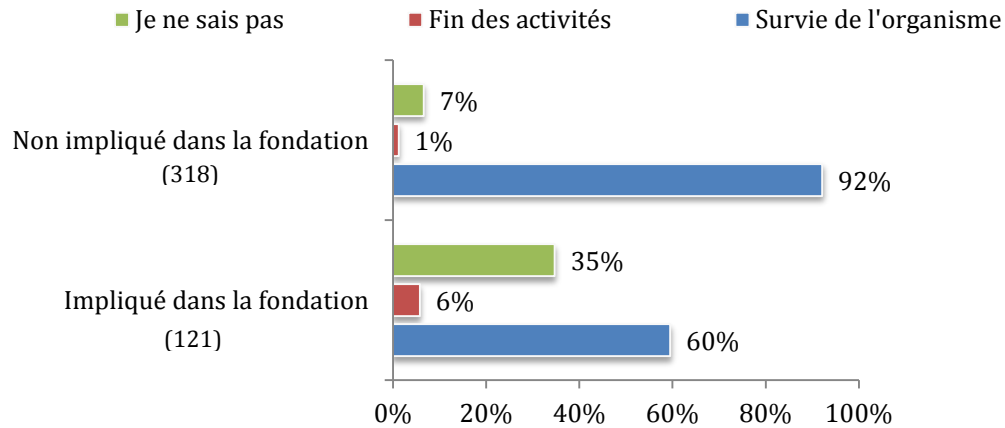
#### 6.1.11.1 Les personnes fondatrices et l'anticipation de fin d'activité de l'organisme

*« Le problème principal est le financement pour assurer la succession. Je ne crois pas qu'il y aurait beaucoup de gens qui travailleraient autant pour peu d'argent. Dans mon cas, c'est ma passion et j'ai fondé l'organisme. »*

Directrice artistique, musique

Selon la figure 31, les personnes occupant un poste de direction et ayant participé à la fondation de l'organisme anticipent davantage la fin des activités de l'organisme (6 %) que les directions non liées à la fondation (1 %). Les personnes ayant agi comme fondateur ou cofondateur sont plus incertaines quant à l'avenir de l'organisme que les dirigeants qui n'ont pas de lien avec la fondation de l'organisme (35 % ne sachant pas si l'organisme survivra à leur départ, comparativement à 7 %).

Figure 31 : Anticipation de fin d'activité suite au départ du dirigeant selon la présence d'une direction impliquée ou non dans la fondation de l'organisme



Les pourcentages ont été arrondis à l'unité près, ainsi, la somme peut varier entre 99 % et 101 %.

### 6.1.12 Les enjeux de la succession identifiés par les directions elles-mêmes

Invitées à commenter les enjeux de la succession auxquels leur organisme était confronté, 150 personnes à un poste de direction ont laissé des commentaires. Ces commentaires sont de nature variée allant de l'expression d'expériences positives ou négatives, de fierté, désirs, souhaits, à des craintes et frustrations en ce qui concerne la succession et la gestion de l'organisme dont ils assument la direction. L'objectif de la question étant de préciser et mieux comprendre les enjeux de la succession dans les organismes culturels, nous avons opté pour nous concentrer sur ce que nous désignons comme un enjeu. On peut désigner un enjeu comme « ce que l'on peut gagner ou perdre<sup>91</sup> ». L'enjeu de succession est défini comme étant une préoccupation des dirigeants en ce qui concerne la succession et qui, plus spécifiquement, est l'expression de quelque chose qui manque, que l'on veut obtenir ou ne pas perdre, que l'on craint de perdre, ou dont la perte cause ou pourrait poser problème<sup>92</sup>.

Sept grands enjeux ont été identifiés<sup>93</sup> et sont détaillés en thématiques au tableau 17.

<sup>91</sup> Grand Robert de la langue française, édition électronique.

<sup>92</sup> Thèse de doctorat de Pascale Landry (en cours de rédaction).

<sup>93</sup> Les données synthétisées dans ce tableau découlent de l'analyse des commentaires figurant au Tableau 44 : Enjeux de la succession aux postes de direction identifiés par les directions en poste.



**Tableau 17 : Résumé des sept grands enjeux de la succession dans les organismes culturels**

Enjeux	Thématiques abordées
1 - Enjeux liés à la situation financière des organismes	<p>Des contraintes déjà lourdes pour les organismes qui font que la succession est souvent un enjeu négligé</p> <p>Une situation financière qui ne permet pas de développer à l'interne une relève ou d'opérer des transitions entre deux directions</p>
2 - Enjeux liés aux ressources humaines	<p>Des difficultés d'attraction et de rétention importantes, souvent associées aux conditions d'emploi</p> <p>Une limite du bassin de candidats potentiels, un phénomène général, mais particulièrement aigu en dehors des centres urbains</p> <p>Une sélection des candidats qui nécessite de prendre en considération les réalités spécifiques du milieu</p> <p>Une intégration en emploi parfois complexe, souvent attribuée au manque de ressources</p> <p>Des compétences dont on s'inquiète tant en ce qui concerne les compétences de base des successeurs et leur développement que le transfert des connaissances lors d'une succession</p>
3 - Enjeux liés aux parties prenantes multiples impliquées	<p>Des conseils d'administration souvent critiqués et pour lesquels les dirigeants ont beaucoup d'attentes</p> <p>Des dirigeants préoccupés pour l'organisme, mais aussi pour leur propre avenir</p> <p>Des agents subventionnaires dont on attend une action cohérente</p> <p>Des rapports parfois tendus entre les parties prenantes</p>
4 - Enjeux liés aux pratiques de succession	Un besoin de sensibilisation, de connaissances et d'accès à des pratiques de succession
5 - Enjeux stratégiques liés à la succession d'une personne fondatrice	Le cas des départs des personnes fondatrices : des successions dont la complexité est supérieure et les points de vue souvent polarisés
6 - Enjeux stratégiques liés aux changements	Une succession peut demander ou provoquer des transformations organisationnelles
7 - Enjeux stratégiques liés à la mission de l'organisme et à sa pertinence dans une communauté	<p>Une succession peut soulever des enjeux liés à la mission, impliquant à la fois sa protection et son actualisation</p> <p>Une succession peut soulever des questions sur la pérennité de l'organisme</p>

## 1 – Enjeux liés à la situation financière des organismes

### **Des contraintes déjà lourdes pour les organismes qui font que la succession est souvent un enjeu négligé**

*« La petitesse de l'équipe et conséquemment la multiplicité des tâches et la surcharge de travail ont toujours entraîné le personnel de l'organisme à gérer dans le ponctuel et l'urgence. Développement, il y a eu assurément, mais l'énergie consacrée à la vision à long terme demeure insuffisante. D'où la négligence de certains enjeux comme la succession aux postes de direction. »*

Directrice générale et artistique, formation professionnelle

Nombreux ont été les répondants qui ont souligné que la situation financière précaire des organismes fait en sorte que la planification de la succession, bien qu'importante, est souvent négligée. Pour certains organismes, les moyens financiers dont ils disposent permettent à peine de couvrir les salaires et leur priorité en est donc une de survie. Du manque de ressources financières et humaines résulte que le travail se fait souvent dans l'urgence et qu'il y a peu de temps pour planifier et pour intégrer une nouvelle direction. La planification de la succession est reléguée au second plan.

### **Une situation financière qui ne permet pas de développer à l'interne une relève ou d'opérer des transitions entre deux directions**

Par ailleurs, le manque de ressources financières et humaines a comme conséquence qu'il est difficile de développer, même lorsqu'on le désire, une relève dans l'organisme. La situation financière ne permet d'ailleurs pas d'assumer les doubles salaires qu'impliquerait une période de transition entre une direction et son successeur.

## 2 - Enjeux liés aux ressources humaines

### **Des difficultés d'attraction et de rétention importantes, souvent associées aux conditions d'emploi**

*« Les enjeux de succession me semblent relier également au taux de roulement important dans les OBNL du milieu culturel. Ce taux élevé de roulement est dû selon moi aux conditions de travail difficiles, aux salaires non compétitif comparativement au privé ou au public, à l'implication totale qu'on demande aux employés, aux nombreuses tâches et compétences qu'on demande de maîtriser. (...) Le rythme de travail est souvent acharné et l'incertitude quant au renouvellement des sources de revenus privés et publics ajoute au stress associé à ce type de travail. Malgré une professionnalisation du secteur culturel, nous perdons des candidats très intéressants à cause des salaires et des conditions qui ne suivent pas les responsabilités et les compétences demandées. »*

Directrice générale, arts interdisciplinaires

Plusieurs répondants ont mentionné les difficultés d'attraction et de rétention qu'ils attribuent aux conditions d'emploi, dont spécifiquement, les aspects financiers. Ainsi, les salaires sont considérés trop faibles en comparaison avec ceux d'autres secteurs et ne correspondent ni à l'ampleur de la tâche et ses responsabilités ni aux compétences requises. Certains des répondants assument un poste de direction d'une manière bénévole, d'autres grâce au recours à des subventions ponctuelles liées à des programmes d'emploi. Certains répondants expriment un sentiment d'inconfort : celui d'être payé alors que les ressources financières sont rares ou alors que d'autres collaborateurs ou collègues ne le sont pas. L'absence d'avantages sociaux et de régimes de retraite est perçue comme problématique, tout comme le peu de possibilités de progression en carrière. Certains répondants soulignent également que les charges de travail sont lourdes, que le rythme de travail est exigeant, que le cumul de tâches et le manque de soutien sont des facteurs qui peuvent mener à l'épuisement. Les emplois de direction dans les organismes culturels sont désignés comme étant des postes tremplin dans lesquels les dirigeants acquièrent une expérience, postes qu'ils quitteront pour des emplois mieux rémunérés dans d'autres secteurs ou pour des emplois dans les centres urbains.

Un autre des facteurs explicatifs des difficultés d'attraction et de rétention est davantage lié à la difficulté d'attirer et retenir des dirigeants en raison de différence de valeurs, d'engagement ou de rapport au travail. Ces différences sont identifiées entre les personnes fondatrices et les successeurs ou entre les différentes générations.

**Une limite du bassin de candidats potentiels, un phénomène général, mais particulièrement aigu en dehors des grands centres urbains**

*« Il est difficile de trouver des artistes professionnels qui souhaitent s'installer en région de façon permanente; nous avons vécu plusieurs échecs au cours des 10 dernières années en tentant de constituer cette relève en continuité avec le modèle actuel de permanence et d'engagement. Nous cherchons actuellement d'autres voies, mais ce n'est vraiment pas évident puisque la très grande majorité des artistes qui constituent l'organisme sont des artistes pigistes des grands centres qui rêvent pour la plupart de se faire découvrir et d'avoir du succès dans leur métier respectif. La région offre peu d'attrait pour ces ambitions et notre organisme non plus. »*

Directeur administratif, théâtre

Certains dirigeants expriment une crainte en ce qui concerne la quantité et la qualité des successeurs potentiels. Ainsi, certains dirigeants affirment que les candidats pour prendre leur relève sont peu nombreux ou qu'ils n'ont pas le leadership, les compétences ou les valeurs qui en font des successeurs potentiels. Par ailleurs, hors des centres urbains, plusieurs répondants soulignent qu'il est difficile d'avoir des candidats et qu'une succession en région est complexifiée par le fait qu'elle peut comporter un déménagement. Il ne s'agit pas seulement de changer d'emploi. La planification d'une telle opération est importante, pour les personnes et les organismes. D'autres répondants soulignent que la possibilité de recourir à un candidat interne est, dans les organismes de taille restreinte, souvent impossible puisque ces organismes

n'ont pas le bassin d'employés qui permettrait à une relève interne de se développer au sein de l'organisme. Si les transformations sociales liées au changement générationnel sont présentes en filigrane dans plusieurs commentaires, des transformations sont aussi identifiées dans des communautés spécifiques et représentent, elles aussi, un enjeu lié aux ressources humaines. La relève envisagée n'est pas issue de l'organisme, mais devrait provenir de l'extérieur.

### **Une sélection des candidats qui nécessite de prendre en considération les réalités spécifiques du milieu**

*« Ne s'improvise pas DG d'un OBNL qui veut. (...) Ce n'est pas parce que la personne a fait ses preuves en gestion qu'elle est une bonne gestionnaire d'un OBNL. »*

Directrice générale, diffusion pluridisciplinaire

Les répondants ont jugé important de préciser qu'être dirigeant d'un organisme culturel demande de comprendre le milieu culturel, sa culture et ses enjeux. Si précédemment, les dirigeants de la culture ont largement indiqué que leur motivation première était leur intérêt pour la mission artistique de l'organisme, ils ont ici précisé que comprendre la mission et y adhérer est un des enjeux de la succession. Remplacer une personne à la direction d'un organisme culturel implique de trouver une personne qui aura la capacité de travailler dans les conditions actuelles du secteur de la culture, c'est-à-dire en acceptant des conditions de salaires qui sont inférieures à ce qu'elle pourrait avoir dans un autre secteur et qui ne correspondent ni aux exigences de la tâche, ni aux compétences du candidat. De plus, le dirigeant d'un organisme culturel devra à la fois avoir des compétences spécifiques et être d'une grande polyvalence, comme exprimé dans un commentaire. Si, dans la section sur les compétences, les dirigeants ont identifié des lacunes lors de leur entrée en poste principalement dans les fonctions de gestion administrative et de ressources humaines, lorsqu'ils abordent la nécessité de prendre en considération des réalités spécifiques du secteur culturel, l'accent est sur les habiletés politiques et relationnelles. Comme le souligne certains répondants, être un dirigeant d'organisme culturel demande une grande disponibilité, de la souplesse, de l'engagement, de la passion, de l'abnégation et du dévouement.

### **Une intégration en emploi parfois complexe, souvent attribuée au manque de ressources**

*« J'ai vécu le transfert de la direction sans formation. J'ai eu le poste de direction du jour au lendemain. Je me suis retrouvée derrière un bureau, avec ma toute petite liste, dans l'obligation de faire fonctionner une organisation sans aide constante. J'ai dû faire appel à un ancien directeur à la retraite pour m'aider à redémarrer l'organisme qui se trouvait dans des conditions relativement difficiles. »*

Directrice générale, muséologie/patrimoine et archives

Nombre de commentaires pointant le manque de ressources financières et humaines et leur impact sur la succession associent succession et développement d'un successeur ou période de

transition longue entre le dirigeant en poste et le nouveau titulaire. Le manque de ressources est parfois considéré comme la cause d'un départ d'un adjoint que le dirigeant était à former et qui était identifié comme une relève potentielle. En phase de transition, ce manque de ressources financières ne permet pas d'assumer les doubles salaires pour effectuer un « passage du flambeau » ou un transfert de certaines connaissances tacites. D'autre part, des répondants ont souligné la difficulté d'intégration lorsque la direction précédente est absente et, inversement, les effets positifs lorsque l'intégration en emploi peut être supportée par la direction précédente ou le conseil d'administration. Bien que peu mentionné, mais pouvant aussi être un facteur qui contribue à une certaine difficulté lors de l'intégration en poste, les équipes parfois « tissées serrées » peuvent faire en sorte qu'assumer une nouvelle direction demande un certain doigté.

**Des compétences dont on s'inquiète tant en ce qui concerne les compétences de base des successeurs et leur développement que le transfert des connaissances lors d'une succession**

Bien que liée aux problématiques de disponibilité de candidats, de sélection et d'intégration, la question des compétences est particulière. En effet, les enjeux spécifiques qu'identifient les répondants touchent les compétences du candidat à son entrée en poste, la capacité de l'organisme de développer des compétences à l'interne et le transfert des connaissances lors d'une succession. Par plusieurs commentaires, on constate que les dirigeants de la culture s'inquiètent en ce qui concerne les compétences qu'auront leurs successeurs et on appréhende une perte d'expertise et l'absence de transfert de certaines connaissances. Encore ici, c'est l'incapacité de l'organisme, en raison de son manque de ressources financières, qui est le premier facteur ciblé : il est impossible pour plusieurs répondants d'envisager que des candidats internes puissent être développés. Bien que les dirigeants identifient des mesures spécifiques (mentorats, double salaire, stages en organisme) facilitant ce transfert, plusieurs ne voient pas comment, actuellement, sans financement supplémentaire, il est possible de les instaurer. Par ailleurs, les dirigeants identifient le besoin d'outils concrets permettant le transfert des connaissances et facilitant l'intégration au poste de direction et le besoin de sensibilisation des dirigeants et des conseils d'administration.

### 3 - Enjeux liés aux parties prenantes multiples impliquées

#### **Des conseils d'administration souvent critiqués et pour lesquels les dirigeants ont beaucoup d'attentes**

*« Beaucoup de conseils d'administration d'organismes culturels ne sont pas assez conscients des enjeux. »*

Directrice générale, diffusion pluridisciplinaire

*« Le principal écueil au moment de recruter un nouveau DG est que quelques personnes du conseil s'improvisent connaisseurs dans le domaine et cherchent à modifier l'orientation artistique de l'organisme. (...) »*

Directrice générale, diffusion pluridisciplinaire

Dans plusieurs commentaires, il est clair que la succession est un mandat du conseil d'administration et qu'il est responsable du bon déroulement du processus. Le conseil d'administration est désigné comme étant responsable de la sélection finale du candidat, son rôle est important dans l'intégration d'une nouvelle direction. S'il est responsable de fixer des objectifs et de préciser ses attentes, le rôle d'évaluation du conseil d'administration est très peu mentionné. Il est responsable de s'assurer de l'existence d'outils nécessaires à l'ensemble du processus de succession, de connaître les réglementations pertinentes et d'instaurer des plans de succession. Il fait également en sorte que la culture d'entreprise soit transmise. Si les attentes des dirigeants envers le conseil d'administration sont, dans les commentaires, fortement exprimées, certains dirigeants soulignent que le conseil d'administration n'est pas toujours conscient des enjeux de la succession. Selon les dirigeants, certains conseils d'administration manquent d'expertise sur le sujet. Leur connaissance de l'organisme et de ses enjeux fait qu'ils ne sont pas toujours compétents pour assumer cette responsabilité. Les changements fréquents de membres de certains conseils d'administration occasionnent des ruptures et des difficultés pour bien comprendre les réalités des organismes. Pour d'autres dirigeants, la problématique découle plutôt d'une trop grande stabilité de certains conseils d'administration et il est nécessaire de renouveler les compositions et de se doter de nouvelles expertises.

#### **Des dirigeants préoccupés pour l'organisme, mais aussi pour leur propre avenir**

*« Bien que ce soit un choix personnel d'avoir fait un grand bout de chemin dans ma carrière au sein d'un organisme à but non lucratif, il demeure qu'aucun plan de retraite, aucune avenue de sortie digne de ce nom a été pensée et préparée par les conseils d'administration successifs pour les employés de longue date dont je suis. Par conséquent, même si j'aime mon travail et que je me sens considéré et respecté par mes employeurs, il arrivera bien un jour où il faudra que je laisse la place. Cette journée risque fort d'être une journée qui amorcera un avenir incertain dans ma condition telle qu'elle est aujourd'hui, car, aucune pension ne m'attend à ma sortie et je*

*devrai quand même continuer à vivre. Ceci est sans aucun doute la carence la plus pesante pour des gens qui ont consacré une bonne partie du meilleur de leur énergie à travailler pour un organisme à but non lucratif. Je déplore cette faiblesse patente et passivement acceptée. (...) »*

Directeur général, muséologie/patrimoine et archives

Les dirigeants des organismes culturels se sentent souvent responsables de leur succession et de la transmission de l'organisme. Ils considèrent important de sensibiliser les directions à la succession et de leur fournir les outils appropriés (guides, politiques, etc.). Ils sont préoccupés par la pérennité de l'organisme et estiment que la façon dont ils effectueront leur sortie pourrait faciliter le passage d'une direction à une autre. Nombreux sont ceux qui soulignent l'importance de laisser l'organisme « dans une bonne situation » et qui mettent l'accent sur l'importance des documents formalisant les pratiques et archivés correctement, permettant ainsi au successeur de faire adéquatement son travail. Par ailleurs, certains répondants expriment des préoccupations pour leur propre retraite et ne voient pas comment ils pourront se retirer du marché du travail. Il leur semble difficile d'envisager l'avenir avec l'assurance d'avoir les moyens financiers de prendre une retraite.

#### **Des agents subventionnaires dont on attend une action cohérente**

*« Les États qui mettent en place des programmes de soutien à la création artistique et à la pratique professionnelle ont la responsabilité des structures qu'ils ont contribué à mettre en place et, si les organismes sont évalués dynamiques sur le plan de la création et de la production, contributifs sur le plan de la diffusion dans un secteur ou un territoire donné et performants sur le plan administratif, ils devraient soutenir ces organismes dans l'étape de la transmission de la compagnie à un successeur. (...) Quand l'organisme en vaut la peine, il serait trop improductif que les 25, 30 ans de travail artistique d'un organisme aient été faits en pure perte, si la succession ne reçoit pas l'attention requise. »*

Directeur général et artistique, théâtre

Les dirigeants des organismes culturels ont des attentes envers les agents subventionnaires. Ils considèrent que les agents subventionnaires doivent poser des actions cohérentes permettant la pérennité des organismes qu'ils ont contribué à soutenir et dont ils reconnaissent, par leur financement, l'importance et la pertinence. Les dirigeants considèrent que les subventionneurs doivent supporter financièrement les organismes dans le processus de succession. Ils suggèrent l'établissement de programmes spécifiques pour supporter les différents besoins que pourraient avoir les organismes aux phases de planification, de mise en œuvre, de transition ou de nouvelle direction. Ils préconisent des mesures spécifiques (mentorat, double salaire lors de transitions, recours à des consultants). Le MCC est identifié comme le partenaire qui pourrait soutenir les mesures de développement professionnel des dirigeants, plus spécifiquement, la formation continue.

### **Des rapports parfois tendus entre les parties prenantes**

*« Je trouve que les questions de fond ne sont pas abordées, par exemple : épuisement physique, les problématiques de relations entre l'artistique, l'administratif et le conseil d'administration qui s'immiscie un peu partout et qui souvent ne connaît rien. Le vrai débat est là ! »*

Directrice générale, musique

Dans certains des commentaires fournis par les dirigeants, on peut lire une certaine insatisfaction des directions envers les conseils d'administration : empiètement des pouvoirs et responsabilités, manque de clarté des attentes des mandats de chacun. La responsabilité des parties prenantes dans le processus de succession est floue. Certains dirigeants évoquent des cas de divergence de compréhension des objectifs ou de la raison d'être de l'organisme. Certains propos sont teintés d'une charge émotive. Des tensions sont présentes entre les dirigeants et d'autres parties prenantes et entre les dirigeants de différentes générations. Soulignons aussi une certaine irritation d'être consulté en ayant l'impression que rien ne change.

### **4 - Enjeux liés aux pratiques de succession**

#### **Un besoin de sensibilisation, de connaissances et d'accès à des pratiques de succession**

*« Il est très important de se pourvoir de méthodes de transfert de connaissances. Je pense qu'il faut sensibiliser les DG et DA de préparer des outils pour y parvenir. »*

Directeur général, musique

Comme mentionné précédemment, les dirigeants des organismes culturels considèrent que les conseils d'administration et les directions devraient être davantage sensibilisés aux enjeux de la succession, mais aussi aux différentes pratiques. Le recours à des formules d'accompagnement des conseils d'administration par des spécialistes externes est suggéré. Pour l'étape de l'entrée en fonction des nouveaux dirigeants, des outils pratiques tels des boîtes à outils, guides, manuels décrivant le mode de fonctionnement de l'organisme pourraient faciliter la succession. Selon les répondants, du mentorat (externe ou interne) pour les personnes nouvellement en poste, des périodes de transition progressive entre les deux directions, des stages dans les organismes pour la relève ou en cours de formation, des activités de formation continue pour les gestionnaires sont également des mesures qui pourraient être utilisées. Certains suggèrent que le transfert de direction pourrait être testé alors que la direction en poste effectuerait une année sabbatique. Dans d'autres contextes, le recours à un intérim pourrait être une solution permettant à l'organisme de vivre une période transitoire. Certains suggèrent que la gestion de l'organisme pourrait être confiée à une personne externe (un consultant ou service centralisé). Soulignons que lorsqu'ils évoquent les pratiques liées à la succession, il en ressort que les pratiques de succession doivent être adaptées aux enjeux spécifiques liés à la taille de l'organisme, son financement (projet ou fonctionnement), la présence ou non de fondateur, son



champ d'activité, les contraintes liées à sa situation géographique et le poste visé par une succession. Il n'y donc pas de solution uniforme qui s'applique à tous, mais le besoin de développer une approche adaptée à la situation de l'organisme.

## 5 - Enjeux stratégiques liés à la succession d'une personne fondatrice

### **Le cas des départs des personnes fondatrices : des successions dont la complexité est supérieure et les points de vue sont souvent polarisés**

*« Lorsque vous succédez au directeur général et artistique d'un OSBL et que celui-ci [le fondateur] se trouve en poste depuis la fondation vous vous retrouvez en quelque sorte à récupérer le "bébé" de quelqu'un d'autre. Cela dit, le fondateur d'un événement ne compte pas les heures pour s'occuper de son bébé. Il fait en fait, du bénévolat. Lorsque (...) toutes les tâches qu'il occupait doivent être effectuées par une personne qui n'a pas la même implication émotionnelle, les ressources financières viennent à manquer rapidement pour rémunérer à sa juste valeur l'ampleur du travail à accomplir. »*

Directeur général et artistique, musique

Les commentaires des dirigeants vont dans le sens de ce qui est souvent mentionné dans la littérature sur la succession : le départ d'une personne fondatrice est souvent plus complexe qu'une autre succession, et ce, en raison des émotions fortes et de l'attachement des fondateurs pour l'organisme qu'ils ont créé. Dans les commentaires, deux points de vue en ce qui concerne les successions de fondateurs se font face. Ainsi, pour certains, il existe une difficulté de trouver une relève compétente et partageant le « rêve fondateur » et c'est ce qui semble expliquer la difficulté de procéder à un transfert de direction. Pour d'autres, c'est plutôt l'enracinement de personnes fondatrices, leur difficulté à se retirer qui entraîne une stagnation de l'organisme. Leur capacité d'accepter certaines conditions de travail contribue par ailleurs à rendre acceptables des conditions qui ne le sont pas et ces conditions de travail peuvent être la cause d'un épuisement professionnel.

Par ailleurs, le départ des fondateurs est considéré comme entraînant une augmentation de la masse salariale : un autre dirigeant impliquant souvent qu'il faille augmenter le salaire de direction ou que le remplacement d'une personne fondatrice nécessite de scinder le poste qu'elle occupait en deux postes. Du départ de la personne fondatrice peut résulter des transformations dans les rôles et responsabilités des parties prenantes, dans la gestion de l'organisme et dans le processus de succession et de prise de décision. Il peut également amener à revoir le mandat et les orientations de l'organisme. Certains répondants mentionnent par ailleurs qu'il est possible qu'un organisme, lorsqu'il repose sur un fondateur/créateur unique, perde, au départ de son fondateur, sa raison d'être. En ce qui concerne la succession d'un fondateur, certains soulignent qu'il n'est pas nécessairement facile pour la nouvelle génération de faire sien, tout en l'actualisant, le projet fondateur.

Les dirigeants expriment un manque de ressources et d'outils pour les parties prenantes impliquées dans le processus. La question des difficultés financières et l'absence de fonds de retraite sont aussi mentionnées en ce qui concerne les départs de fondateurs et fondatrices.

## **6 - Enjeux stratégiques liés aux changements**

### **Une succession peut demander ou provoquer des transformations organisationnelles**

*« Lors du départ de l'ancien directeur général, nous avons discuté avec le conseil d'administration et avons décidé de restructurer l'entreprise et que les directions de chaque département avaient les compétences requises pour former une direction générale en collégialité. Après deux ans de ce nouveau fonctionnement, nous en avons conclu que ça fonctionnait très bien. »*

Directrice administrative et générale, théâtre

Une succession peut n'être qu'un changement de dirigeant, comme elle peut impliquer des changements organisationnels multiples. Ainsi, qu'il s'agisse d'une première succession ou non, il se peut que, pour combler une perte d'expertise, il soit nécessaire de scinder le poste de direction en deux postes ou d'adapter le poste aux compétences de la nouvelle direction. Les dirigeants soulignent également qu'il est nécessaire, dans ce contexte, d'évaluer les compétences des personnes présentes dans l'organisme. Comme l'exprime un dirigeant, les changements organisationnels dans certains cas peuvent être faits de façon à favoriser des structures organisationnelles plus collégiales et un leadership partagé. Comme le soulignent les dirigeants, les changements qui surviennent lors d'une succession peuvent être source d'instabilité dans l'équipe et il est nécessaire de s'adapter à ces transformations. La délégation d'une part de la gestion à une entreprise externe ou le recours à un consultant pour supporter l'organisme lors du processus de succession sont également des moyens que proposent les dirigeants pour aider à traverser cette période de transformation.

## **7 - Enjeux stratégiques liés à la mission de l'organisme et à sa pertinence dans une communauté**

### **Une succession peut soulever des enjeux liés à la mission, impliquant à la fois sa protection et son actualisation**

*« La réflexion sur la pérennité de l'organisme ne se situe pas seulement autour d'un plan de succession, elle vise aussi à redéfinir le mandat de l'organisme et à redéfinir ses orientations générales. »*

Directeur général, musique

Si une succession peut être la cause des transformations organisationnelles (répartition des tâches, dans la structure d'emploi et dans l'organigramme), elle implique de tenir compte des valeurs et de l'identité organisationnelle. Si les dirigeants soulignent l'importance d'un respect

de la mission, ils n'excluent pas la nécessité dans certains cas de revisiter cette mission. Une succession peut être une occasion d'actualisation de la mission artistique. Ainsi, faire une place à la relève est considérée comme une manière de renouveler les pratiques artistiques, de régénérer les missions, et de permettre à de plus jeunes dirigeants de faire leur les projets et organismes créés par d'autres. Être capable de léguer un « projet », un organisme, et accepter l'actualisation de sa mission afin qu'elle corresponde aux attentes des générations montantes semble répondre à un besoin de justice intergénérationnelle dans le partage et l'accès à des ressources.

Dans les commentaires recueillis, la présence d'une filiation entre la direction artistique sortante et la nouvelle direction est identifiée comme étant nécessaire, tout comme l'importance d'être capable de bien communiquer en contexte de succession, la mission de l'organisme.

### **Une succession peut soulever des questions sur la pérennité de l'organisme**

*« Il est temps que l'ancienne génération cède le pas à la nouvelle. (...) Un grand nombre d'organismes qui ont été créés il y a 40 ans vont fermer [en raison de] la peur de la relève et de perdre ses privilèges liés aux fonctions qu'occupent encore leurs fondateurs de ces organismes. La plupart de ces entreprises appartiennent à la communauté; le non-renouvellement des postes décisionnaires est un risque important qui porte un préjudice lourd à l'entreprise elle-même, l'empêchant de s'engager dans une voie de pérennité et de stabilité. »*

Directeur général, cinéma et audiovisuel

La question de la pérennité ou de la fin d'activité des organismes est peu soulevée par les répondants. Ce fait n'est pas surprenant, puisque d'une part, il s'agit d'une question délicate et d'autre part, un faible pourcentage de dirigeants considère que l'organisme ne survivra pas à leur départ (voir figure 30). Par contre, la fin d'activité est une éventualité envisagée par certains et elle est mentionnée également dans les commentaires. Ainsi, bien que l'évaluation de l'éventualité d'une fin d'activité soit difficile à envisager, certains dirigeants soulignent qu'elle peut dans certains contextes s'avérer pertinente. C'est le cas notamment, lorsqu'il s'agit d'un organisme reposant sur un créateur unique, fondateur ou sur un petit nombre de personnes.

Par contre, lorsqu'ils abordent le besoin d'évaluer l'éventualité de la fin d'activité d'un organisme, les dirigeants soulignent qu'il importe de tenir compte du rôle et de la place de l'organisme dans sa communauté. Ainsi, le cas est soulevé en ce qui a trait aux organismes situés en dehors des centres urbains. Le dynamisme artistique en région doit être préservé. Il est suggéré, par exemple, que lors de la fermeture d'un organisme, les sommes dégagées restent dans cette région afin de permettre de soutenir un autre organisme.

Si la fin d'activité peut être une option, il est par contre important de donner aux organismes culturels qui « en valent la peine » et qui existent depuis plusieurs années, des capacités de réaliser leur succession et d'assurer leur pérennité. Pour certains dirigeants, la pérennité de

certaines organismes est liée à leur capacité à se renouveler et à permettre une intégration de plus jeunes dirigeants.

## 6.2 Patrimoine matériel des organismes culturels, composition et gestion

Nous l'avons mentionné précédemment<sup>94</sup>, la succession comporte différents aspects, dont celui de la gestion et du transfert éventuel du patrimoine matériel des organismes. Dans le cadre de cette enquête, nous avons sondé sommairement les répondants<sup>95</sup> quant à la gestion et au transfert des biens mobiliers, propriété des OBNL qu'ils dirigent.

Selon la *Convention concernant la protection du patrimoine mondial, culturel et naturel* (UNESCO, 1972), à laquelle le Canada a adhéré en 1976, le patrimoine culturel se divise en deux grandes catégories : le patrimoine matériel (patrimoine immobilier, mobilier, archéologique, archivistique et documentaire) et d'autre part, celui du patrimoine immatériel<sup>96</sup>.

Le contexte spécifique des OBNL des arts et de la culture fait que les biens mobiliers qu'ils possèdent et qui ont une valeur artistique ou historique sont assimilables, au Québec, à des biens, documents ou objets patrimoniaux au sens de la *Loi sur le patrimoine culturel*<sup>97</sup>. Toutefois, ce patrimoine, à haut potentiel identitaire et qui bénéficie largement de la protection de la *Loi sur le droit d'auteur*<sup>98</sup>, ne peut être mis en valeur, utilisé ou diffusé sans les autorisations nécessaires et commande un traitement particulier, ce qui fait naître d'importants enjeux de gestion.

Dans un premier temps, notre intention était d'identifier ce qui compose le patrimoine matériel mobilier (en excluant spécifiquement ce qui est convenu d'appeler les équipements culturels et qui renvoie au patrimoine immobilier) des OBNL des arts et de la culture du Québec. Dans un second temps, nous avons voulu évaluer dans quelle mesure les OBNL disposent des droits et licences pour l'utilisation des éléments qui composent ce patrimoine. Finalement, nous voulions savoir dans quelle proportion les OBNL ont prévu des mécanismes pour disposer de leur patrimoine matériel mobilier et comment, concrètement, ces mesures se traduisent.

---

<sup>94</sup> Voir Revue de littérature ciblée, section 3.

<sup>95</sup> Voir le questionnaire d'enquête, questions nos 34, 35 et 36.

<sup>96</sup> Groupe-conseil sur la Politique du patrimoine culturel du Québec. Le patrimoine culturel du Québec: un présent du passé [en ligne] <[www.ocpm.qc.ca/sites/default/files/pdf/PD04/3c.pdf](http://www.ocpm.qc.ca/sites/default/files/pdf/PD04/3c.pdf)> (page 3 de 13 consultée le 10 février 2013).

<sup>97</sup> Québec (2011). *Loi sur le patrimoine culturel*, Gazette officielle du Québec, partie 2 : lois et règlements, Québec, Éditeur officiel du Québec, no 46, p. 4889, art. 2.

<sup>98</sup> *Loi sur le droit d'auteur*, LRC 1985, c. C-42 [en ligne] <<http://canlii.ca/t/68zhm>> (consultée le 4 janvier 2013).

### 6.2.1 Composition du patrimoine matériel des organismes

#### Des collections d'œuvres et d'artéfacts artistiques avant toute chose

Selon le tableau 18, des 435<sup>99</sup> personnes ayant répondu à la question<sup>100</sup>, on constate que plus du quart (28 %) affirment que l'organisme qu'ils dirigent possède des biens artistiques et culturels, tels que des œuvres d'art, photos, dessins, partitions, costumes, décors, accessoires et marionnettes.

On constate également que seulement 26 % des répondants affirment détenir des documents administratifs. Dans le contexte où les organismes répondants sont incorporés et subventionnés et conséquemment tenus à des redditions de comptes fréquentes, ce pourcentage d'organismes possédant des documents administratifs apparaît peu élevé. Il est possible que les répondants ne considèrent pas ce matériel comme du patrimoine puisque certains d'entre-eux ont précisé, à la rubrique « autre », posséder des archives de comptabilité, du matériel didactique, des rapports annuels, des documentations diverses relatives à des expositions, des brochures, des affiches et documents promotionnels, des programmes et des documents relatifs aux activités depuis la fondation de l'organisme. Par ailleurs, 17 % des répondants disposent d'équipements techniques. Aussi, les organismes jouissent, dans une proportion de 16 %, d'enregistrements audio et vidéo de spectacles vivants. Cette faible proportion nous interpelle étant donné que l'échantillon est principalement composé d'organismes provenant des arts de la scène (48 %, voir figure 2) dont le tiers œuvre en musique (30 %, voir figure 3). On aurait pu s'attendre à ce que ces organismes aient davantage archivé les œuvres créées en conservant des enregistrements (en répétition, en représentation ou en concert) de celles-ci.

Les répondants disent posséder des plans techniques et des maquettes dans une proportion de 6 % alors que 1% ne sait pas si l'organisme possède un patrimoine matériel.

---

<sup>99</sup> Le nombre de répondants était de 435 puisque 4 répondants n'ont pas complété la question no 34.

<sup>100</sup> Questionnaire d'enquête, question no 34 : « En excluant les équipements culturels (on entend par équipement culturel un lieu physique constituant une infrastructure culturelle dédiée à la création, la production, la diffusion ou la formation professionnelle), quels sont les éléments qui composent le patrimoine matériel de l'organisme ? » Il est à noter que pour cette question, les répondants avaient accès à un choix de réponses déterminé en plus d'être invités à préciser tout autre élément de patrimoine matériel détenu par l'organisme.

**Tableau 18 : Composition du patrimoine matériel des organismes**

	Nbre de mentions	%
Documents administratifs	344	26
Équipements techniques	232	17
Enregistrements audio et vidéo de spectacles vivants	206	16
Photos, dessins, partitions	153	12
Œuvres d'art	102	8
Costumes, décors, accessoires, marionnettes	99	8
Plans techniques, maquettes	86	6
Ne sait pas	19	1
Autre (veuillez préciser)	87	7
<b>TOTAL</b>	<b>1328</b>	<b>100</b>

Diagramme illustrant les regroupements de pourcentages :

- Les catégories « Photos, dessins, partitions », « Œuvres d'art » et « Costumes, décors, accessoires, marionnettes » sont regroupées par une accolade à droite et indiquées comme constituant 28 %.
- Les catégories « Enregistrements audio et vidéo de spectacles vivants », « Photos, dessins, partitions », « Œuvres d'art », « Costumes, décors, accessoires, marionnettes » et « Plans techniques, maquettes » sont regroupées par une accolade plus large à droite et indiquées comme constituant 44 %.

*Les pourcentages ont été arrondis à l'unité près, ainsi, la somme peut varier entre 99 % et 101 %.*

Les répondants ayant répondu « autre » étaient invités à préciser leur réponse. Des 87 répondants qui ont mentionné des éléments de patrimoine matériel « autre » et qui ont inscrit leurs commentaires, certains ont indiqué plus d'un élément de réponses pour un total de 103 mentions différentes. Au tableau 19, l'ensemble de celles-ci a été regroupé en thématiques : a) archives, répertoires et bases de données (30 mentions), b) artefacts uniques ou rassemblés en expositions, en répertoire, en collections artistiques, scientifiques ou historiques (17 mentions), c) livres et périodiques (16 mentions), d) équipements et instruments (15 mentions), et e) documents audiovisuels (œuvres ou documentation) (8 mentions).

Par ailleurs, 14 répondants ont tenu à mentionner que l'organisme est gestionnaire ou propriétaire d'immeubles – reconnus ou non comme patrimonial<sup>101</sup>.

Bien que ce ne fût pas le sujet de la question, certains dirigeants ont mentionné des patrimoines moins tangibles, mais qui ont à leurs yeux une valeur, tels que l'existence de partenariats et d'alliances avec des acteurs de leur milieu disciplinaire, communautaire et politique, l'expertise de la direction générale, des méthodes de travail. Ces acquis, que l'on pourrait dans certains cas

<sup>101</sup> Au sens de la *Loi sur le patrimoine culturel*, *op. cit.*, art. 2, un immeuble patrimonial se définit comme tout bien immeuble qui présente un intérêt pour sa valeur archéologique, architecturale, artistique, emblématique, ethnologique, historique, paysagère, scientifique ou technologique, notamment un bâtiment, une structure, un vestige ou un terrain

particuliers assimiler à un patrimoine immatériel<sup>102</sup> (UNESCO, 2003), enrichissent très certainement les organismes et pourraient être étudiés de manière plus approfondie.

**Tableau 19 : Répartition des mentions des répondants au choix de réponses « autre » concernant le patrimoine matériel regroupés par thématiques**

	Nbre de mentions	%
Archives, répertoires et bases de données	30	29
Artéfacts uniques ou rassemblés en expositions, en répertoire, collections artistiques, scientifiques ou historiques	17	17
Livres et périodiques	16	15
Équipement et instruments	15	14
Immeuble	14	14
Documents audiovisuels (œuvres ou documentation)	8	8
Patrimoine immatériel (savoir-faire, expériences, méthodes)	3	3
<b>TOTAL</b>	<b>103</b>	<b>100</b>

*Les pourcentages ont été arrondis à l'unité près, ainsi, la somme peut varier entre 99 % et 101 %.*

<sup>102</sup> La *Loi sur le patrimoine culturel*, op. cit., largement inspirée par la *Convention pour la sauvegarde du patrimoine culturel immatériel* de l'UNESCO (2003), définit le patrimoine immatériel comme « les savoir-faire, les connaissances, les expressions, les pratiques et les représentations transmis de génération en génération et recréés en permanence, en conjonction, le cas échéant, avec les objets et les espaces culturels qui leur sont associés, qu'une communauté ou un groupe reconnaît comme faisant partie de son patrimoine culturel et dont la connaissance, la sauvegarde, la transmission ou la mise en valeur présente un intérêt public. »

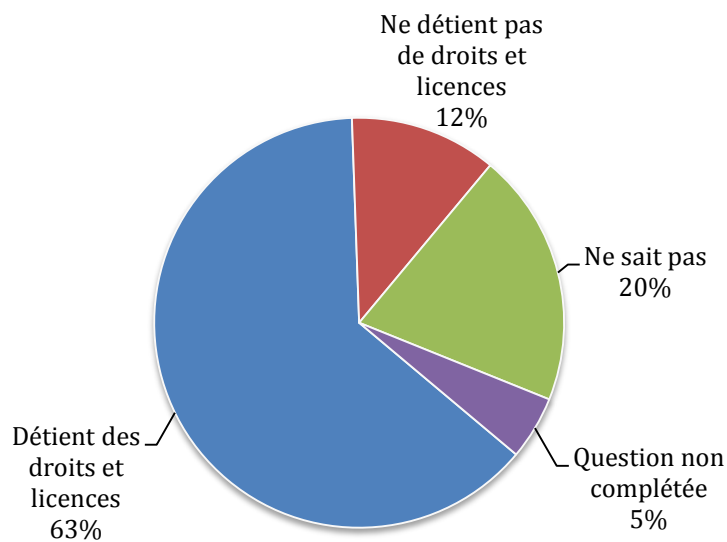
## 6.2.2 Droits d'utilisation sur les éléments composant le patrimoine matériel

### Un patrimoine largement contrôlé par les organismes

Selon la figure 32, près des deux tiers des répondants affirment que l'organisme qu'ils dirigent détient les droits et licences nécessaires à l'utilisation des éléments composant son patrimoine matériel (63 %).

Par ailleurs, 20 % des dirigeants affirment ne pas savoir si les éléments composant le patrimoine matériel de l'organisme sont libres de droits. Il est aussi possible que l'utilisation des éléments composant le patrimoine ne doit pas faire l'objet d'autorisation ou que, bien que les éléments soient susceptibles d'être protégés en vertu de la *Loi sur le droit d'auteur*, les dirigeants ne savent pas s'ils ont le droit de les utiliser. De plus, 12 % des dirigeants affirment que l'organisme ne détient pas les droits ou autorisations qui lui permettraient d'exploiter ou de mettre en valeur son patrimoine. Il faut également prendre en considération que 5 % des dirigeants n'ont pas répondu à cette question.

Figure 32 : Droits ou licences d'utilisation quant aux éléments composants le patrimoine matériel de l'organisme



Les pourcentages ont été arrondis à l'unité près, ainsi, la somme peut varier entre 99 % et 101 %.

Rappelons que 44 % des répondants affirment que les organismes qu'ils dirigent possèdent des biens artistiques (photos, dessins, partitions, œuvres d'art, costumes, décors, accessoires, marionnettes) ou des enregistrements audio et vidéo de spectacles vivants (voir tableau 18). Ces biens sont fortement susceptibles de bénéficier de la protection de la *Loi sur le droit d'auteur*<sup>103</sup>.

<sup>103</sup> Op. cit., c'est-à-dire dans le cas d'une œuvre (artistique, dramatique, non dramatique, littéraire, musicale, programme d'ordinateur, etc.), d'une prestation ou d'un enregistrement sonore.



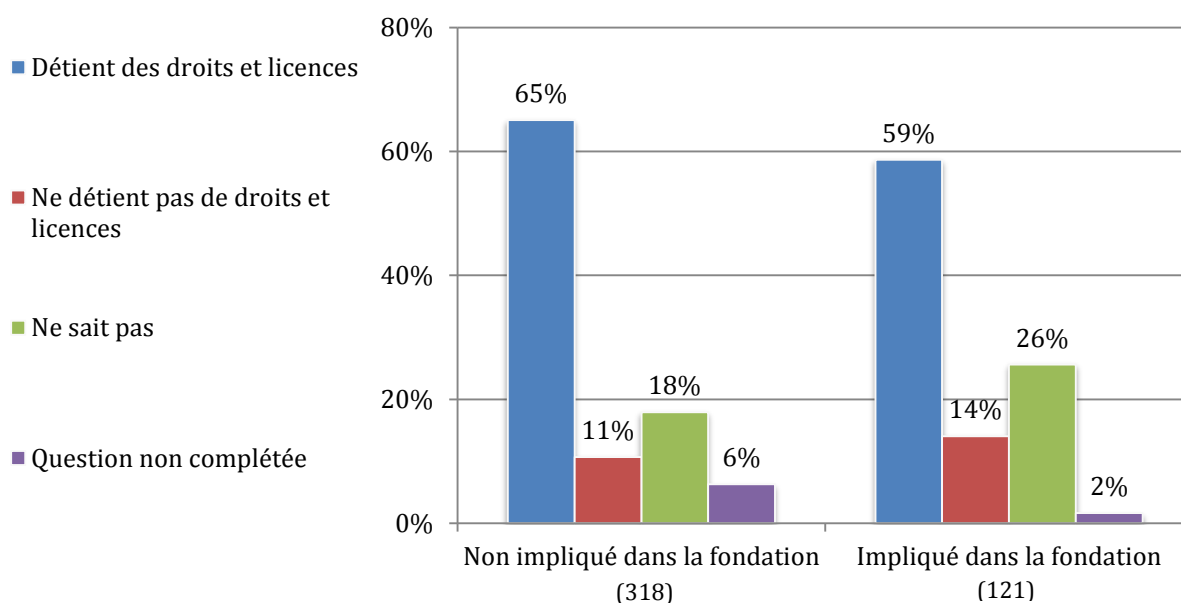
Ainsi, leur utilisation et leur diffusion sont assujetties aux conditions énoncées par la loi <sup>104</sup> et doivent, notamment, être autorisées par la personne qui en est l'auteur.

### 6.2.2.1 Les personnes fondatrices et la détention des droits et licences d'utilisation sur les éléments composant le patrimoine matériel de l'organisme

En se référant à la figure 33, on note que les directions n'étant pas liées à la fondation de l'organisme répondent que ceux-ci détiennent les droits et licences d'utilisation sur leur patrimoine matériel dans une proportion de 65 %, tandis que les directions ayant été impliquées dans la fondation l'affirment dans une proportion légèrement plus faible (59 %).

Aussi, les directions qui affirment être liées à la fondation de l'organisme répondent que l'organisme ne détient pas les droits d'utilisation ou ne pas savoir si l'organisme détient les droits d'utilisation dans une proportion plus élevée avec 40 % comparativement à 29 % pour les directions qui ne sont pas liées à la fondation de l'organisme.

Figure 33 : Variations de la détention des droits et licences d'utilisation sur les éléments composant le patrimoine matériel de l'organisme selon la présence d'une direction impliquée ou non dans la fondation de l'organisme



Les pourcentages ont été arrondis à l'unité près, ainsi, la somme peut varier entre 99 % et 101 %.

<sup>104</sup> Loi sur le droit d'auteur, op. cit., art.3.

### 6.2.3 Mesures de disposition du patrimoine matériel envisagées advenant la fin des activités des organismes

#### Des perspectives préoccupantes

*« Nous avons fait plusieurs demandes pour assurer la pérennité de nos archives, et ce, auprès de divers organismes : BAnQ, CALQ, etc., et nous n'avons pas à ce jour reçu les fonds nécessaires pour entreposer ou traiter nos archives dans le respect des normes muséales ou archivistiques. »*

Directeur général, arts visuels et arts médiatiques

Selon la figure 34, près de la moitié des répondants (48 %) affirment qu'aucune mesure n'est actuellement envisagée pour disposer du patrimoine matériel de l'organisme qu'ils dirigent.

Or, au Québec, en cas de dissolution, les OBNL qui ont pour « objets » de « recueillir des fonds par voie de souscriptions publiques ou de toute manière »<sup>105</sup> ont l'obligation légale de distribuer leurs actifs à un ou des OBNL qui ont un mandat analogue au leur. Ils n'ont par ailleurs aucune obligation de nommer cet ou ces organismes à l'avance. L'enquête ne nous permet pas d'établir le nombre de répondants qui dirigent des organismes qui ont pour « objets » de solliciter des dons du public. Toutefois, compte tenu des impératifs de financement privé auxquels sont soumis les OBNL des arts et de la culture et du statut d'organisme de bienfaisance enregistré largement répandu dans le milieu culturel québécois, il est possible que plusieurs organismes soient obligés, advenant leur dissolution, de donner ou transférer leurs biens matériels à un organisme ayant une mission analogue.

À la figure 34, on note que seulement 27 % des répondants affirment envisager des mesures pour disposer du patrimoine matériel de l'organisme qu'ils dirigent advenant les fins de ses activités. Par ailleurs, plusieurs d'entre eux réfèrent exclusivement à l'obligation prévue à leurs statuts et règlements et aucun ne désigne formellement l'organisme donataire (voir tableau 20).

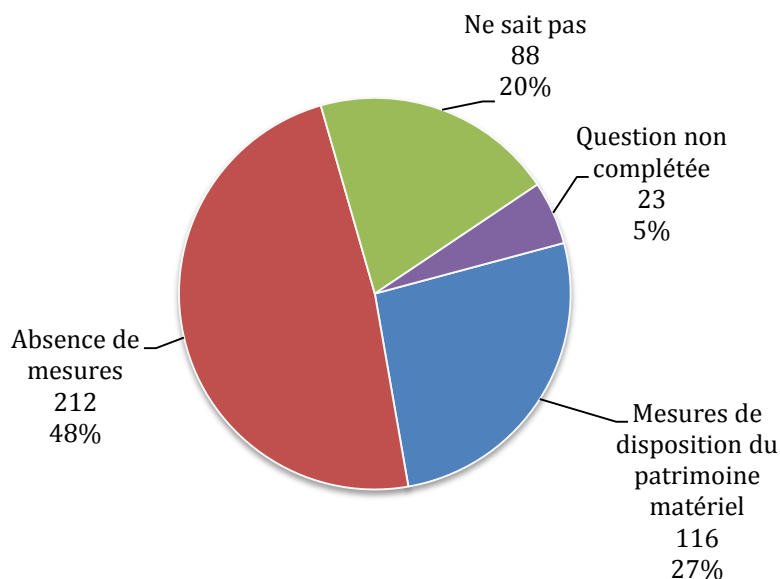
Bien que les répondants occupent des postes de direction, 20 % de ceux-ci affirment ne pas savoir si des mesures de transmission du patrimoine matériel de l'organisme sont envisagées. Ce pourcentage apparaît élevé pour des personnes occupant des postes de direction. Par ailleurs, il est aussi possible que cette situation soit liée au fait que peu de directions envisagent la fin des activités de l'organisme; dans ce contexte, planifier des mesures de dispositions du patrimoine n'apparaît pas nécessaire. Une dirigeante affirme : « Nous ne travaillons pas dans ce sens-là et nous souhaitons réussir le défi de la continuité. »

Tel que mentionné précédemment au chapitre de la planification de la succession, peu d'organismes culturels ont un plan de succession (figure 26), ainsi, il semble cohérent qu'ils n'aient pas non plus envisagé de mesures pour disposer de leur patrimoine matériel advenant la

<sup>105</sup> *Guide comment constituer une personne morale sans but lucratif*, REQ, [en ligne] <[www.registrenetreprises.gouv.qc.ca](http://www.registrenetreprises.gouv.qc.ca)> pp.17-18 (page consultée le 10 février 2013).

fin de leurs activités. Toutefois, un dirigeant mentionne être confiant que, même sans entente à cet effet, le MCC prendra la relève et verra à disposer des éléments composants le patrimoine de l'organisme.

**Figure 34 : Répartition des répondants selon que des mesures pour disposer du patrimoine matériel de l'organisme sont envisagées**



*Les pourcentages ont été arrondis à l'unité près, ainsi, la somme peut varier entre 99 % et 101 %.*

Des 116 répondants qui ont affirmé que des mesures sont actuellement envisagées (figure 34), certains ont accepté de préciser leur nature et de les décrire sommairement. Ainsi, 70 commentaires ont été analysés et regroupés en thématiques tel l'illustré dans le tableau 20.

Les répondants mentionnent en premier lieu la rétrocession des œuvres aux artistes ainsi que le don ou le transfert des biens de l'organisme à un OBNL ayant une mission analogue ou des objectifs similaires, sans toutefois l'avoir désigné officiellement (24 mentions). D'autres semblent avoir entrepris des démarches ou créé des partenariats de manière à ce que les biens de l'organisme soient pris en charge par des institutions spécialisées en sauvegarde et en conservation, telles que les bibliothèques, médiathèques et centres d'archives (17 mentions). Plusieurs dirigeants expriment un enracinement local des éléments actuellement détenus par les organismes, notamment par le transfert ou le don de ceux-ci soit à la ville ou à la municipalité, soit à un organisme de proximité locale ou régionale ayant une mission analogue (14 mentions). Tandis que d'autres dirigeants réfèrent aux dispositions testamentaires (des directeurs), aux statuts et règlements de l'organisme ou à une politique d'aliénation des collections comme mode de disposition (9 mentions). Finalement, certains dirigeants confirment l'existence d'ententes avec des instances gouvernementales (5 mentions), dont la majorité implique ou impliquerait le MCC. Fait à noter, la vente n'a été mentionnée qu'à une seule occasion, et ce, dans le cas d'un équipement.

Bien qu'ils affirment qu'aucune mesure n'est actuellement envisagée (ou ne pas le savoir), huit dirigeants ont néanmoins souhaité préciser qu'ils y réfléchissent ou travaillent à la mise sur pied d'une stratégie à cet égard. Un dirigeant mentionne travailler sur « un diagnostic des archives de l'organisme en vue de pouvoir mieux structurer et conserver ces archives. » Un autre explique que l'organisme se préoccupant du patrimoine matériel de ses membres, a récemment formé un comité responsable de « se pencher sur cette importante et complexe question du patrimoine » et trois répondants affirment travailler actuellement avec Bibliothèque et Archives nationales du Québec.

Outre la sauvegarde ou la conservation matérielle des biens, trois répondants mentionnent l'existence de projets ou d'initiatives en numérisation, tels que Érudit (portail canadien de revues, de dépôt d'articles et d'ouvrages électroniques), Projet ADAPI (portail de collections numériques regroupant la documentation des divers intervenants du milieu associatif en patrimoine immatériel) ainsi que La Médiathèque (plateforme virtuelle de diffusion des œuvres produites par La Bande vidéo, un centre de création et de recherche en arts médiatiques) comme moyen d'archiver, de préserver et de mettre en valeur les textes ou œuvres qui composent leur patrimoine<sup>106</sup>.

---

<sup>106</sup> Depuis 2009, le Réseau québécois de numérisation patrimoniale en appel à la multiplication d'actions collectives s'appuyant sur les avantages des nouvelles technologies de l'information qui permettent et facilitent le recours à la numérisation pour la sauvegarde, la préservation et la mise en valeur du patrimoine culturel québécois. [http://www.banq.qc.ca/appel\\_numerisation/](http://www.banq.qc.ca/appel_numerisation/) (page consultée le 4 janvier 2013).

**Tableau 20 : Répartition des mentions relatives aux mesures envisagées pour disposer des éléments du patrimoine matériel advenant la fin des activités de l'organisme**

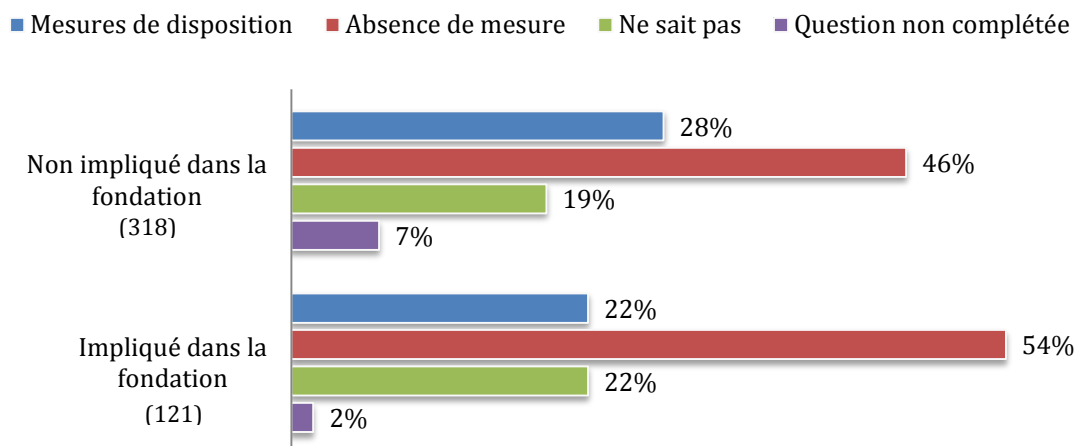
	Nbre de mentions	%
Don ou transfert à un artiste ou à un organisme analogue :	24	34
<ul style="list-style-type: none"> <li>- créateur de l'œuvre;</li> <li>- qui œuvre dans le même secteur;</li> <li>- même mission, même région,</li> <li>- de même nature;</li> <li>- organisme actuellement désigné;</li> <li>- avec des objectifs similaires.</li> </ul>		
Dons à un Centre d'archives, BAnQ, cinémathèques, institutions muséales ou bibliothèques, médiathèques, portail numérique :	17	25
<ul style="list-style-type: none"> <li>- collections d'œuvres;</li> <li>- documents.</li> </ul>		
Don ou transfert à la ville ou à la municipalité, à un organisme de proximité locale ou régionale ayant une mission analogue :	14	20
<ul style="list-style-type: none"> <li>- une partie ou tous les biens et équipements seront remis à la Ville ou la municipalité;</li> <li>- la ville prendrait de contrôle sur la disposition du matériel.</li> </ul>		
Mesures non précisées, mais prévues sommairement dans différents outils	9	13
<ul style="list-style-type: none"> <li>- règlements de l'organisme;</li> <li>- charte d'incorporation;</li> <li>- politiques d'aliénation de nos collections;</li> <li>- directives dans le testament du directeur.</li> </ul>		
Implication des gouvernements	5	7
Vente	1	2
<b>TOTAL</b>	<b>70</b>	<b>100</b>

*Les pourcentages ont été arrondis à l'unité près, ainsi, la somme peut varier entre 99 % et 101 %.*

### 6.2.3.1 Les personnes fondatrices et l'existence de mesures de disposition du patrimoine matériel

Selon la figure 35, il semble que les personnes liées à la fondation de l'organisme se préoccupent moins de la disposition du patrimoine de celui-ci que les dirigeants qui n'y sont pas liés. C'est auprès des personnes liées à la fondation des organismes que l'on retrouve la plus grande proportion de répondants qui affirment qu'aucune mesure n'est envisagée pour disposer du patrimoine matériel de l'organisme advenant la fin de ses activités (54 %). Cette tendance se confirme en ce qui a trait à l'existence de mesures alors que les répondants liés à la fondation de l'organisme répondent dans une proportion moindre avec 22 % (comparativement à 28 % pour les répondants qui ne sont pas liés à la fondation). Les répondants liés à la fondation de l'organisme sont également plus nombreux à ne pas savoir si des mesures sont actuellement envisagées (22 % comparativement à 19 % pour les répondants qui ne sont pas liés à la fondation).

Figure 35 : Variations de l'existence de mesures de disposition du patrimoine matériel selon la présence d'une direction impliquée ou non dans la fondation de l'organisme



Les pourcentages ont été arrondis à l'unité près, ainsi, la somme peut varier entre 99 % et 101 %.

## 7. Analyses selon la taille, la région et le domaine d'activité

### 7.1 Particularités des successions selon le budget annuel des organismes

*« Il y a une différence considérable entre la réalité des petites et moyennes entreprises comme la mienne, qui sont vouées à la création d'œuvres originales, et celle des théâtres ou compagnies institutionnelles. »*

Directrice générale et artistique, théâtre

Dans cette section, les résultats de 11 questions<sup>107</sup> sont analysés selon le budget annuel des organismes. Les questions retenues ciblent la gouvernance des organismes, les compétences des directions lors de leur entrée en poste, l'anticipation de leur départ et, le cas échéant, de leur retraite, la planification de la succession de direction et le patrimoine matériel.

Les quatre groupes définis par le budget annuel correspondent aux choix de réponses proposées dans le questionnaire. Comme exposé dans le profil des organismes, à la section 5, rappelons que les quatre groupes budgétaires correspondent également à des situations différentes dans les conditions d'emploi des postes de direction (plus grande précarité d'emploi et pourcentage plus élevé de direction bénévole dans les organismes de moins de 250 000 \$ et, plus les budgets annuels augmentent, pourcentages plus élevés de temps plein et de présence de deux directions ayant des fonctions spécialisées).

Les résultats dans cette section sont donc présentés selon les catégories suivantes :

**Tableau 21 : Taille des organismes selon le budget annuel**

	Nbre
• Moins de 250 000 \$	187
• 250 000 \$ à 499 999 \$	111
• 500 000 \$ à 999 999 \$	72
• Un million \$ et plus	69
<b>TOTAL</b>	<b>439</b>

<sup>107</sup> Les questions retenues sont : les questions 20 et 21 (gouvernance), 25 et 26 (compétences), 28 et 29 (anticipation de départ), 30, 31 et 32 (planification de la succession) ainsi que 35 et 36 (patrimoine matériel). Pour consulter le libellé des questions, voir le questionnaire en annexe.

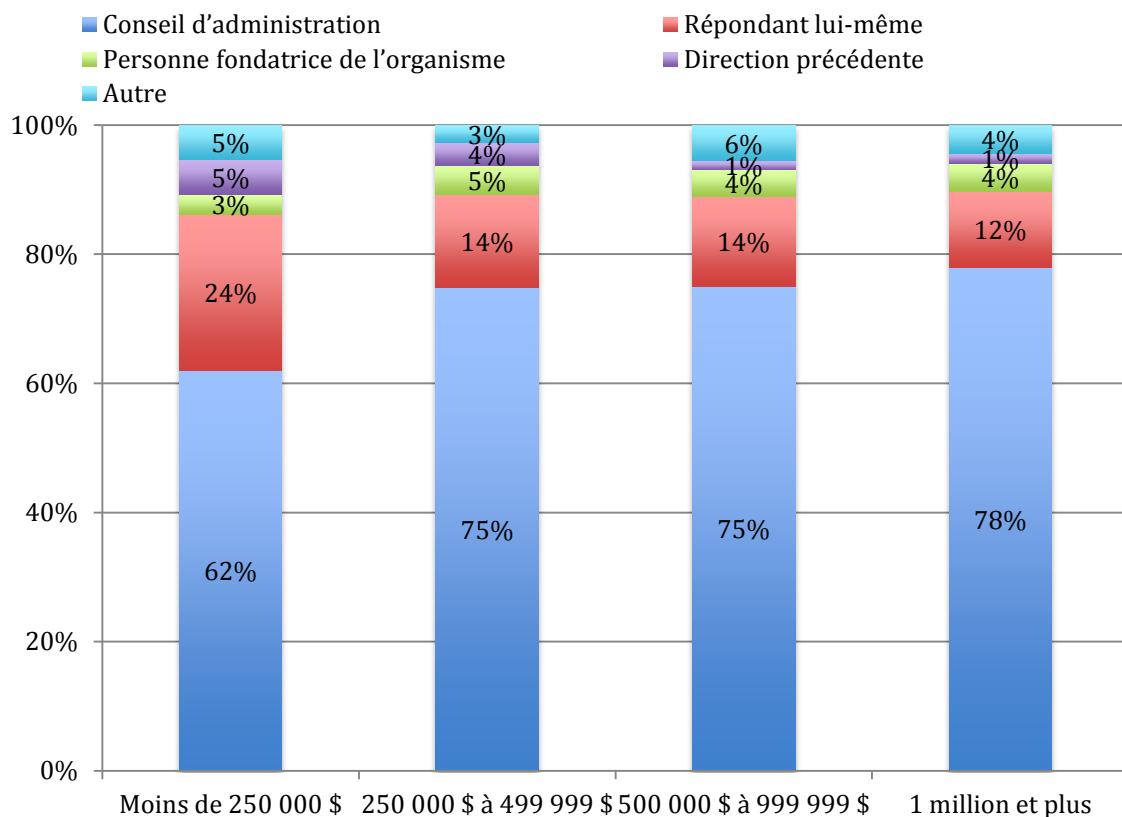
Dans cette section, pour chacune des 11 questions, avant la présentation des résultats selon la taille des organismes, on rappelle les résultats globaux correspondant à cette question.

### 7.1.1 Gouvernance des organismes

#### Dans les organismes de petite taille, un plus haut pourcentage de personnes ayant participé à la fondation de l'organisme et s'embauchant elles-mêmes

Les résultats globaux indiquent que 70 % des décisions d'embauche relèvent du conseil d'administration (voir figure 13). L'analyse des données selon le budget annuel des organismes montre, à la figure 36, que le groupe des organismes de moins de 250 000 \$ se démarque par un pourcentage moindre de directions embauchées par le conseil d'administration (62 %). Dans les organismes de taille restreinte, le dirigeant s'embauche plus fréquemment lui-même, et ce, parce qu'il est lié à la fondation de l'organisme (24 %, comparativement aux résultats globaux de 18 %). Pour les trois groupes d'organismes ayant des budgets supérieurs à 250 000 \$, l'embauche des directions relève plus largement du conseil d'administration. Ainsi, plus du trois quarts des dirigeants de ces groupes ont été embauchés par le conseil d'administration (respectivement 75 %, 75 % et 78 %). L'augmentation de la taille des organismes coïncide avec l'augmentation de la fréquence de décision d'embauche par le conseil d'administration.

Figure 36 : Répartition des décisions d'embauche des directions selon la taille des organismes



Les pourcentages ont été arrondis à l'unité près, ainsi, la somme peut varier entre 99 % et 101 %.



### Dans les organismes de taille supérieure, des directions davantage préoccupées par la succession

Les résultats globaux indiquent que 54 % des personnes aux postes de direction ayant participé à l'enquête sont préoccupées par leur succession (voir tableau 9). La comparaison des groupes selon la taille des organismes montre que les préoccupations pour la succession sont plus importantes pour les dirigeants des organismes ayant des budgets plus élevés. Ainsi, selon le tableau 22, le groupe des organismes dont le budget annuel est d'un million de dollars et plus présente le pourcentage le plus élevé de mentions de préoccupation<sup>108</sup> pour la succession : 65 % des directions de ces organismes se disent préoccupées par la succession, comparativement à 53 % des répondants pour les organismes de moins de 250 000 \$. Le groupe des organismes ayant un budget de plus d'un million est aussi celui dans lequel les directions considèrent le plus fréquemment que leur conseil d'administration se préoccupe de succession : 48 % de ces directions considèrent que leur conseil se préoccupe de succession, tandis que pour les organismes de moins de 250 000 \$, le pourcentage est de 40 %.

Par ailleurs, bien que l'on constate que les préoccupations pour la succession sont plus présentes dans le groupe d'organismes d'un million de dollars et plus, les écarts entre la préoccupation des directions et leur perception que leur conseil d'administration se préoccupe de succession ne varient que légèrement. Pour les quatre groupes d'organismes, les écarts de préoccupation sont respectivement de 13 points, 12 points, 16 points et 17 points. Dans les organismes de taille supérieure, si l'on constate une plus grande préoccupation des dirigeants envers la succession, leur perception que le conseil d'administration s'en préoccupe avec peu d'intensité persiste. Dans les deux groupes de taille supérieure, les écarts de perception de préoccupation sont légèrement plus grands (écart de 16 et 17 points) que dans les organismes de plus petite taille (écarts de 13 et 12 points).

**Tableau 22 : Préoccupations des parties prenantes selon la taille des organismes**

Budget annuel des organismes	Perception que le CA se préoccupe de succession	Préoccupation des directions	Écart en points
Moins de 250 000 \$	40 %	53 %	-13
250 000 \$ à 499 999 \$	38 %	50 %	-12
500 000 \$ à 999 999 \$	35 %	51 %	-16
Un million \$ et plus figuree	48 %	65 %	-17
<b>Résultats globaux</b>	<b>40 %</b>	<b>54 %</b>	<b>-14</b>

*Les pourcentages ont été arrondis à l'unité près, ainsi, la somme peut varier entre 99 % et 101 %.*

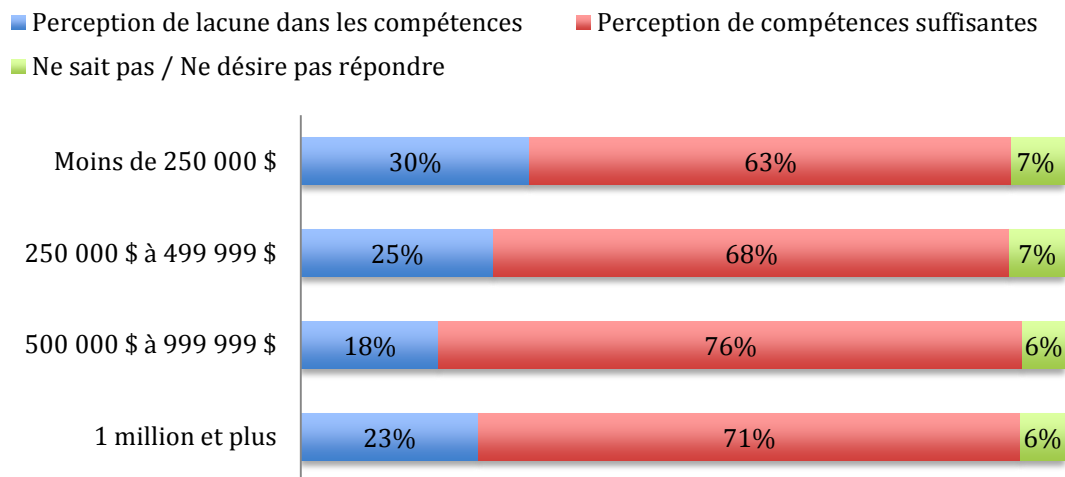
<sup>108</sup> Les pourcentages présentés dans cette sous-section pour désigner une préoccupation de la succession sont des additions aux mentions beaucoup et moyennement aux questions 20 (« À votre connaissance, est-ce que la succession au poste que vous occupez préoccupe le conseil d'administration ? ») et 21 (« Est-ce que la succession au poste que vous occupez vous préoccupe ? »).

### 7.1.2 Compétences des directions

#### Dans les organismes de petite taille, des directions qui estiment qu'elles étaient moins prêtes à occuper un poste de direction

Les résultats globaux indiquent que 26 % des directions considèrent qu'à leur entrée en fonction, elles n'étaient pas prêtes à occuper un poste de direction (voir figure 22). En se référant à la taille des organismes, à la figure 37, c'est le groupe des organismes de moins de 250 000 \$ qui présente le plus haut pourcentage de directions qui estiment, rétrospectivement, qu'elles n'étaient pas prêtes (30 %), comparativement à 25 %, 18 % et 23 % pour les directions des trois groupes ayant des budgets plus élevés. Le groupe des organismes de 500 000 \$ à 999 999 \$ se distingue par le pourcentage le plus élevé de directions considérant qu'elles étaient prêtes à occuper leur poste (76 %, comparativement aux résultats globaux de 68 %).

Figure 37 : Répartition des perceptions de compétence des directions lors de l'embauche selon la taille des organismes



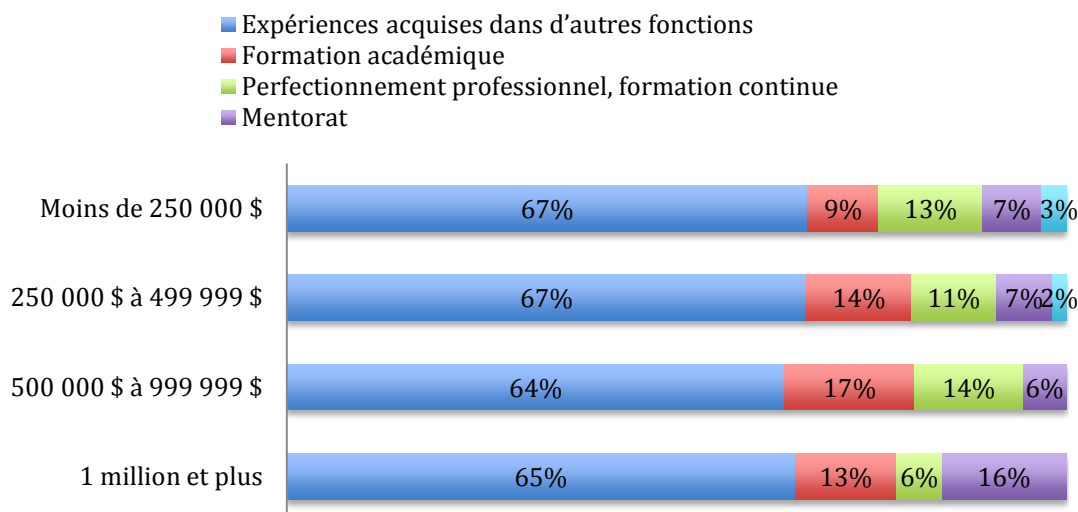
Les pourcentages ont été arrondis à l'unité près, ainsi, la somme peut varier entre 99 % et 101 %.

#### L'expérience, toujours importante, mais des rapports différents à la formation initiale selon la taille de l'organisme

Dans les résultats globaux de l'enquête, 66 % des directions considèrent que l'expérience est ce qui a le plus contribué à ce qu'elles soient prêtes à assumer leurs tâches lorsqu'elles sont entrées en fonction (voir figure 23). Plus spécifiquement, en se référant à la figure 38, pour les quatre groupes, l'expérience demeure l'élément premier et il y a peu de disparité entre les groupes, en ce qui concerne cet aspect (pourcentage variant entre 64 % et 67 %). Par contre, leur perception de l'apport positif de leur formation varie considérablement d'un groupe à l'autre. Ainsi, pour les directions du groupe des organismes ayant un budget de moins de 250 000 \$, la formation initiale est moins mentionnée (9 %, comparativement à 14 %, 17 % et 13 % pour les trois autres groupes). Soulignons que si le groupe des organismes ayant un budget

annuel de 500 000 \$ à 999 999 \$ présentait, au graphique précédent, le pourcentage le plus élevé de directions se considérant prêtes à occuper leur poste, il est également ici le groupe qui identifie le plus fréquemment sa formation comme étant l'élément qui l'a aidé à être prêt (17 %). En ce qui concerne les mesures de développement des compétences, le groupe des organismes de plus d'un million se distingue quant à lui en ce qu'il privilégie davantage le mentorat (16 %, comparativement à 7 %, 7 % et 6 % pour les trois autres groupes) et considère moins que les autres groupes la formation continue (6 % comparativement à 13 %, 11 %, 14 %).

**Figure 38 : Répartition des éléments considérés comme contribuant à l'acquisition des compétences selon la taille des organismes**



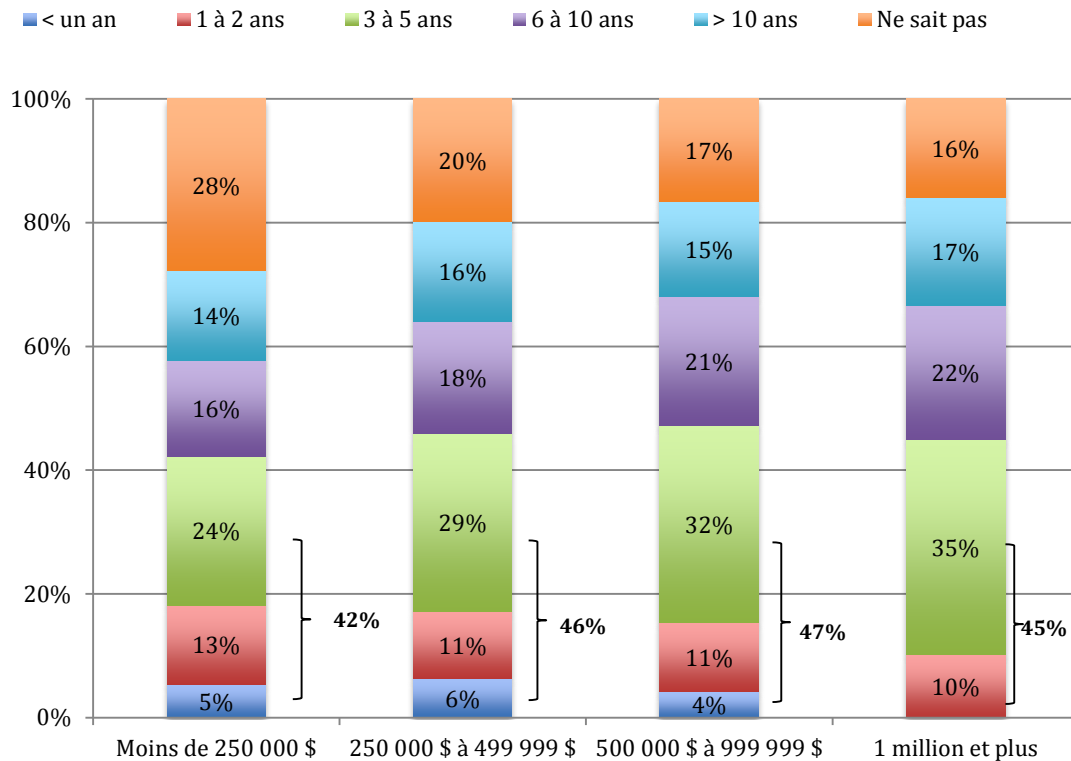
*Les pourcentages ont été arrondis à l'unité près, ainsi, la somme peut varier entre 99 % et 101 %.*

### 7.1.3 Anticipation de départ

#### Dans les organismes de petite taille, des directions plus incertaines de la durée de leur emploi

Les résultats globaux révèlent que 45 % des directions envisagent occuper leur poste moins de six ans (voir figure 19). Une comparaison selon la taille montre peu de variation entre les groupes (42 %, 46 %, 47 % et 45 %) tel que présenté à la figure 39. Seul le groupe des organismes ayant moins de 250 000 \$ présente un pourcentage légèrement moindre. Toutefois, ce n'est pas parce qu'ils anticipent demeurer en poste plus longtemps : les pourcentages de mandat de longue durée (plus de 10 ans) sont similaires entre les quatre groupes, alors que 14 %, 16 %, 15 % et 17 % des directions anticipent demeurer en poste plus de dix ans. Ce qui explique le pourcentage inférieur de direction d'organismes de moins de 250 000 \$ en poste pour moins de six ans est le pourcentage élevé de répondant ne se prononçant sur la durée de leur mandat (28 % comparativement, à 20 %, 17 % et 16 %).

Figure 39 : Répartition de l'anticipation de départ selon la taille des organismes



Les pourcentages ont été arrondis à l'unité près, ainsi, la somme peut varier entre 99 % et 101 %.

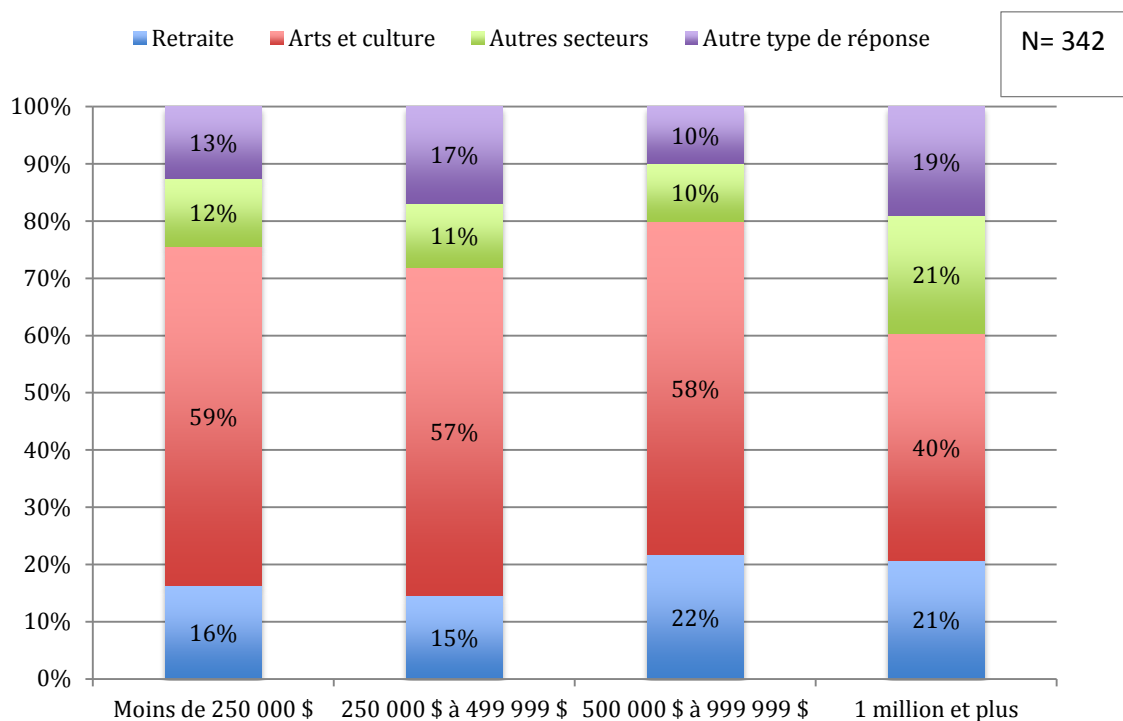
### Dans les organismes de taille supérieure, des directions envisageant davantage leur retraite

Les résultats globaux révèlent que 18 % des directions, lorsqu'elles quitteront leur poste, envisagent prendre leur retraite (voir tableau 10). Une comparaison des quatre groupes montre que dans les groupes d'organismes ayant des budgets de plus de 500 000 \$, le pourcentage de directions envisageant leur retraite est supérieur. Selon la figure 40, dans le groupe des organismes de 500 000 \$ à 999 999 \$, le pourcentage est de 22 % et dans le groupe des organismes ayant un budget d'un million de dollars et plus, 21 % (comparativement à 16 % et 15 % pour les deux autres groupes).

Toutefois, la représentation importante du nombre d'organismes de petite taille dans cette enquête, implique qu'en nombre, le groupe des organismes de moins de 250 000 \$ est celui dans lequel il y a le plus d'anticipation de retraite : 22 directions<sup>109</sup> anticipant leur départ à la retraite, sur un total de 60 mentions de retraite, dans les résultats globaux (tableau 10).

<sup>109</sup> Selon les données brutes : Des 135 répondants travaillant dans un organisme ayant un budget annuel de moins de 250 000 \$, 22 envisagent leur retraite (16 %, figure 40).

Figure 40 : Répartition de l'anticipation de retraite selon la taille des organismes



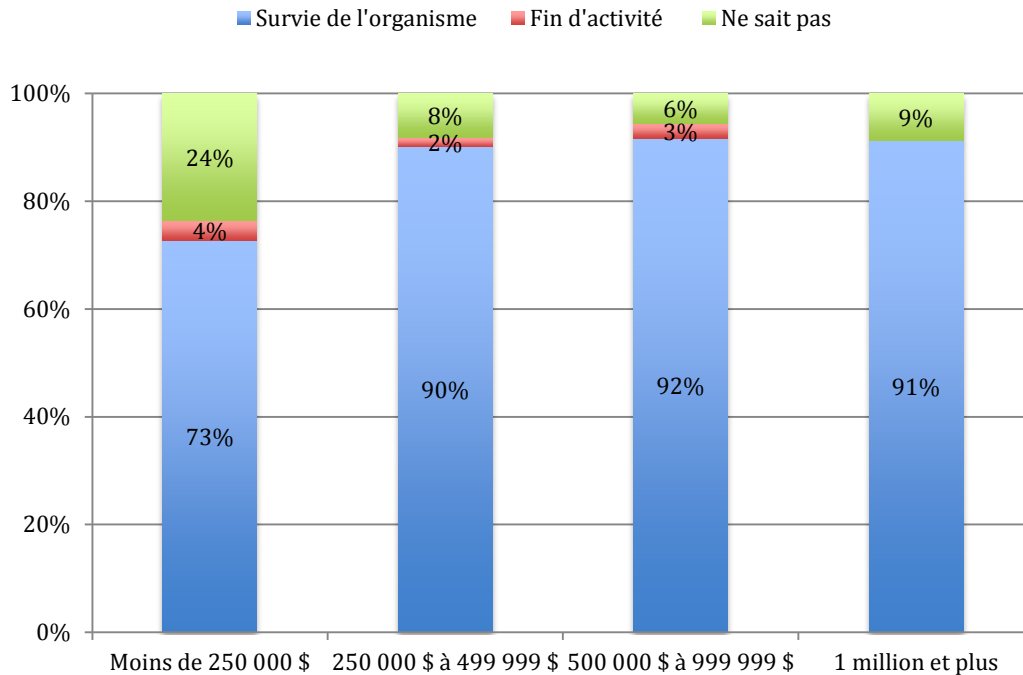
Les pourcentages ont été arrondis à l'unité près, ainsi, la somme peut varier entre 99 % et 101 %.

#### 7.1.4 Planification de la succession et accompagnement

##### Dans les organismes de petite taille, une plus grande incertitude sur la pérennité de l'organisme

Globalement, 83 % des directions considèrent qu'après leur départ, l'organisme poursuivra ses activités (voir figure 30). Sur cette question, l'écart entre les organismes moins de 250 000 \$ et ceux de plus grandes tailles est considérable. Selon la figure 41, 73 % des directions d'organismes ayant un budget annuel de moins de 250 000 \$ envisagent la survie de l'organisme, comparativement à 90 %, 92 %, 91 % pour les trois autres groupes. Par ailleurs, les résultats globaux indiquent que 14 % des directions ne savent pas si l'organisme poursuivra ses activités (voir figure 30). La comparaison selon la taille des organismes indique que les organismes ayant des budgets inférieurs à 250 000 \$ sont ceux où l'incertitude des directions est la plus grande (24 % ne savent pas si l'organisme survivra à leur départ, comparativement à 8 %, 6 % et 9 % pour les trois autres groupes).

Figure 41 : Répartition de l'anticipation de la fin d'activité, suite au départ de la direction selon la taille des organismes



Les pourcentages ont été arrondis à l'unité près, ainsi, la somme peut varier entre 99 % et 101 %.

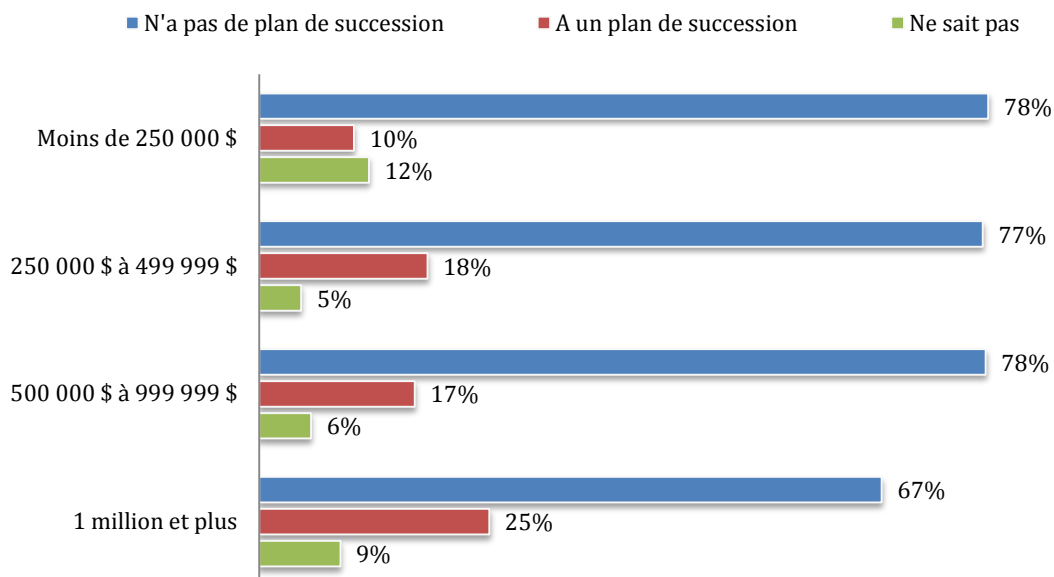
### Dans les organismes de grande taille, une plus grande planification de succession

« Bien que nous soyons conscients des défis que pose la succession des postes-clés au sein de nos organismes, dont le transfert des connaissances et la préparation de la relève, la petite taille de ceux-ci favorise peu de telles actions. »

Directrice générale et artistique, arts visuels et arts médiatiques

En se référant aux résultats globaux, 16 % des organismes sont dotés d'un plan de succession (voir figure 26). En comparant avec les tailles des organismes, la figure 42 révèle que, dans le groupe des organismes ayant des budgets annuels d'un million de dollars et plus, la pratique de la planification de la succession est plus fréquente (25 %) et à l'inverse, celle où la planification de la succession est la moins présente est dans le groupe des organismes de moins de 250 000 \$ (10 %). Il n'y a pas de différence marquée entre le pourcentage de direction ignorant si le conseil d'administration dispose ou non d'un plan de succession. Les résultats globaux sont à 8 % (figure 26), alors que ceux des groupes de tailles différentes varient entre 5 % et 12 %, ce dernier pourcentage étant celui des organismes de taille restreinte (figure 42).

Figure 42 : Répartition de la présence de plan de succession selon la taille des organismes



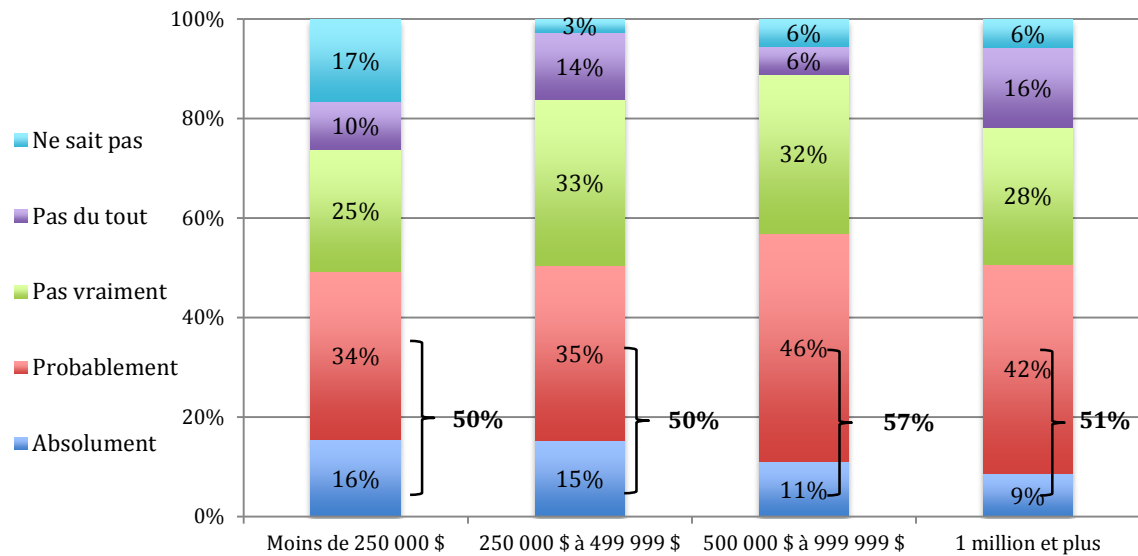
Les pourcentages ont été arrondis à l'unité près, ainsi, la somme peut varier entre 99 % et 101 %.

### 7.1.5 Besoin d'accompagnement pour planifier la succession : des besoins polarisés selon la taille

L'ensemble des résultats montrent que 51 % des directions estiment qu'elles ont besoin<sup>110</sup> d'accompagnement pour planifier la succession (voir figure 28). Une comparaison selon la taille montre, à la figure 43, que seul le groupe des organismes ayant un budget de 500 000 \$ à 999 999 \$ se distingue des résultats globaux. Il est le groupe dans lequel le besoin d'accompagnement est le plus présent (57 %). La comparaison des groupes selon leur taille indique aussi que les besoins d'accompagnement sont considérés différemment selon la taille de l'organisme. Ainsi, les organismes de moins de 250 000 \$ estiment davantage avoir « absolument » besoin d'accompagnement pour planifier la succession (16 %) que les organismes d'un million de dollars et plus (9 %). Dans le même ordre d'idée, les organismes de taille restreinte ont des pourcentages inférieurs de mentions d'absence de besoin d'accompagnement (10 %), comparativement aux plus grands organismes (16 %). Soulignons qu'ici, le pourcentage d'incertitude (« ne sait pas ») est le plus élevé dans le groupe des organismes de moins de 250 000 \$ (17 %, comparativement à 6 % pour les organismes d'un million de dollars et plus).

<sup>110</sup> Absolument et probablement besoin d'accompagnement.

Figure 43 : Répartition des besoins d'accompagnement pour planifier la succession selon la taille des organismes



Les pourcentages ont été arrondis à l'unité près, ainsi, la somme peut varier entre 99 % et 101 %.

### 7.1.6 Patrimoine matériel

#### La détention des droits et licences d'utilisation sur les éléments composant le patrimoine matériel

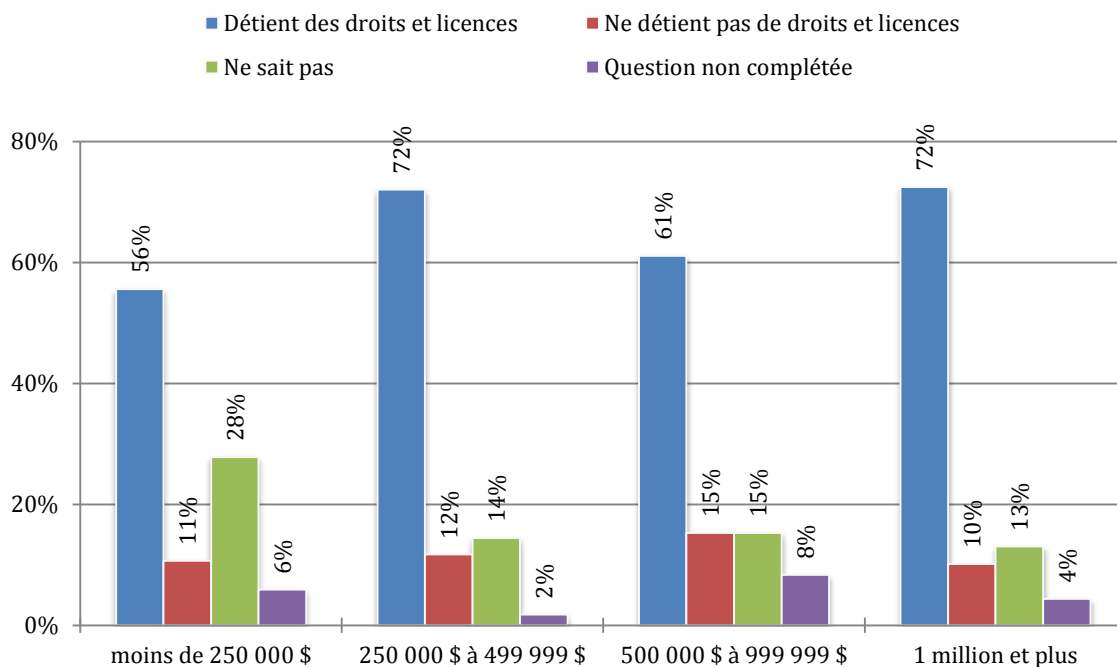
Près des deux tiers des répondants à l'enquête (63 %) affirment que l'organisme qu'ils dirigent détient les droits et licences nécessaires à l'utilisation des différents éléments qui composent son patrimoine (voir figure 32). À cet égard, la figure 44 démontre qu'il existe un écart important entre les organismes de moins de 250 000 \$ (56 %) et ceux de plus de 1 million (72 %) avec plus de 16 points de pourcentage.

Par ailleurs, les organismes qui affirment ne pas détenir les droits d'utilisation nécessaires à l'exploitation de leur patrimoine matériel sont en proportion relativement similaires, et ce, indépendamment de la taille de l'organisme, soit entre 10 % et 15 %. Les organismes dont les revenus du dernier exercice financier se situent entre 500 000 \$ et 999 999 \$ se présentent dans la plus grande proportion avec 15 %.

Les organismes de moins de 250 000 \$ affirment ne pas détenir les droits d'utilisation ou ne pas savoir s'ils détiennent ceux-ci dans une plus grande proportion (39 %).



Figure 44 : Variations de la détention des droits et licences d'utilisation sur les éléments composant le patrimoine matériel de l'organisme selon la taille des organismes



Les pourcentages ont été arrondis à l'unité près, ainsi, la somme peut varier entre 99 % et 101 %.

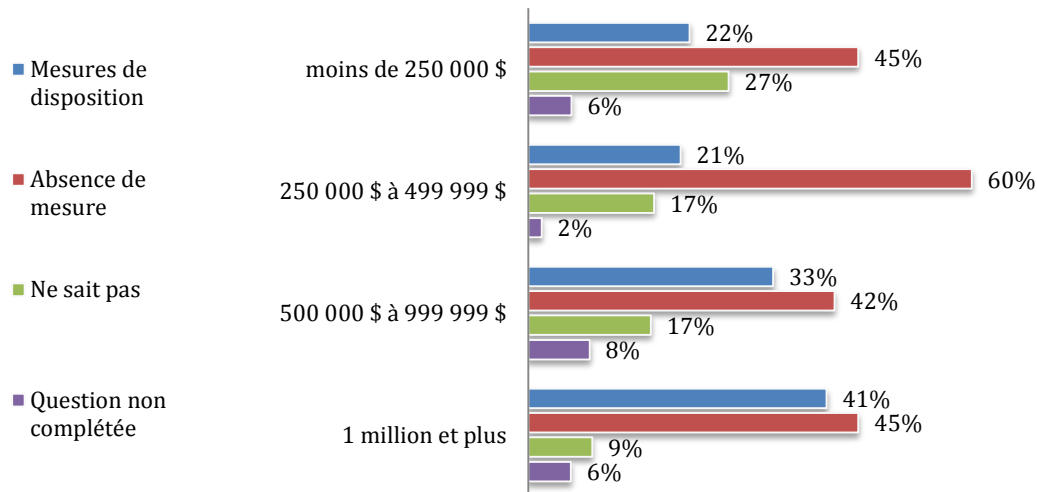
### Des mesures de disposition du patrimoine matériel plus difficilement envisageables pour les organismes de petite taille

Les résultats globaux indiquent que près de la moitié des répondants (48 %) affirment qu'aucune mesure n'est actuellement envisagée pour disposer du patrimoine matériel de l'organisme advenant la fin de ses activités (voir figure 34).

Indépendamment de la taille de leurs budgets, on note à la figure 45 que la proportion des organismes qui indiquent ne pas avoir envisagé de mesures est relativement similaire (entre 42 % et 45 %), à l'exception de ceux dont le budget se situe entre 250 000 \$ et 499 999 \$ qui répondent majoritairement par la négative (60 %). Quant aux répondants provenant d'organismes ayant un budget de 250 000 \$ et moins, ils affirment plus fortement que les autres ne pas savoir si des mesures sont envisagées (27 %).

De plus, on note à la figure 45, que l'ampleur du budget coïncide avec le fait d'avoir envisagé des mesures pour disposer du patrimoine des organismes. On remarque en effet que la proportion des organismes qui disent que des mesures sont envisagées croît avec la taille de l'organisme pour passer du simple au double selon que l'organisme dispose d'un budget de 250 000 \$ à 499 999 \$ (21 %) et d'un million de dollars et plus (41 %).

Figure 45 : Variations de l'existence de mesures de disposition du patrimoine matériel selon la taille des organismes



Les pourcentages ont été arrondis à l'unité près, ainsi, la somme peut varier entre 99 % et 101 %.

### 7.1.7 Synthèse des particularités des successions selon la taille des organismes

#### Les organismes ayant un budget annuel de moins de 250 000 \$

« L'enjeu est souvent financier. Actuellement, il nous est impossible d'embaucher une nouvelle ressource à temps complet qui pourrait prendre la succession au poste de direction générale. »

Directrice générale, arts interdisciplinaires

Les organismes ayant un budget annuel de moins de 250 000 \$ ont plus fréquemment des directions ayant participé à la fondation de l'organisme et s'étant embauchées elles-mêmes. Le rôle du conseil d'administration demeure donc modulé par cet état de fait. Il n'est pas celui qui choisit la personne au poste de direction. Les directions sont préoccupées par la succession et perçoivent que le conseil d'administration s'en préoccupe moins qu'elles ne le sont elles-mêmes.

Les directions de ces organismes de taille restreinte estiment plus fréquemment que les directions d'organismes de tailles supérieures qu'elles n'étaient pas prêtes à occuper un poste de direction lorsqu'elles sont entrées en fonction. Elles considèrent autant que les directions d'organismes de plus grandes tailles que leur expérience est ce qui a contribué à faire en sorte qu'elles soient prêtes à occuper leur poste. Toutefois, la formation initiale est moins souvent identifiée comme l'élément qui a contribué à faire en sorte qu'elles soient prêtes à occuper ce poste. Ces directions, lorsqu'invitées à anticiper la durée de leur mandat, se prononcent moins que ne le font les directions d'organismes de tailles supérieures. Elles anticipent un peu moins leur retraite que ne le fait l'ensemble des directions des organismes culturels.

Les directions des organismes ayant des budgets inférieurs à 250 000 \$ ont une plus grande incertitude sur la pérennité de l'organisme, elles envisagent davantage que l'organisme qu'elles dirigent pourrait ne pas survivre à leur départ, mais surtout, elles affirment ne pas savoir ce qui adviendra de l'organisme à leur départ. Les plans de succession sont peu fréquents. Un pourcentage élevé de direction affirme toutefois ne pas savoir si le conseil d'administration s'est doté d'un plan de succession, advenant leur départ. Les directions affirment avoir des besoins d'accompagnement semblables à ceux des autres organismes, mais qui se distinguent par une demande d'accompagnement plus intense (avoir absolument besoin). Ces directions affirment plus fréquemment avoir absolument besoin d'accompagnement, tout en ne sachant pas, plus fréquemment que les autres groupes, comment évaluer ce besoin.

Ces organismes détiennent plus faiblement les droits et licences relatives à l'utilisation de leur patrimoine matériel et ont envisagé des mesures pour en disposer dans une proportion moindre que les organismes de tailles supérieures.

En conclusion des sections 5.1 et 5.2 du présent rapport, il a été établi que les organismes ayant des budgets de moins de 250 000 \$ ont souvent moins de ressources humaines aux postes de direction, que celles-ci sont parfois bénévoles et qu'elles ont des conditions d'emploi plus précaires. Il est possible que cette précarité ait une incidence sur la capacité des directions à anticiper positivement l'avenir de l'organisme et que celle-ci participe à entretenir un climat d'incertitude.

Il est par ailleurs à souligner que ce groupe est fortement représenté dans l'enquête (43 %). Il est possible que ce taux de participation soit lié avec l'intensité du besoin d'accompagnement exprimé par certains répondants et leur incertitude quant à l'avenir de l'organisme.

### **Les organismes ayant un budget annuel de 250 000 à 499 999 \$**

*« Actuellement toutes les fonctions de direction, artistiques et administratives sont assumées par une seule personne au sein de notre organisme (...) Ce dont nous avons vraiment besoin, c'est d'obtenir un soutien financier supplémentaire afin de pouvoir engager une deuxième personne qui pourrait, dès maintenant, se charger de la direction artistique de l'organisme. »*

Directeur général et artistique, arts visuels et arts médiatiques

Les organismes ayant un budget annuel de 250 000 \$ à 499 999 \$ ne présentent pas un profil qui se démarque clairement, s'apparentant parfois au groupe des organismes ayant un budget moindre, parfois au groupe des organismes ayant un budget supérieur. Leur rapport à la succession est similaire aux résultats globaux de l'enquête et présente peu de particularités. Ce bref portrait met l'accent sur les distinctions, lorsque présentes.

Marquant une scission avec le groupe des organismes ayant des budgets de moins de 250 000 \$, ce groupe se distingue par les décisions d'embauche des directions relevant davantage des conseils d'administration. Les décisions d'embauche prises par une direction impliquée dans la

fondation ne sont pas aussi présentes que dans le groupe des organismes ayant un budget de 250 000 \$ et moins. Les préoccupations des directions pour la succession sont présentes, mais un peu moindres qu'elles ne le sont pour d'autres groupes. Peu de directions envisagent, advenant le départ de leur emploi, prendre leur retraite. Leur départ ne remet pas en question la pérennité de l'organisme. Les directions affirment avoir des besoins d'accompagnement semblables à ceux des autres tailles d'organismes. Au chapitre de la gestion du patrimoine matériel, ce groupe se positionne de façon similaire aux organismes ayant un budget supérieur quant à la détention des droits et licences d'utilisation de leur patrimoine matériel, mais, tout comme les organismes du groupe précédent, affirme plus faiblement que les résultats globaux à l'enquête avoir envisagé des mesures pour en disposer.

Dans le profil des organismes, il a été établi que les organismes ayant des budgets de 250 000 \$ à 499 999 \$ ont plus de ressources humaines aux postes de direction que le groupe ayant un budget moindre et que le recours au bénévolat à la direction n'est plus présent. Les conditions d'emploi, quoique moins précaires que dans le groupe des organismes de moins de 250 000 \$, le restent toutefois. Ces conditions que l'on pourrait qualifier « intermédiaires » marquent toutefois, avec l'absence de direction assumée de manière bénévole, une rupture importante par rapport au groupe précédent. Une scission est aussi à souligner en ce qui concerne la décision d'embauche des directions : elles relèvent davantage du conseil d'administration.

#### **Les organismes ayant un budget annuel de 500 000 à 999 999 \$**

*« Il est à noter que chaque personne a ses compétences : un directeur artistique, une directrice administrative, une directrice au développement de marchés et un directeur de production. Notre organisme travaille à ce qu'il y ait une relève à chaque poste, surtout pour la direction artistique et générale. »*

Directrice administrative et générale, théâtre

Comme les organismes de 250 000 \$ à 499 999 \$, les organismes de 500 000 \$ à 999 999 \$ ne présentent pas un profil qui se démarque clairement, s'apparentant parfois au groupe des organismes ayant de 250 000 \$ à 500 000 \$, parfois au groupe des organismes ayant un budget d'un million de dollars et plus. Leur rapport à la succession est similaire aux résultats globaux de l'enquête, mais présente certaines particularités.

Ce groupe est semblable au groupe précédent en ce qui concerne les décisions d'embauche prises par le conseil d'administration. Comme les organismes ayant un budget de 250 000 \$ à 499 999 \$, leurs préoccupations pour la succession sont légèrement moindres que pour l'ensemble des organismes et la durée des mandats est similaire. Ils envisagent toutefois, lorsque comparés au groupe de 250 000 \$ à 499 999 \$, davantage leur retraite.

Les directions des organismes de 500 000 \$ à 999 999 \$ se distinguent de l'ensemble des autres directions en considérant plus fréquemment qu'elles étaient prêtes à occuper leur poste actuel.

Cette perception de compétence repose sur leur expérience, mais aussi, et plus que les autres directions, sur leur formation initiale.

Ces organismes ont autant des plans de succession que l'ensemble des organismes, mais considèrent davantage que tous les autres groupes d'organismes avoir besoin d'accompagnement. Ce besoin ne s'exprime pas tant par l'intensité, comme dans les organismes de moins de 250 000 \$ (avoir absolument besoin), mais dans le fait d'affirmer avoir un besoin (absolument ou probablement).

Quoique les organismes qui composent ce groupe disposent des droits et licences nécessaires à l'utilisation de leur patrimoine matériel dans une proportion similaire aux résultats globaux, ils sont plus nombreux que la moyenne à avoir envisagé des mesures pour disposer de leur patrimoine matériel.

Le profil des organismes réalisé précédemment indique que ce groupe a souvent des conditions d'emploi (salaire à temps plein, deux postes de direction) similaires aux organismes d'un million de dollars et plus, avec par contre, un budget d'exploitation moindre. Il est possible que ceci ait une incidence sur l'organisme, les directions, leur rapport à la succession ainsi que la gestion du patrimoine matériel de l'organisme. Engagé pleinement dans une structure organisationnelle complexe, mais avec des budgets moindres que les organismes de taille supérieure, il se peut que les pressions financières fassent que les priorités à court terme prennent le pas sur les activités orientées davantage sur le plus long terme et la planification, d'où une perception plus grande d'un besoin d'accompagnement. Ce besoin d'accompagnement ne semble pas découler d'une perception de manque de compétences puisque ces directions se sentent compétentes au regard de leur expérience et de leur formation.

### **Les organismes ayant un budget annuel d'un million de dollars et plus**

*« Les tâches que j'occupe ne sont pas rémunérées à leur juste mesure. Il est donc difficile de penser recruter quelqu'un de compétent pour prendre le relais, alors que le salaire disponible n'est pas compétitif par rapport à d'autres secteurs d'activité. Cela prend presque quelqu'un de missionnaire, qui fasse presque un vœu de pauvreté, ou qui du moins place ses intérêts personnels en dernier, pour vouloir s'embarquer dans l'aventure. »*

Directeur général et artistique, arts visuels et arts médiatiques

Dans ce groupe, plus fréquemment que dans tous les autres groupes, les décisions d'embauche, relèvent des conseils d'administration. La préoccupation des directions pour la succession est plus importante et il existe un écart de perception entre le conseil d'administration et les directions légèrement plus grand que dans les organismes ayant des budgets d'exploitation moindres.

En ce qui concerne les compétences, ce groupe se distingue par le recours plus fréquent au mentorat. Ce choix pourrait s'expliquer de trois manières : cette mesure est souvent plus

onéreuse et est peut-être moins accessible pour les organismes ayant des budgets moindres. Les organismes de taille supérieure ont peut-être des besoins spécifiques qui ne correspondent pas à un apprentissage en groupe, tel que proposé dans les activités de formation continue. Il est aussi possible que les organismes de taille supérieure en ayant des réseaux plus développés développent plus aisément des relations de mentorat.

Dans les organismes d'un million de dollars et plus, les directions envisageant davantage leur retraite et l'évocation de leur départ ne provoquent pas de doute quant à la pérennité des organismes qu'elles dirigent. Dans ces organismes, les plans de succession sont plus fréquents et ces directions estiment des besoins d'accompagnement similaires à l'ensemble des organismes.

Quant à la gestion de son patrimoine matériel, ce groupe se démarque en affirmant davantage détenir les droits et licences nécessaires à l'utilisation de son patrimoine. De plus, les organismes d'un million de dollars et plus disent avoir envisagé des mesures pour disposer de leur patrimoine dans une proportion largement supérieure à la moyenne de l'échantillon. Il est possible qu'un budget plus important permette de dégager les ressources financières et humaines nécessaires à la gestion du patrimoine matériel.

Sachant que les organismes d'un million de dollars et plus sont ceux qui sont davantage dotés de ressources humaines aux postes de direction et que celles-ci sont plus fréquemment embauchées sur des bases stables, il est probable qu'elles aient plus de ressources pour des dossiers liés à la planification de la succession. Précisons toutefois que dans les commentaires laissés par les directions d'organismes d'un million de dollars et plus, l'inadéquation du salaire en regard des tâches est mentionnée et que le temps pour planifier ne semble guère plus présent que dans les autres groupes. Ces directions expriment également une crainte en ce qui concerne les compétences des nouvelles directions et la capacité des organismes à attirer des candidats d'expérience, et ce en raison des conditions d'emploi.

**Tableau 23 : Synthèse des particularités des successions selon la taille des organismes en comparaison avec les résultats globaux de l'enquête**

	< de 250 000 \$	250 000 \$ à 499 999 \$	500 000 \$ à 999 999 \$	Un million et >
Décision d'embauche	(--) CA (+) par lui-même	(+) CA (-) lui-même	(+) CA (-) lui-même	(++) CA (-) lui-même
Préoccupation pour la succession	=	(-)	(-)	(++)
Écart de préoccupation avec le CA	=	=	=	>
Sentiment de compétence	(-)	=	(++)	(+)
Expérience	=	=	=	=
Formation initiale	(-)	=	(+)	=
Anticipation de départ - de 6 années	(-)	=	=	=
Retraite	=	(-)	(+)	(+)
Pérennité	(--)	(+)	(++)	(++)
Plan de succession	(-)	=	=	(++)
Besoins d'accompagnement	=	=	(+)	=
Droits et licences	(-)	(++)	=	(++)
Mesures envisagées	(-)	(-)	(+)	(++)

**Légende**

(-) : Pourcentage inférieur aux résultats globaux de l'enquête (3 à 7 points d'écart)

(+) : Pourcentage supérieur aux résultats globaux de l'enquête (3 à 7 points d'écart)

(++) ou (--) : Pourcentage ayant une différence importante par rapport aux résultats globaux de l'enquête (8 et plus)

= : Pourcentage ayant une valeur égale ou de moins de 2 points par rapport aux résultats globaux de l'enquête

> : Écart de perception supérieur aux résultats globaux de l'enquête

< : Écart de perception inférieur aux résultats globaux de l'enquête

## 7.2 Particularités des successions selon la situation géographique des organismes

Dans cette section, les résultats sont présentés selon la situation géographique des organismes. Comme pour la section précédente, les résultats de 11 questions<sup>111</sup> sont analysés. Étant donné le nombre restreint de répondants dans certaines régions administratives, il a été préconisé d'opérer des regroupements de régions. Ces regroupements permettent d'une part d'éviter l'identification des répondants et, d'autre part, d'avoir un nombre d'organismes plus élevé par groupe. Les regroupements ont été faits en privilégiant les régions limitrophes et en gardant distincts les deux pôles de production que sont les régions de Montréal et de la Capitale-Nationale. Ces régions administratives sont les régions ayant le plus de répondants et, conséquemment, ne nécessitent pas d'être fusionnées avec d'autres régions. Dans l'analyse des résultats, ces deux régions administratives, en raison de leur population plus dense et du nombre d'organismes culturels, sont désignées comme étant deux centres urbains<sup>112</sup>.

Les résultats dans cette section sont présentés selon les catégories suivantes :

**Tableau 24: La répartition des organismes selon des regroupements de régions administratives**

	Nbre
Abitibi-Témiscamingue/Nord-du-Québec/Côte-Nord	33
Bas-Saint-Laurent/Gaspésie-Îles-de-la Madeleine	41
Montérégie/Centre-du-Québec	41
Estrie/Chaudière-Appalaches	44
Saguenay-Lac-Saint-Jean/Mauricie/Lanaudière	42
Outaouais/Laurentides/Laval	27
Capitale-Nationale	53
Montréal	158
<b>TOTAL</b>	<b>439</b>

Dans cette section, pour chacune des 11 questions, avant la présentation des résultats selon la situation géographique, on rappelle les résultats globaux correspondant à cette question.

<sup>111</sup> Les questions retenues sont : les questions 20 et 21 (gouvernance), 25 et 26 (compétences), 28 et 29 (anticipation de départ), 30, 31 et 32 (planification de la succession) ainsi que 35 et 36 (patrimoine matériel). Pour consulter le libellé des questions, voir le questionnaire en annexe.

<sup>112</sup> Rappelons que dans ce rapport, le terme « centre urbain » désigne les régions administratives de la région de Montréal et de la région de la Capitale-Nationale. Ces deux régions sont désignées, dans d'autres documents, comme étant deux régions centrales : MCC (2012), *Chiffres à l'appui*, p. 25 <http://collections.banq.qc.ca/ark:/52327/bs2107582>.

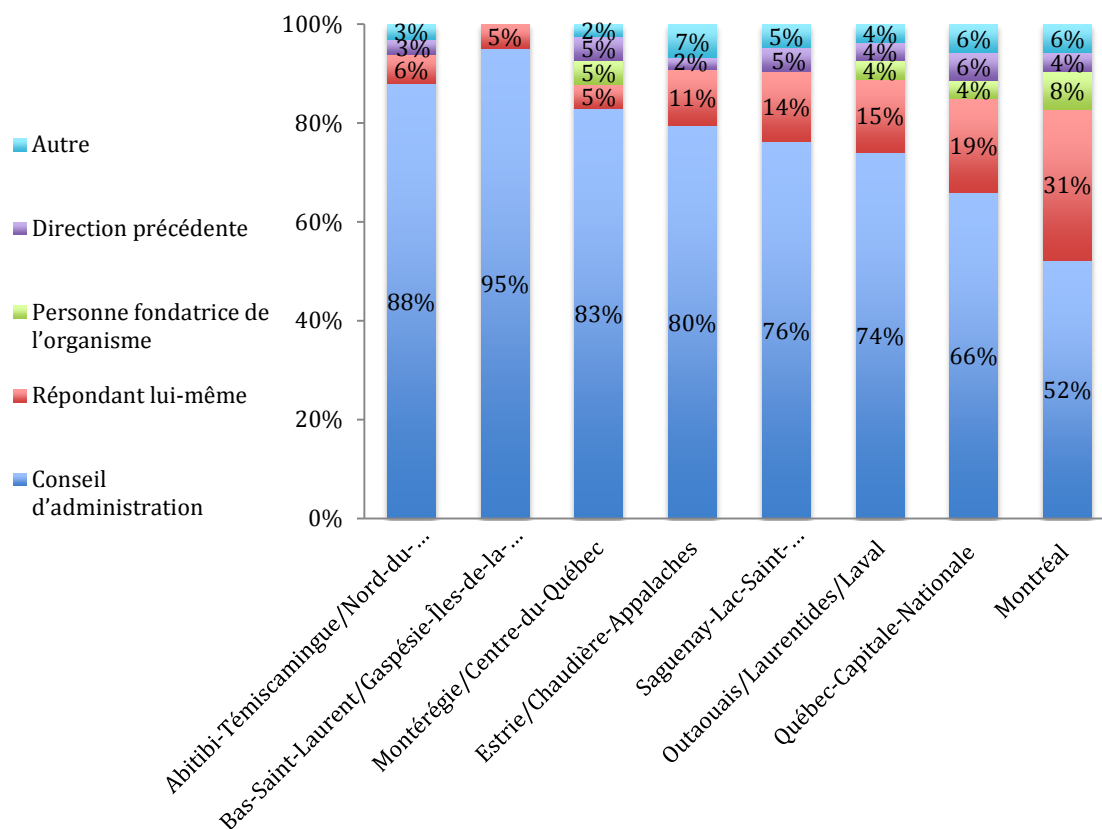


### 7.2.1 Gouvernance des organismes

#### Montréal et Québec se démarquant par des pourcentages plus faibles de directions embauchées par le conseil d'administration

Globalement, notre échantillon montre que 70 % des directions au Québec sont embauchées par un conseil d'administration (voir figure 13). La comparaison selon la situation géographique montre des disparités des décisions d'embauche, entre toutes les régions, mais aussi entre les centres urbains (régions de Montréal et de la Capitale-Nationale) et les autres régions. Ainsi, selon la figure 46, on note que dans les régions de Montréal et de la Capitale-Nationale, le pourcentage de décision d'embauche par le conseil d'administration est moindre (respectivement de 52 % et 66 %) que dans les autres régions où les pourcentages se situent au-dessus des résultats globaux. Montréal se démarque d'ailleurs par un pourcentage très élevé de directions fondatrices et s'étant engagées elles-mêmes (31 %, comparativement 18 % pour les résultats globaux à la figure 13). Les deux regroupements des régions les plus éloignées (Bas-St-Laurent/Gaspésie-Iles-de-la-Madeleine et Abitibi-Témiscamingue/Nord-du-Québec/Côte-Nord) sont ceux qui présentent les plus hauts pourcentages d'embauche par le conseil d'administration (95 % et 88 %).

Figure 46 : Répartition des décisions d'embauche des directions selon la situation géographique des organismes



Les pourcentages ont été arrondis à l'unité près, ainsi, la somme peut varier entre 99 % et 101 %.

### Des préoccupations envers la succession variant d'une région à l'autre

Dans l'ensemble de l'enquête, 54 % des personnes occupant un poste de direction se préoccupent de leur succession (voir tableau 9). Une comparaison des préoccupations des directions pour la succession selon la situation géographique montre également des disparités entre les différentes régions. Les variations ne semblent toutefois pas liées au fait d'être dans les régions de Montréal ou de la Capitale-Nationale ou dans une autre région du Québec. Par exemple, au tableau 25, on note que dans la région de la Capitale-Nationale, moins de la moitié des directions se préoccupent de succession (40 %), comparativement à près des trois quarts (71 %) dans le regroupement des régions Saguenay-Lac-Saint-Jean/Mauricie/Lanaudière. Les écarts entre les perceptions de préoccupation des conseils d'administration et celles des directions présentent aussi des variations : d'un écart nul pour les organismes du regroupement Abitibi-Témiscamingue/Nord-du-Québec/Côte-Nord à un écart de 22 à 23 points pour Outaouais/Laurentides/Laval et Montérégie/Centre-du-Québec.

**Tableau 25 : Préoccupations des parties prenantes selon la situation géographique des organismes**

Régions	Perception que le CA se préoccupe de succession	Préoccupation des directions	Écart en points
Abitibi-Témiscamingue/Nord-du-Québec/Côte-Nord	48 %	48 %	0
Bas-Saint-Laurent/Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine	44 %	51 %	-7
Montérégie/Centre-du-Québec	32 %	54 %	-22
Estrie/Chaudière-Appalaches	32 %	50 %	-18
Saguenay-Lac-Saint-Jean/Mauricie/Lanaudière	55 %	71 %	-16
Outaouais/Laurentides/Laval	33 %	56 %	-23
Capitale-Nationale	34 %	40 %	-6
Montréal	40 %	58 %	-18
<b>Résultats globaux</b>	<b>39 %</b>	<b>54 %</b>	<b>-15</b>

*Les pourcentages ont été arrondis à l'unité près, ainsi, la somme peut varier entre 99 % et 101 %.*

### 7.2.2 Compétences des directions

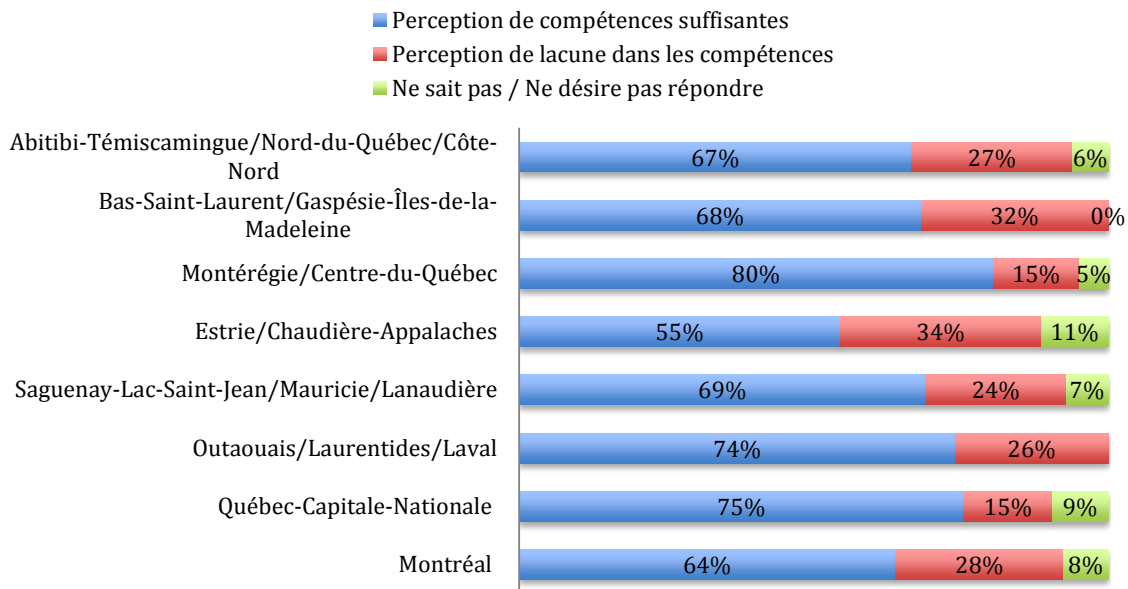
*« ... [l']important roulement de personnel au poste de directeur général. Avant mon arrivée en poste, 5 directeurs généraux en 5 ans y ont travaillé, causant manque de stabilité et inquiétude parmi les employés. À ce que j'ai cru comprendre, étant dans une région plutôt éloignée des centres, les candidats de qualité ne sont pas toujours au rendez-vous lorsqu'un tel poste s'ouvre dans l'organisme. »*

Directrice générale, Chaudière-Appalaches

#### **Des disparités importantes des directions des différentes régions, lorsqu'elles considèrent leurs compétences lors de leur entrée en poste**

Dans les résultats globaux, 68 % des personnes occupant un poste de direction considèrent qu'elles étaient prêtes à occuper leur fonction, lorsqu'elles ont débuté leur emploi actuel (voir figure 22). Encore ici, il existe des disparités importantes entre les différentes régions en ce qui concerne la perception des directions lorsqu'on leur demande d'évaluer rétrospectivement, si elles étaient prêtes à occuper le poste actuel. En se référant à la figure 47, Estrie/Chaudière-Appalaches est le regroupement où le pourcentage de directions considérant qu'elles étaient prêtes à occuper un poste de direction est le plus bas (55 %), suivi de Montréal (64 %). Si à Montréal, ces résultats s'expliquent possiblement par une importante proportion de directions occupées par des personnes fondatrices, les résultats du regroupement Estrie/Chaudière-Appalaches restent inexplicables. Tout comme l'est le pourcentage élevé de perceptions de compétences suffisantes des directions du regroupement Montérégie/Centre-du-Québec (80 %). Les variations ne semblent pas liées au fait d'être dans un centre urbain ou dans une autre région. Il est probable que d'autres facteurs viennent ici moduler la perception de compétence qu'ont les personnes occupant un poste de direction.

Figure 47 : Répartition des perceptions de compétence des directions lors de l'embauche selon la situation géographique des organismes



Les pourcentages ont été arrondis à l'unité près, ainsi, la somme peut varier entre 99 % et 101 %.

### L'expérience, toujours importante, et dont le manque pourrait contribuer à ne pas se sentir prêt à occuper un poste de direction

« La formation, la préparation de candidats à la succession aux postes de direction d'OBNL en culture est pratiquement INEXISTANTE en région! »

Directeur général, Saguenay-Lac-St-Jean

Selon les résultats globaux de l'enquête, 66 % des directions considèrent que l'expérience est ce qui a le plus contribué à faire en sorte qu'ils soient prêts à occuper un poste de direction (voir figure 23). Bien que l'expérience soit le premier élément dans toutes les régions, il existe selon la situation géographique des cas extrêmes. Selon la figure 48, l'expérience est, en Abitibi-Témiscamingue/Nord-du-Québec/Côte-Nord, le premier facteur de compétence pour 79 % des personnes occupant un poste de direction, alors qu'en Estrie/Chaudière-Appalaches, l'expérience n'est le choix de réponses que de 57 % des directions. Le fait que les directions du regroupement Estrie/Chaudière-Appalaches aient aussi indiqué se sentir moins prêtes à occuper un poste de direction que les directions des autres régions, incite à croire qu'ici, c'est le manque d'expérience qui pourrait avoir une incidence sur le fait de ne pas se sentir prêt.

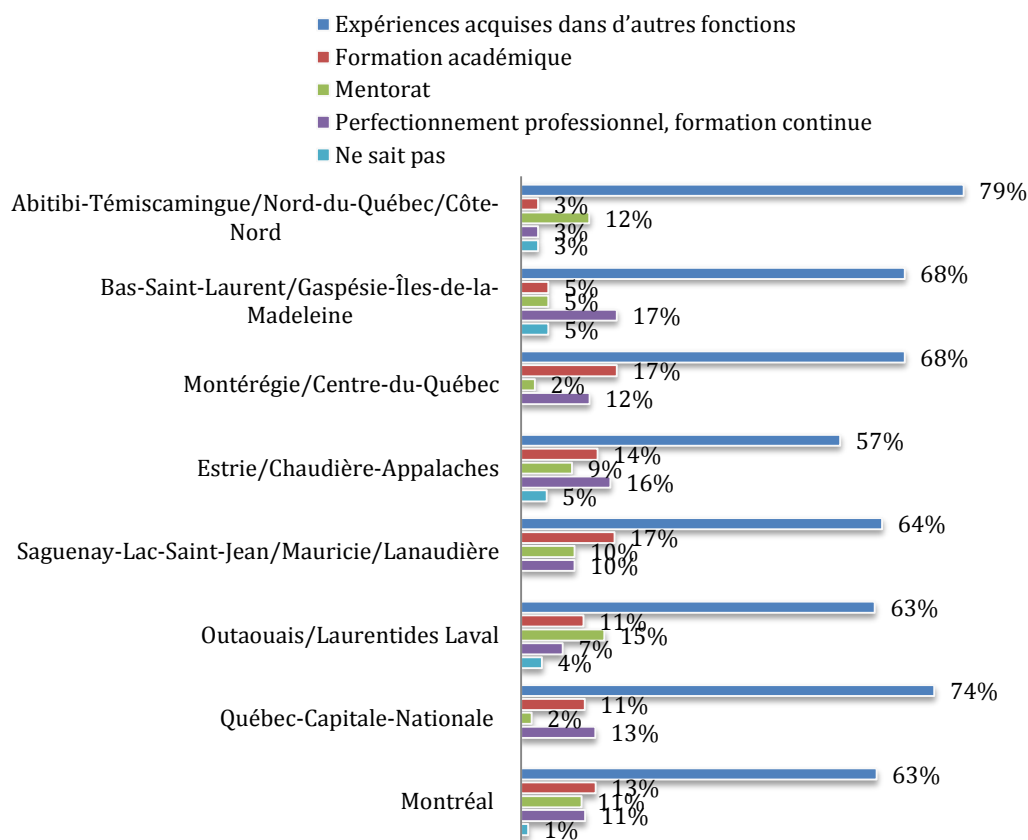
Soulignons ici encore que la perception de compétence ne peut être expliquée que par le fait d'être ou non dans un centre urbain. Il existe en effet d'importantes disparités entre la région de la Capitale-Nationale et celle de Montréal où, par exemple, l'expérience présente un écart

substantiel : l'expérience représente un choix de réponses pour 74 % des directions de la région de la Capitale-Nationale et de 63 % pour les directions de Montréal.

Il est possible toutefois que l'éloignement géographique ait une incidence sur la formation initiale et le profil des personnes occupant des postes de direction. Ainsi, deux regroupements de régions éloignées se distinguent des autres régions par de faibles pourcentages de direction considérant que la formation initiale a joué un rôle important dans l'acquisition de leurs compétences : Abitibi-Témiscamingue/Nord-du-Québec/Côte-Nord (3 %) et Bas-St-Laurent/Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine (5 %) alors que dans les résultats globaux, la formation académique est citée par 12 % des directions (voir figure 23).

Il est par ailleurs possible que la présence ou non de certaines activités ou ressources (programmes de mentorat, formation continue, formation initiale), variable selon différentes régions, aient une incidence sur ce qui a pu contribuer à soutenir les directions dans l'acquisition de compétences. À cause des disparités importantes dans les réponses obtenues, une étude croisant les informations de l'enquête et l'offre régionalisée de mesures de formation et d'accompagnement ainsi que les programmes collégiaux ou universitaires serait nécessaire pour comprendre ce qui contribue, d'une région à l'autre, à l'acquisition de compétences.

Figure 48 : Répartition des éléments considérés comme contribuant à l'acquisition des compétences selon la situation géographique des organismes



Les pourcentages ont été arrondis à l'unité près, ainsi, la somme peut varier entre 99 % et 101 %.

### 7.2.3 Anticipation de départ

#### Des disparités importantes entre les régions quant à l'anticipation de départ des dirigeants

*« Région éloignée qui exige souvent de planifier un déménagement pour trouver les ressources qualifiées. »*

Directrice générale, Abitibi-Témiscamingue

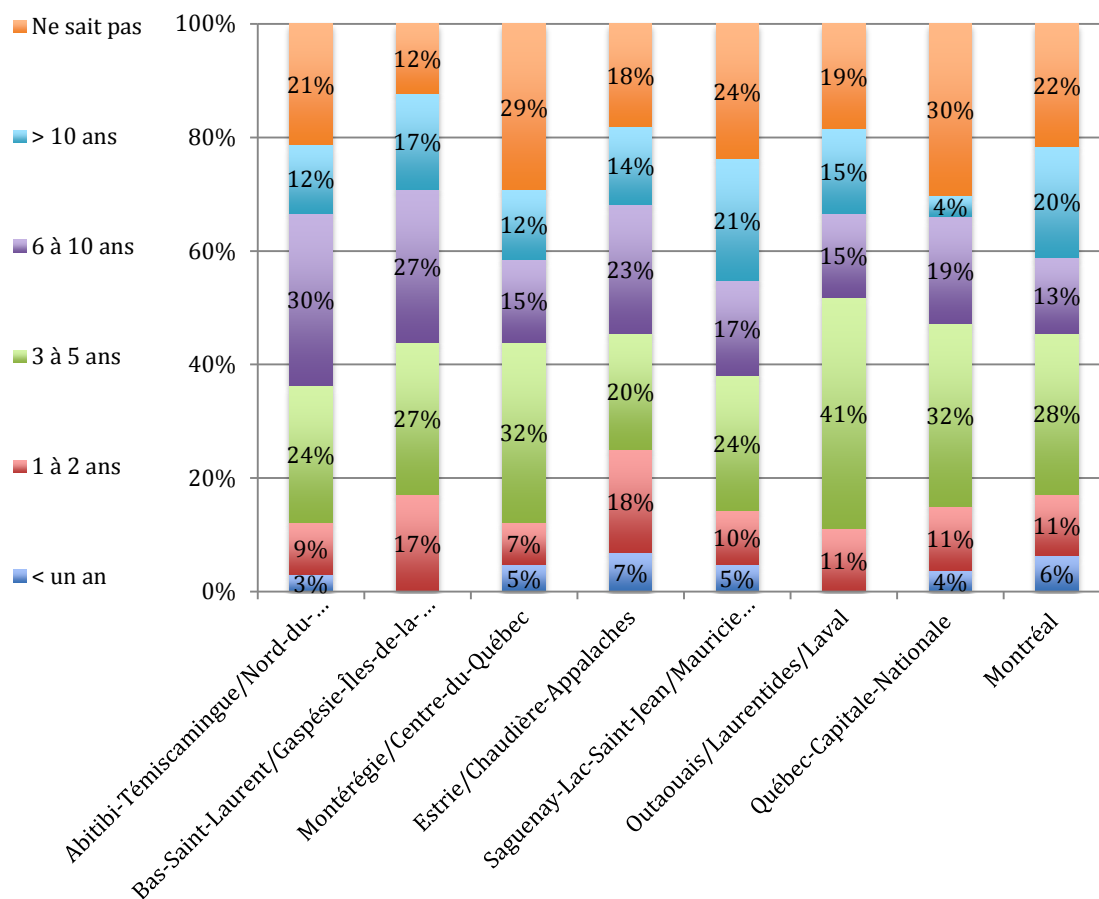
Les résultats globaux montrent que 45 % des directions anticipent qu'elles quitteront leur emploi actuel dans moins de six ans (voir figure 19). Une comparaison des anticipations de départ des directions montre qu'ici aussi, les disparités selon la situation géographique existent. À la figure 49, on note que le regroupement Abitibi-Témiscamingue/Nord-du-Québec/Côte-Nord se distingue avec une proportion de direction envisageant quitter leur poste dans moins de six ans moindre que dans les résultats globaux (soit, 36 %, comparativement à 45 %) et, à l'opposé, Outaouais/Laurentides/Laval, avec une proportion supérieure aux résultats globaux (52 % comparativement à 45 %).

Le pourcentage élevé de réponses « Ne sait pas » de la part des directions<sup>113</sup> complexifie toutefois une interprétation des anticipations de durée de mandats. Pour la région de la Capitale-Nationale, ce taux représente 30 % des réponses obtenues et, pour Montérégie/Centre-du-Québec, 29 %.

---

<sup>113</sup> Choisir « ne sait pas » pourrait correspondre à une incertitude quant à ses propres intentions, celles de l'organisme et du conseil d'administration ou encore à une volonté de ne pas se prononcer.

Figure 49 : Répartition de l'anticipation de départ selon la situation géographique des organismes



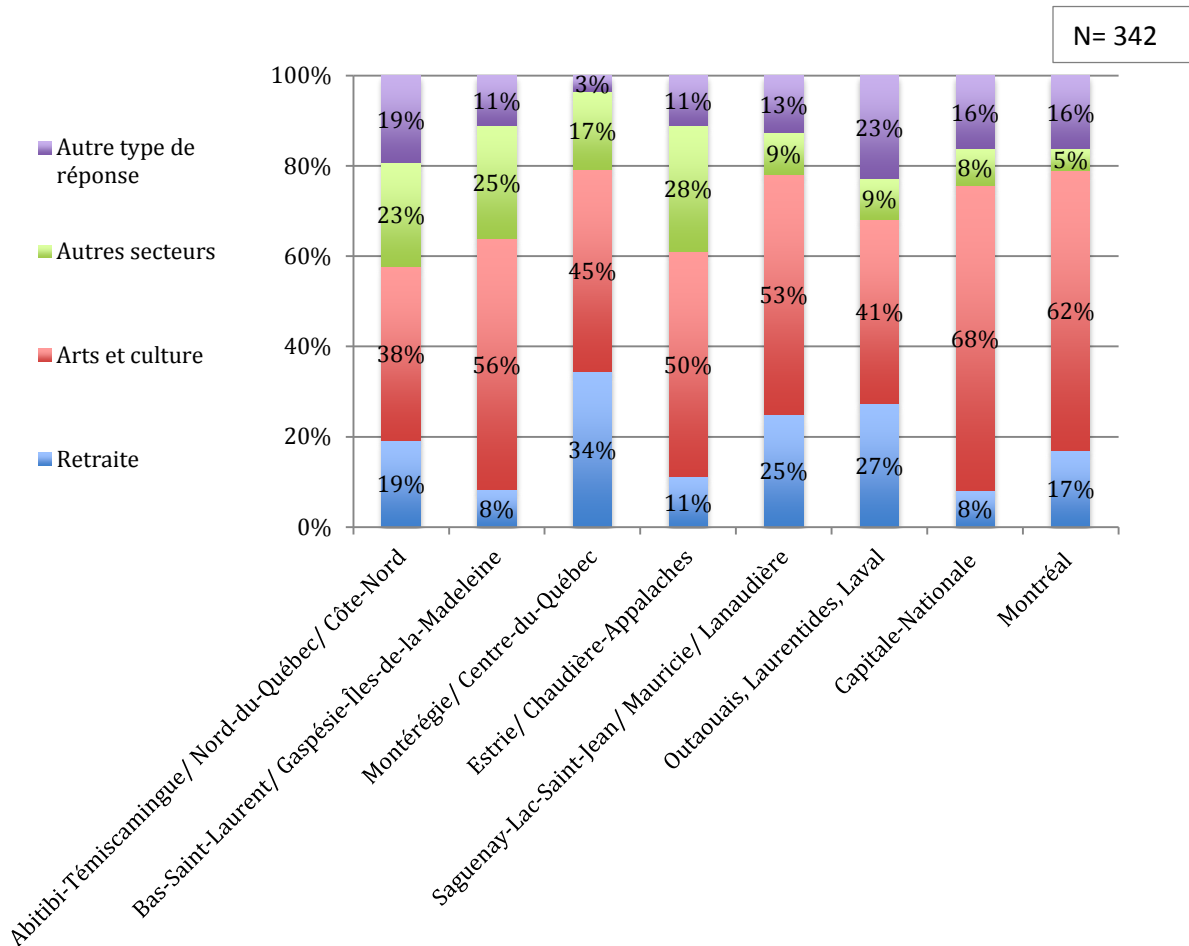
Les pourcentages ont été arrondis à l'unité près, ainsi, la somme peut varier entre 99 % et 101 %.

### Anticipation de retraite : des variations importantes entre les régions

Dans les résultats globaux, 18 % des directions, lorsqu'elles quitteront leur poste, envisagent prendre leur retraite (voir tableau 10). Encore ici, les pourcentages de retraite par région connaissent d'importantes variations. À la figure 50, les regroupements de régions dans lesquels la retraite est davantage anticipée sont : Montréal/Centre-du-Québec (34 %), Outaouais/Laurentides/Laval (27 %) et Saguenay-Lac-Saint-Jean/Mauricie/Lanaudière (25 %).

Les disparités ne semblent pas liées au fait d'être dans un centre urbain ou dans une autre région. Par exemple, les deux groupes dans lesquels on constate les plus faibles pourcentages d'anticipation de départ pour la retraite sont Capitale-Nationale (8 %) et un regroupement de régions éloignées, Bas-St-Laurent/Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine (8 %).

Figure 50 : Répartition de l'anticipation de retraite selon la situation géographique des organismes



Les pourcentages ont été arrondis à l'unité près, ainsi, la somme peut varier entre 99 % et 101 %.

#### 7.2.4 Planification de la succession et accompagnement

##### Des disparités importantes entre les régions quant à l'anticipation de fin d'activité ou de pérennité des organismes

« Évidemment que mon départ ne sera pas la principale cause de l'arrêt des activités, mais en ce moment, personne ne manifeste d'intérêt à prendre le flambeau parce que la tâche est assez lourde et que nous ne sommes pas un groupe de personnes "jeunes"... »

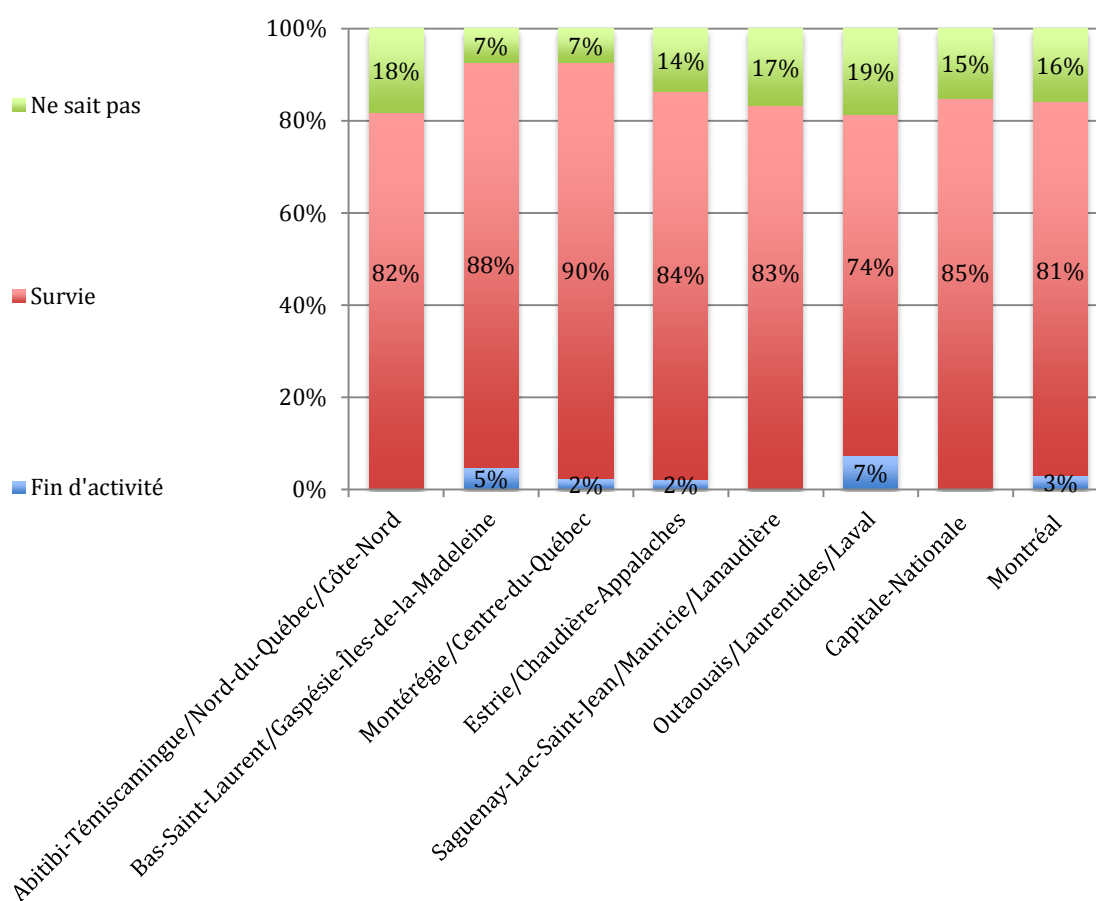
Présidente, Estrie/Chaudière-Appalaches

Dans les résultats globaux, 83 % des directions considèrent qu'à leur départ, l'organisme poursuivra ses activités (voir figure 30). Comme pour les questions précédentes, les groupements de réponses des directions selon la situation géographique présentent



d'importantes disparités. Selon la figure 51, les réponses des directions de la Capitale-Nationale et de Montréal sont plutôt semblables, alors que 85 % et 81 % anticipent la survie de l'organisme et 15 % et 16 % sont incertains. Outaouais/Laurentides/Laval est le regroupement de régions où l'on trouve le plus faible pourcentage de personnes occupant un poste direction convaincues de la pérennité de l'organisme (74 %) et le pourcentage le plus élevé de directions anticipant une fin d'activité (7 %, comparativement aux résultats globaux de 3 %). À l'inverse, Montérégie/Centre-du-Québec est le regroupement de régions dans lequel l'anticipation de pérennité est la plus forte (90 %). Bien que dans cette région un pourcentage élevé de directions envisage la retraite (34 %, comparativement aux résultats globaux de 18 %), ils ne voient pas leur départ comme ayant une incidence sur la pérennité de l'organisme.

Figure 51 : Répartition de l'anticipation de fin d'activité, suite au départ de la direction selon la situation géographique des organismes



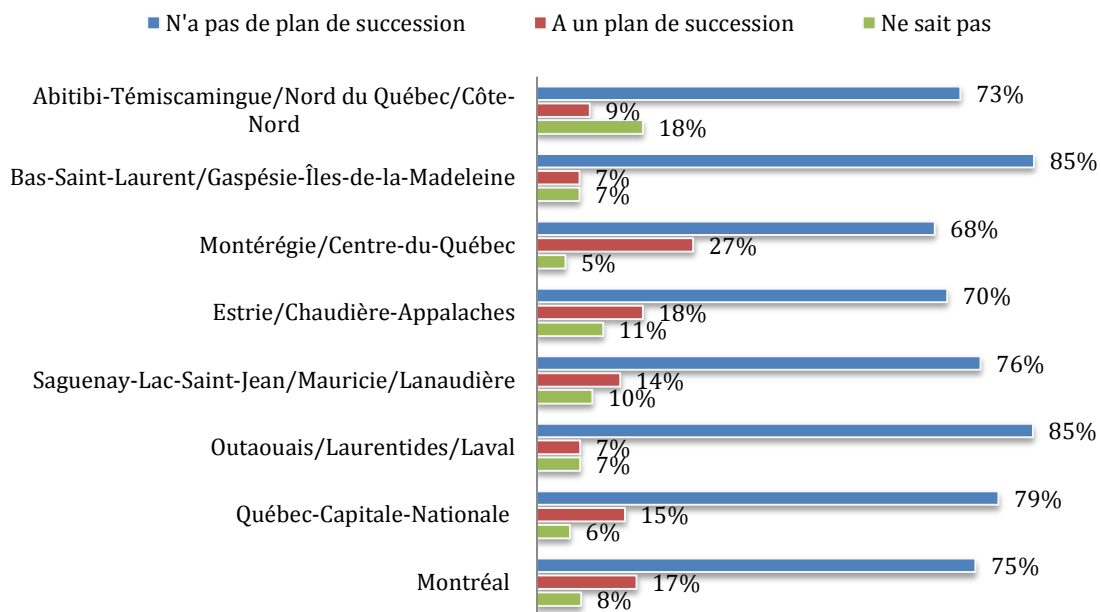
Les pourcentages ont été arrondis à l'unité près, ainsi, la somme peut varier entre 99 % et 101 %.

**Deux situations extrêmes montrant une coïncidence entre la présence d’une planification et la pérennité et entre l’absence de planification et une incertitude quant à la pérennité**

Les résultats globaux montrent que 76 % des directions ne disposeraient pas d’un plan de succession (voir la figure 26). Une comparaison selon la situation géographique montre, à la figure 52, que les regroupements Outaouais/Laurentides/Laval et Bas-St-Laurent/Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine présentent le pourcentage le plus élevé d’organismes n’ayant pas de plan de succession (85 %). Le regroupement Abitibi-Témiscamingue/Nord-du-Québec/Côte-Nord se distingue par son haut pourcentage de directions ne sachant pas s’il existe un plan de succession (18 % comparativement aux résultats globaux de 8 %). Abitibi-Témiscamingue/Nord-du-Québec/Côte-Nord et Outaouais/Laurentides/Laval présentent des pourcentages similaires d’organismes ayant un plan de succession (9 % et 7 %). Finalement, Montérégie/Centre-du-Québec présente le plus haut pourcentage d’organismes ayant un plan de succession (27 %, comparativement à 16 % pour les résultats globaux).

Soulignons que si le regroupement Outaouais/Laurentides/Laval mentionne avoir le moins de plans de succession, les directions de ce groupe ont aussi, comme constaté précédemment, le plus haut pourcentage de réponses reflétant l’incertitude quant à la pérennité de l’organisme advenant leur départ, soit 7 % (voir figure 51). Montérégie/Centre-du-Québec possède par ailleurs le plus haut pourcentage d’organismes ayant un plan de succession (27 %, voir figure 52) et le pourcentage le plus élevé d’anticipation de maintien des activités suite au départ de la direction, soit 90 % (voir figure 51).

Figure 52 : Répartition de la présence de plan de succession selon la situation géographique des organismes



Les pourcentages ont été arrondis à l’unité près, ainsi, la somme peut varier entre 99 % et 101 %.

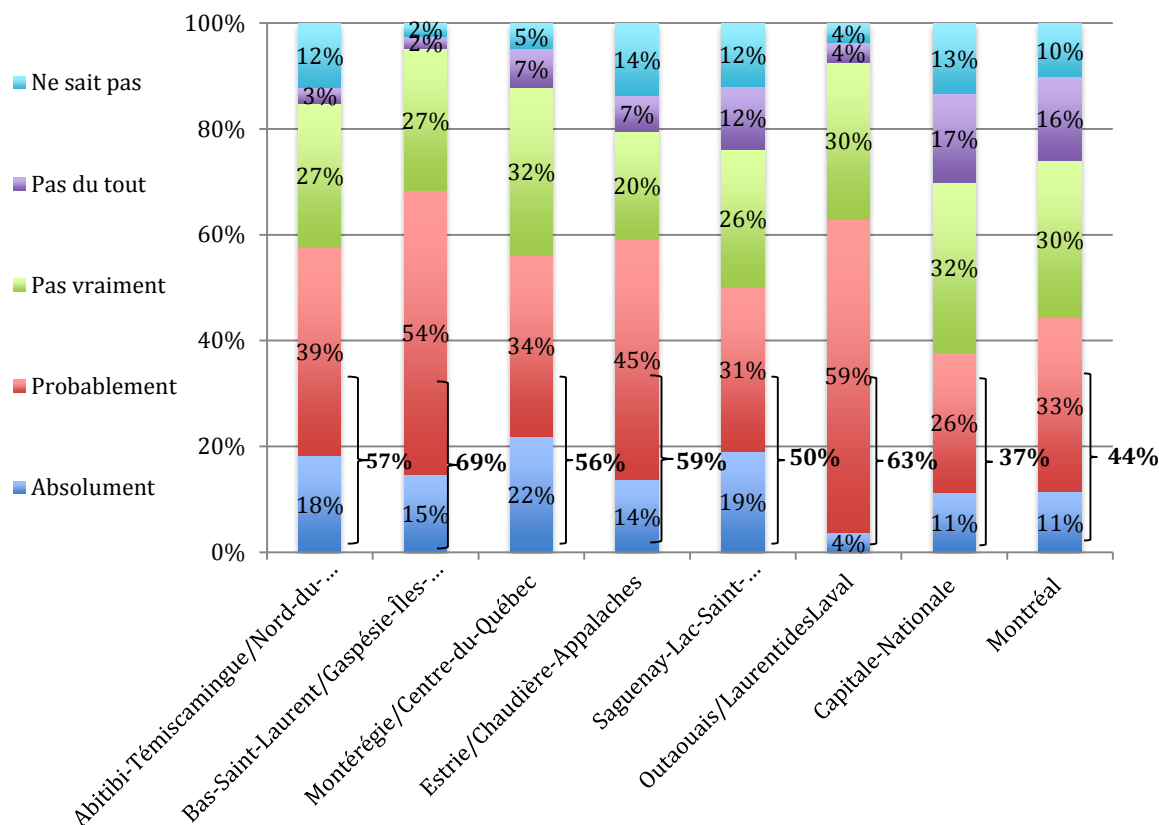
### 7.2.5 Des besoins d'accompagnement pour planifier la succession

#### Expression de besoin dans les régions où il y a peu de planification de la succession et en dehors des deux centres urbains

Dans les résultats globaux, 51 % des directions considèrent avoir besoin d'accompagnement pour planifier la succession (voir figure 28). En analysant par région, la figure 53 révèle que les deux groupes qui présentent les plus hauts pourcentages de direction exprimant un besoin d'accompagnement (absolument ou probablement) sont Bas-St-Laurent/Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine (69 %) et Outaouais/Laurentides/Laval (63 %). Il s'agit également des deux régions ayant les deux pourcentages les plus élevés d'absence de planification (85 % n'ont pas de plan de succession, comparativement à 76 % pour l'ensemble des résultats).

À l'opposé, les régions de Montréal et de la Capitale-Nationale, affichent les deux plus faibles pourcentages de directions affirmant avoir besoin d'accompagnement (44 % et 37 %) et se situent en deçà des résultats globaux de l'enquête de 51 % tel qu'illustré à la figure 28. Ces données semblent indiquer que les besoins d'accompagnement pourraient être ressentis plus fortement en dehors des centres urbains que sont Québec et Montréal.

Figure 53 : Répartition des besoins d'accompagnement pour planifier la succession selon la situation géographique des organismes



Les pourcentages ont été arrondis à l'unité près, ainsi, la somme peut varier entre 99 % et 101 %.

### 7.2.6 Patrimoine matériel

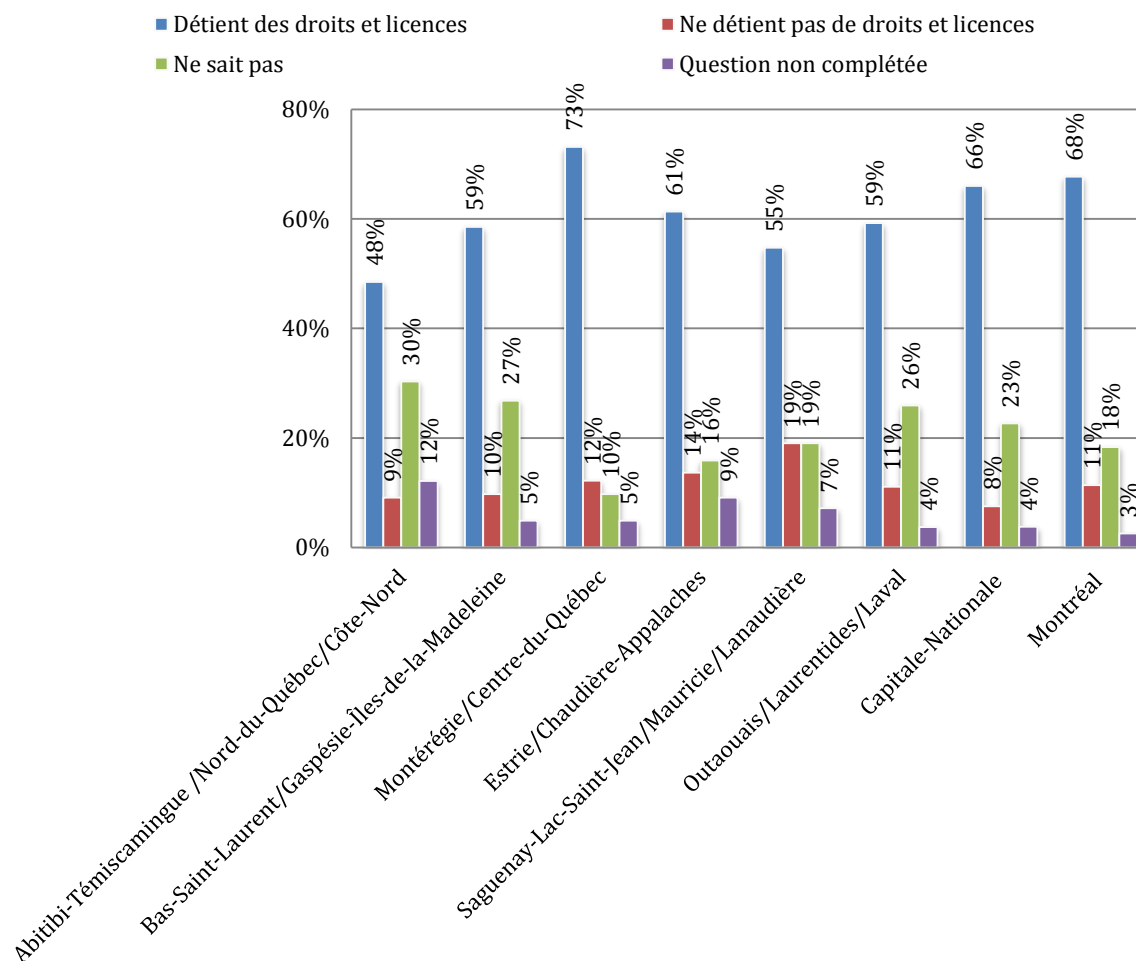
#### Variations régionales importantes quant à la détention des droits et licences d'utilisation sur les éléments composant le patrimoine matériel des organismes

Globalement, les répondants affirment à 63 % que l'organisme qu'ils dirigent détient les droits et licences nécessaires à l'utilisation des différents éléments qui composent son patrimoine (voir figure 32). En découpant ce résultat par région, la figure 54 suggère des disparités régionales importantes. Le regroupement Montérégie/Centre-du-Québec affirme détenir les droits et licences à 73 % alors que le regroupement Abitibi-Témiscamingue/Nord-du-Québec/Côte-Nord affiche un taux de 48 %. Pour leur part, les regroupements Bas-Saint-Laurent/Gaspésie/Ile-de-la-Madeleine et Outaouais/Laurentides/Laval mentionnent un taux de 59 % et le regroupement Saguenay-Lac-Saint-Jean/Mauricie/Lanaudière 55 %. Par ailleurs, les régions de Montréal et de la Capitale-Nationale affichent des proportions similaires et supérieures aux résultats globaux avec 68 % et 66 % d'organismes qui affirment disposer des droits d'utilisation.

Le regroupement Saguenay-Lac-Saint-Jean/Mauricie/Lanaudière se démarque avec une proportion plus élevée d'organismes ne disposant pas des droits et licences d'utilisation (19 %), alors que les autres régions affichent un pourcentage inférieur à 14 %.

Ce sont dans les regroupements Abitibi-Témiscamingue/Nord-du-Québec/Côte-Nord (30 %), Bas-Saint-Laurent/Gaspésie/Ile-de-la-Madeleine (27 %) et Outaouais/Laurentides/Laval (26 %) que l'on retrouve les organismes qui ne savent pas s'ils disposent des droits d'utilisation dans une proportion de plus de 25 %. À cet égard, le regroupement Montérégie/Centre-du-Québec se démarque des autres regroupements avec une faible proportion des répondants qui affirment que les organismes ne possèdent pas les droits d'utilisation de son patrimoine matériel (12%).

Figure 54 : Variations de la détention des droits et licences d'utilisation sur les éléments composant le patrimoine matériel de l'organisme selon la situation géographique des organismes



Les pourcentages ont été arrondis à l'unité près, ainsi, la somme peut varier entre 99 % et 101 %.

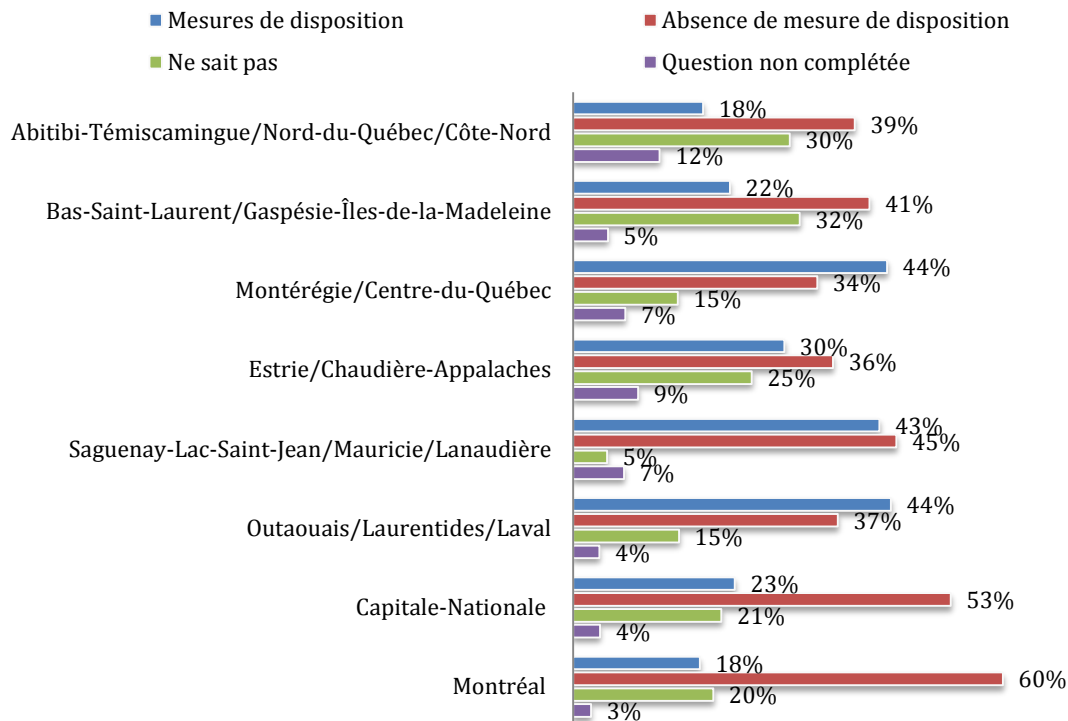
### Existence de mesures de disposition du patrimoine matériel moins importante dans les centres urbains

Plus du quart des répondants à l'enquête (27 %) affirment que des mesures sont actuellement envisagées pour disposer du patrimoine matériel de l'organisme advenant la fin de ses activités (voir figure 34). Toutefois, selon la figure 55, des mesures sont envisagées dans une plus grande proportion dans les regroupements Outaouais/Laurentides/Laval (44 %), Saguenay-Lac-Saint-Jean/Mauricie/Lanaudière (43 %) et Montérégie/Centre-du-Québec (44 %). Les organismes de ce dernier regroupement semblent se préoccuper davantage des questions de patrimoine matériel (ils disent aussi détenir les droits d'utilisation dans la proportion la plus élevée avec 73 %, voir figure 54).

Il semble que ce soit dans les centres urbains que les directions des organismes envisagent le moins de mesures pour disposer de leur patrimoine (60 % à Montréal et 53 % dans la Capitale-

Nationale). Alors que globalement 20 % des organismes disent ne pas savoir si des mesures sont envisagées, les regroupements Abitibi-Témiscamingue/Nord-du-Québec/Côte-Nord et Bas-Saint-Laurent/Gaspésie/Ile-de-la-Madeleine se démarquent par une proportion plus élevée avec 30 % et 32 %.

Figure 55 : Variations de l'existence de mesures de disposition du patrimoine matériel selon la situation géographique des organismes



Les pourcentages ont été arrondis à l'unité près, ainsi, la somme peut varier entre 99 % et 101 %.

### 7.2.7 Synthèse des particularités des successions selon la situation géographique

Dresser un portrait des rapports que les organismes et leurs directions entretiennent avec la succession selon leur situation géographique est complexe. Les données de l'enquête montrent que certains enjeux diffèrent entre les centres urbains et les autres régions et que les réalités diffèrent également d'une région à l'autre. Toutefois, pour avoir une compréhension plus fine des situations vécues par les organismes des différentes régions en ce qui a aux problématiques de la succession, il est possible qu'il soit nécessaire de tenir compte d'autres données. Interpréter ses données impliquerait de les situer dans leur contexte et de tenir compte des réalités et enjeux spécifiques à chaque région. Par exemple, quelles sont les particularités des régions dans lesquelles les organismes créent, produisent, diffusent ou concertent? Quels rôles jouent les organismes dans leur communauté? Quels sont les services ou ressources auxquels ils ont accès au regard du développement des compétences et de la formation? Ces informations seraient nécessaires afin de mieux comprendre les enjeux spécifiques aux différentes régions. Le portrait régionalisé est sommaire. Par contre, ces résultats sont susceptibles d'intéresser

d'autres partenaires, notamment ceux ayant des activités liées au développement des ressources humaines du secteur culturel.

L'analyse régionalisée des données permet de constater que :

- Les centres urbains ont plus fréquemment des directions fondatrices s'étant elles-mêmes embauchées. Montréal est la région dans laquelle le pourcentage est le plus élevé, suivie de la Capitale-Nationale.
- Dans les centres urbains, le besoin d'accompagnement est moins exprimé par les directions des organismes que dans les autres régions. Les organismes des centres urbains disposent davantage des droits et licences nécessaires à l'utilisation de leur patrimoine matériel tout en étant plus nombreux à ne pas envisager de mesures pour en disposer.
- La Capitale-Nationale se démarque comme la région où les directions sont les moins préoccupées par la succession. Cette région est celle où on retrouve les plus hauts pourcentages de direction considérant avoir été prêtes à occuper un poste de direction et considérant que c'est leur expérience qui les a préparés à assumer cette fonction.
- Abitibi-Témiscamingue/Nord-du-Québec/Côte-Nord et Bas-Saint-Laurent/Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine sont les regroupements de régions dans lesquelles les décisions d'embauche des directions sont les plus fréquemment prises par les conseils d'administration. Ces regroupements de régions partagent également le fait que les directions, bien que se sentant compétentes à leur entrée en poste, considèrent moins que dans d'autres régions que la formation initiale a contribué à faire en sorte qu'elles soient prêtes à occuper un poste de direction.
- Outaouais/Laurentides/Laval et Bas-Saint-Laurent/Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine sont les regroupements de régions qui ont le moins de plans de succession et qui expriment le plus fréquemment des besoins d'accompagnement. Dans ces deux régions, les décisions d'embauche des directions sont largement assumées par les conseils d'administration. Il s'agit du regroupement de régions dans lequel les directions envisagent davantage la fin des activités de l'organisme, suite à leur départ.
- Montérégie/Centre-Québec se démarque par un fort sentiment de compétence de ses directions et un fort pourcentage d'anticipation de retraite. Les directions des organismes de ce regroupement de régions sont toutefois celles qui considèrent le plus fréquemment qu'après leur départ, l'organisme poursuivra ses activités. C'est également en Montérégie/Centre-du-Québec que l'on retrouve le plus de plans de succession. Ce regroupement est aussi le plus préoccupé par la gestion du patrimoine matériel : les organismes détiennent les droits d'utilisation et disposent de mesures dans une proportion plus élevée que les autres régions.

- Estrie/Chaudière-Appalaches se démarque par le fait que les directions des organismes considèrent, plus fréquemment que dans les autres régions, avoir été moins prêtes à occuper un poste de direction. Elles sont également les directions pour qui l'expérience est moins fréquemment identifiée comme l'élément qui les a préparés aux fonctions de direction.
- Saguenay-Lac-Saint-Jean/Mauricie/Lanaudière est le regroupement de régions où les directions sont les plus préoccupées par la succession. Il présente également un haut pourcentage d'anticipation de départ pour la retraite. Les organismes de ce regroupement bénéficient de mesures pour disposer de leur patrimoine dans une proportion importante.



Tableau 26 : Synthèse des particularités des successions selon la situation géographique

	Abitibi-Témiscamingue Nord-du-Québec Côte-Nord	Bas-Saint-Laurent Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine	Montérégie Centre-du-Québec	Estrie Chaudière-Appalaches	Saguenay-Lac-Saint-Jean Mauricie Lanaudière	Outaouais Laurentides Laval	Capitale-Nationale	Montréal
Décision d'embauche	(++) CA (--) lui-même	(++) CA (--) lui-même	(++) CA (--) lui-même	(++) CA (-) lui-même	(+) CA (-) lui-même	(+) CA (-) lui-même	(-) CA = lui-même	(--) CA (++) lui-même
Préoccupation pour la succession	(-)	(-)	=	(-)	(++)	=	(--)	(+)
Écart de préoccupation	<	<	>	>	>	>	<	>
Sentiment de compétence	=	=	(++)	(--)	=	(+)	(+)	-
Expérience Formation initiale	(++) (--)	= (-)	= (+)	(--) =	= (+)	(-) =	(++) =	(-) =
Anticipation de départ - de 6 années	(--)	=	=	=	(-)	(+)	=	=
Retraite	=	(--)	(++)	(-)	(+)	(++)	(--)	=
Pérennité	=	(+)	(+)	=	=	(--)	=	=
Plan de succession	(-)	(--)	(++)	=	=	(--)	=	=
Besoins d'accompagnement	(+)	(++)	(+)	(+)	=	(++)	(--)	(-)
Droits et licences	(--)	(-)	(++)	=	(--)	(-)	(+)	(+)
Mesures envisagées	(--)	(-)	(++)	(+)	(++)	(++)	(-)	(--)

**Légende**

(-) : Pourcentage inférieur aux résultats globaux de l'enquête (3 à 7 points d'écart)

(+) : Pourcentage supérieur aux résultats globaux de l'enquête (3 à 7 points d'écart)

(++) ou (--) : Pourcentage ayant une différence importante par rapport aux résultats globaux de l'enquête (8 et plus)

= : Pourcentage ayant une valeur égale ou de moins de 2 points par rapport aux résultats globaux de l'enquête

&gt; : Écart de perception supérieur aux résultats globaux de l'enquête

&lt; : Écart de perception inférieur aux résultats de l'enquête

### 7.3 Particularités des successions selon le domaine d'activité

Dans cette section, les résultats sont présentés selon le domaine d'activité des organismes. Comme pour les sections précédentes, les résultats de 11 questions<sup>114</sup> sont analysés. En ce qui concerne les domaines muséologie et patrimoine et archives, bien qu'étant deux catégories spécifiques dans le questionnaire, celles-ci ont été fusionnées en un seul groupe afin d'obtenir un nombre d'organismes plus représentatif. Dans le domaine métiers d'art, malgré un nombre restreint de répondants (13), nous avons opté pour ne pas les regrouper, puisqu'aucun champ disciplinaire proposé ne permettait cette option<sup>115</sup> sans nuire aux caractéristiques particulières du domaine d'activité. Ainsi, les résultats attribués à ce groupe doivent être interprétés en tenant compte du fait que le nombre de répondants est restreint. Afin d'éviter l'identification des répondants dans la présentation des résultats concernant les anticipations de retraite, les données des répondants en métiers d'art et « autre » ont été fusionnées. Par ailleurs, il a été privilégié de présenter les données « autre » (25 répondants), mais de ne pas développer les résultats, ces données ne permettant pas de cerner les particularités selon une perspective disciplinaire.

L'interprétation des résultats met l'accent sur les réponses des directions œuvrant dans les domaines d'activité suivants :

**Tableau 27 : répartition des organismes par domaine d'activité**

	Nbre
Arts de la scène	212
Arts visuels et arts médiatiques	49
Cinéma et audiovisuel <sup>116</sup>	41
Littérature et périodiques	40
Métiers d'art	13
Muséologie/patrimoine et archives	59
Autre	25
<b>TOTAL</b>	<b>439</b>

Dans cette section, pour chacune des 11 questions, avant la présentation des résultats, selon le domaine d'activité, on rappelle les résultats globaux correspondant à cette question.

<sup>114</sup> Les questions retenues sont : les questions 20 et 21 (gouvernance), 25 et 26 (compétences), 28 et 29 (anticipation de départ), 30, 31 et 32 (planification de la succession) ainsi que 35 et 36 (patrimoine matériel). Pour consulter le libellé des questions, voir le questionnaire en annexe.

<sup>115</sup> La catégorie arts visuels et arts médiatiques étant déjà un regroupement, il n'est pas apparu approprié d'y ajouter les métiers d'art.

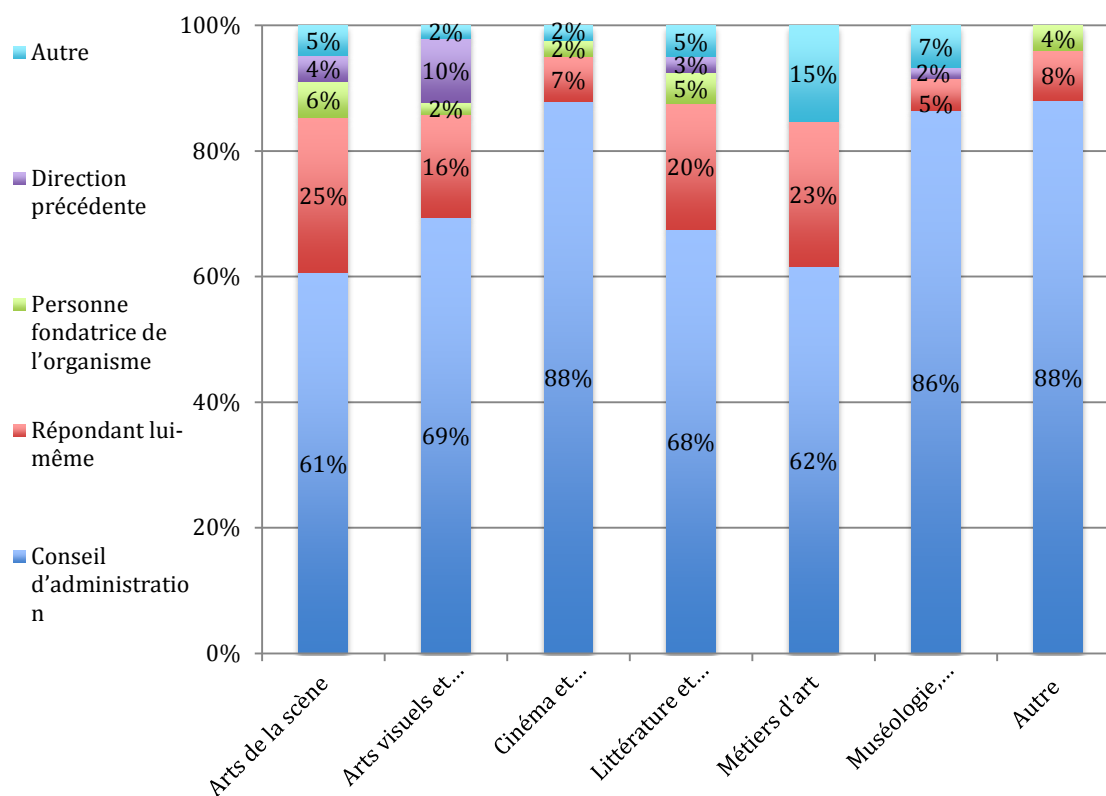
<sup>116</sup> Catégorie qui intègre des organismes de production et de diffusion cinématographique (OBNL), mais aussi les radios et les télévisions communautaires subventionnées par le MCC.

### 7.3.1 Gouvernance des organismes

Les résultats globaux de cette enquête ont montré que 70 %<sup>117</sup> des directions sont embauchées par le conseil d'administration (voir figure 13). En découpant l'échantillon par domaines d'activité, on note à la figure 56 que les arts de la scène (61 %) et les métiers d'art (62 %) constituent les champs disciplinaires où le pourcentage d'embauche par le conseil d'administration est le plus faible. Les pourcentages de personnes fondatrices s'étant engagées elles-mêmes sont fort semblables pour les trois domaines suivants : arts de la scène, métiers d'art et littérature et périodiques (respectivement 25 %, 23 % et 20 % comparativement aux résultats globaux de l'enquête s'élevant à 18 % selon la figure 13).

Les décisions d'embauche par les conseils d'administration sont une pratique plus répandue pour les directions d'organismes en cinéma et audiovisuel (88 %) et dans le regroupement muséologie/patrimoine et archives (86 %).

Figure 56 : Répartition des décisions d'embauche des directions selon le domaine d'activité des organismes



Les pourcentages ont été arrondis à l'unité près, ainsi, la somme peut varier entre 99 % et 101 %.

<sup>117</sup> Dans l'ensemble de cette section, les résultats globaux sont calculés sur le total des répondants (439), c'est-à-dire que ce pourcentage inclut les organismes ayant coché « autre » au choix de domaines d'activité proposés.

### Variations de la préoccupation des directions et des conseils d'administration envers la succession selon le domaine d'activité

Globalement, notre échantillon montre que 54 % des directions se disent préoccupées par leur succession (voir tableau 9). En analysant l'échantillon selon les domaines d'activité, les variations sont aussi importantes que selon la situation géographique (voir section 7.2). Le tableau 28 illustre que dans le domaine des arts visuels et arts médiatiques, 67 % des directions se sentent préoccupées, alors que le pourcentage n'est que de 46 % pour le regroupement muséologie/patrimoine et archives.

Dans une perspective disciplinaire on constate, au tableau 28, des disparités importantes entre la perception de la préoccupation du conseil d'administration et la préoccupation des directions pour la succession au poste qu'ils occupent. Ainsi, l'écart de 32 points en arts visuels et arts médiatiques (comparativement à une moyenne de 15 points) laisse supposer qu'un certain fossé ou une asymétrie d'information entre les conseils d'administration et les personnes occupant des postes de direction serait plus présent dans ce domaine que dans d'autres. Soulignons que cet important écart par rapport aux autres domaines d'activité peut possiblement s'expliquer par le fait qu'en arts visuels et arts médiatiques, la décision d'embauche de direction était prise par la direction précédente dans une proportion de 10 % (voir figure 56) comparativement aux résultats globaux de 4 % (voir figure 13).

**Tableau 28 : Préoccupations des parties prenantes selon le domaine d'activité des organismes**

Disciplines	Perception que le CA se préoccupe de succession	Préoccupation des directions	Écart en points
Arts de la scène	41 %	54 %	-13
Arts visuels et arts médiatiques	35 %	67 %	-32
Cinéma et audiovisuel	46 %	54 %	-8
Littérature et périodiques	35 %	53 %	-18
Métiers d'art	46 %	54 %	-8
Muséologie/Patrimoine et archives	39 %	46 %	-7
Autre	36 %	52 %	-16
<b>Résultats globaux<sup>118</sup></b>	<b>39 %</b>	<b>54 %</b>	<b>-15</b>

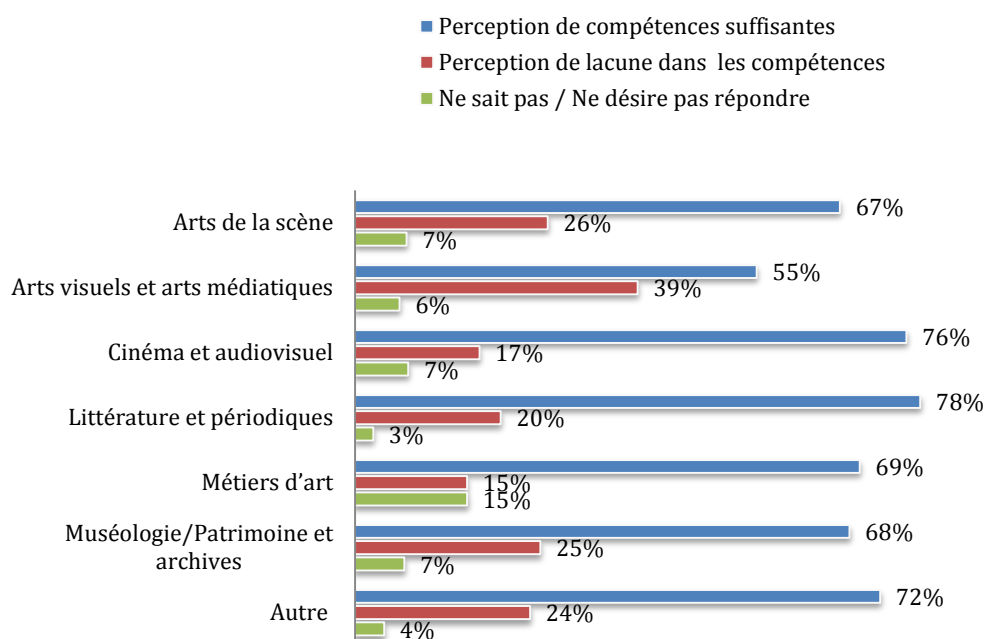
<sup>118</sup> Les résultats globaux apparaissent aux tableaux 8 et 9.

### 7.3.2 Compétences des directions

#### Les situations extrêmes : littérature et périodiques et arts visuels et arts médiatiques

Les résultats globaux révèlent que 68 % des directions d'organisme affirment qu'elles se sentaient prêtes à occuper leur poste, lorsqu'elles sont entrées en fonction (voir figure 22). Une comparaison des réponses des directions selon le domaine d'activité fait ressortir, à la figure 57, des disparités importantes d'un domaine à l'autre. Par exemple, le domaine métiers d'art présente le plus bas pourcentage de perception de lacune (15 % des directions), alors qu'à l'opposé, arts visuels et arts médiatiques présente le pourcentage le plus élevé de perception de lacunes (39 %, comparativement à 26 % dans les résultats globaux). Sur cette même perception de lacunes, les directions des organismes des arts de la scène et ceux du regroupement muséologie/patrimoine et archives correspondent aux résultats globaux de l'enquête (respectivement 26 % et 25 %, comparativement aux résultats globaux de 26 %).

Figure 57 : Répartition des perceptions des compétences des directions lors de l'embauche selon le domaine d'activité des organismes



Les pourcentages ont été arrondis à l'unité près, ainsi, la somme peut varier entre 99 % et 101 %.

### **Similitudes dans l'importance de l'expérience, mais disparité quant à l'apport de la formation initiale ou autres**

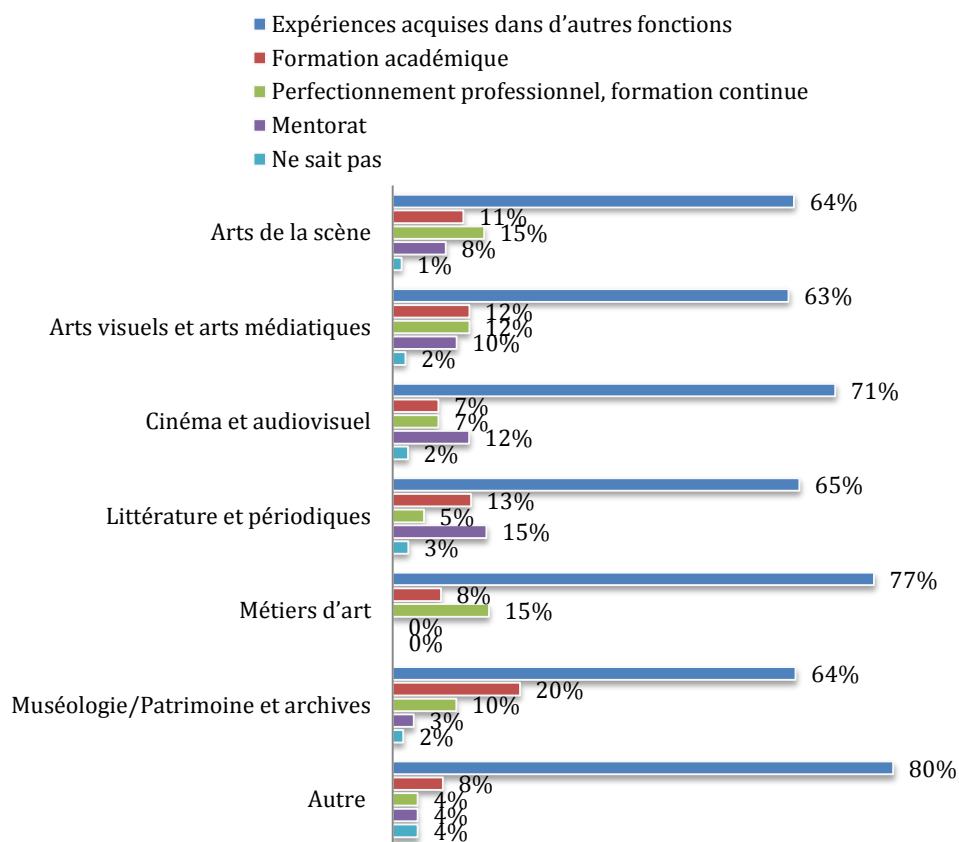
La comparaison des éléments qui ont contribué à faire en sorte que les directions des organismes se sentent prêtes à accomplir leur mandat montre que l'expérience présente le premier élément et qu'il n'y a que peu d'écart par rapport aux résultats globaux de 66 % (voir figure 23). En découpant par domaines d'activités, on note à la figure 58, que les expériences antérieures ont eu un impact significativement plus important pour deux domaines d'activités, soit celui des métiers d'arts (77 %) et celui du cinéma et audiovisuel (71 %).

Par contre, il est à noter que parmi la liste des autres éléments ayant contribué à faire en sorte que les directions se sentent prêtes à accomplir leur mandat, il existe une vaste disparité selon le domaine d'activité. Par exemple, dans le regroupement muséologie/patrimoine et archives, la formation initiale<sup>119</sup> est le second élément choisi par les directions (20 %, comparativement aux résultats globaux de 12 %). Pour les arts visuels et arts médiatiques, la formation initiale et la formation continue sont les deuxièmes éléments choisis ex aequo (12 %). En métiers d'art et en arts de la scène, le second élément est plutôt la formation continue (tous deux 15 %, comparativement aux résultats globaux de 12 %). Finalement, en littérature et périodiques et en cinéma et audiovisuel, il s'agit plutôt du mentorat (respectivement 15 % et 12 %, comparativement aux résultats globaux de 8 %).

---

<sup>119</sup> La formation initiale est plus fortement identifiée par les répondants de muséologie (24 %) que ceux de patrimoine et archives (16 %).

Figure 58 : Répartition des éléments considérés comme contribuant à l'acquisition des compétences selon le domaine d'activité des organismes



Les pourcentages ont été arrondis à l'unité près, ainsi, la somme peut varier entre 99 % et 101 %.

### 7.3.3 Anticipation de départ

#### Des directions envisageant plus fréquemment des départs d'ici six ans : métiers d'arts et arts visuels et arts médiatiques

« Personne n'est irremplaçable, mais peu de gens sont prêts à s'impliquer autant pour une si mince rémunération et autant de responsabilités et d'obligations à répondre de ses actes et décisions à tous les membres d'un centre d'artistes autogéré. »

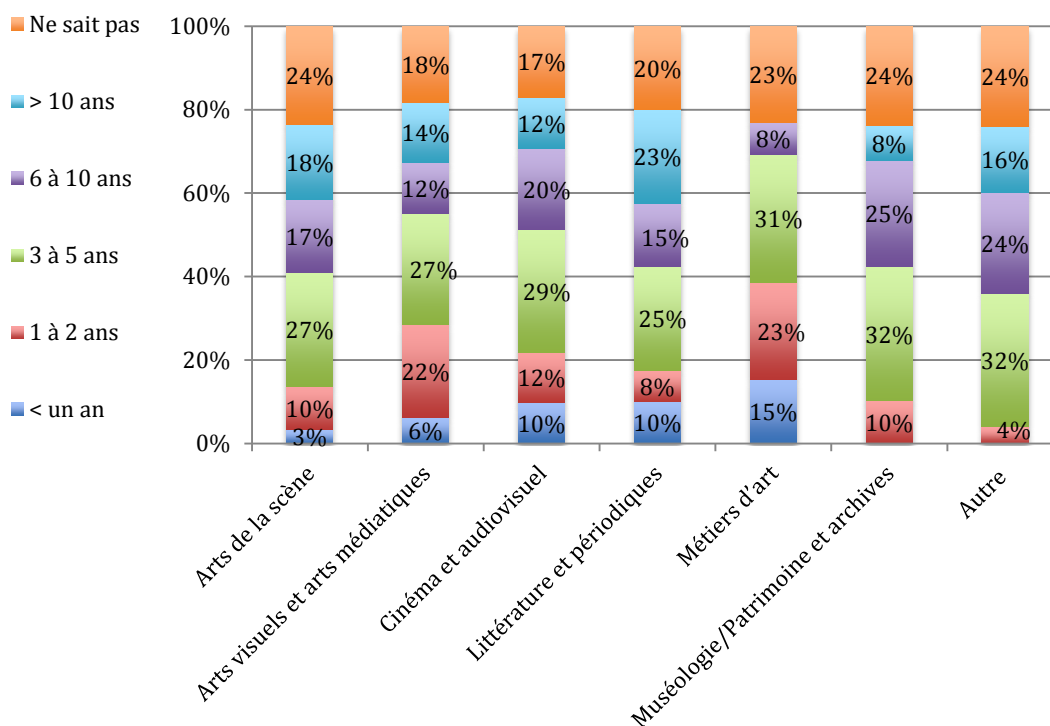
Directeur général, arts visuels et arts médiatiques

En tenant compte du fait qu'un pourcentage important des directions de l'ensemble de l'échantillon ne se prononcent pas sur leur départ (22 % selon la figure 19), il est montré dans les résultats globaux de l'enquête que 45 % des directions d'organismes anticipent de quitter leur emploi dans moins de six ans (voir figure 19). Selon le domaine d'activités, on observe, à la figure 59, que les organismes des métiers d'art et ceux des arts visuels et médiatiques présentent les pourcentages les plus élevés de directions anticipant leur départ dans ce laps de

temps (respectivement 69 % et 55 %). À l’opposé, les organismes des arts de la scène constitue le domaine dans lequel le pourcentage de directions prévoyant quitter leur emploi dans moins de six ans est le plus faible (40 %).

Pour ce qui est des anticipations de départ dans un très court laps de temps (moins de deux ans), les extrêmes se retrouvent en métiers d’art (38 %) et en arts visuels et arts médiatiques (28 %) alors que les anticipations de départ dépassent les résultats globaux établis à 17 % (voir figure 19). Pour le regroupement muséologie/patrimoine et archives, on note un pourcentage d’anticipation de départ dans moins de deux ans de 10 %, ce qui est nettement inférieur aux résultats globaux de 17 %. Pour ce qui est des anticipations de départ envisagées à plus long terme (plus de dix ans), les extrêmes sont en littérature et périodiques (23 %) et au sein du regroupement muséologie/patrimoine et archives (8 %), comparativement aux résultats globaux de 15 %.

Figure 59 : Répartition de l’anticipation de départs selon le domaine d’activité des organismes



Les pourcentages ont été arrondis à l’unité près, ainsi, la somme peut varier entre 99 % et 101 %.

### Des anticipations de retraite plus fréquentes : regroupement muséologie/patrimoine et archives et arts de la scène

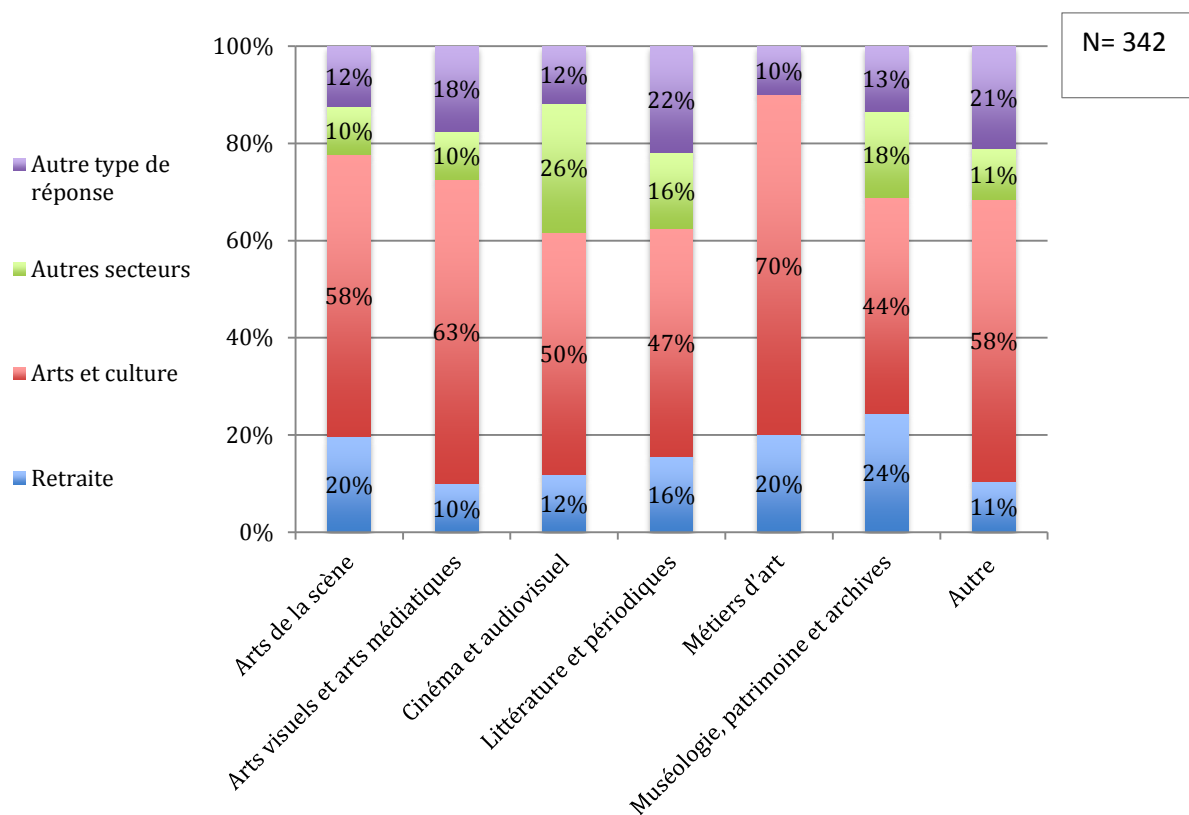
Lorsque interrogées sur les différents secteurs d’intérêt en cas de départ de l’organisme dont elles assument la direction, les résultats globaux révèlent que 18 % des personnes actuellement



en poste envisagent l'éventualité d'une retraite (voir tableau 10). Une comparaison des anticipations de retraite par domaines d'activité montre, à la figure 60, que les directions des organismes du regroupement muséologie/patrimoine et archives présentent le pourcentage le plus élevé d'anticipation de retraite (24 %), par rapport aux autres alternatives proposées. Le second domaine où ce pourcentage est élevé est celui des arts de la scène (20 %).

À la figure 2, on observe que ces deux secteurs d'activité sont ceux qui comptent, dans la présente recherche, le plus grand nombre de répondants (212 pour les arts de la scène et 59 pour le regroupement muséologie/patrimoine et archives). En nombre<sup>120</sup>, ces secteurs présentent plus des deux tiers des anticipations de retraite, 43 directions anticipant leur départ à la retraite, sur un total de 60 mentions de retraite dans les résultats globaux (tableau 10).

Figure 60 : Répartition de l'anticipation de retraite selon le domaine d'activité des organismes



Les pourcentages ont été arrondis à l'unité près, ainsi, la somme peut varier entre 99 % et 101 %.

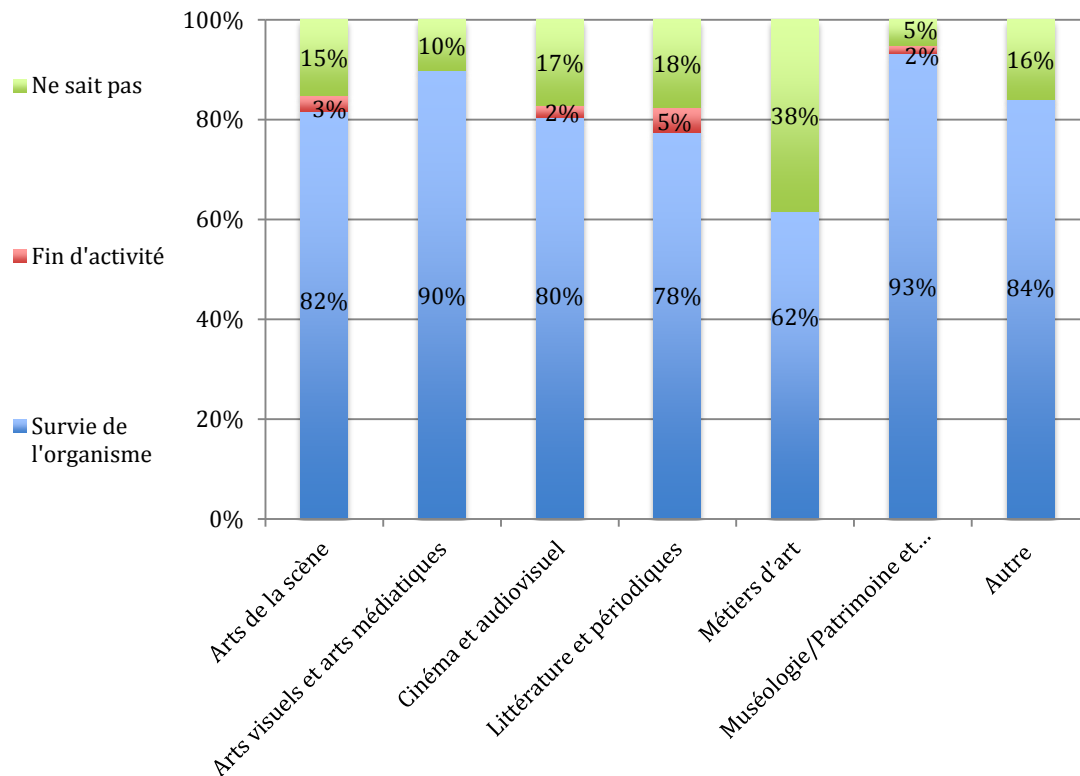
<sup>120</sup> Selon les données brutes : arts de la scène : 32 répondants sur 162 anticipent prendre leur retraite (20 %). Muséologie/patrimoine et archives : 11 répondants sur 45 anticipent prendre leur retraite (24 %).

### 7.3.4 Planification de la succession et accompagnement

#### Situations extrêmes quant à la poursuite des activités : métiers d'art et muséologie/patrimoine et archives

Dans les résultats globaux, 83 % des directions d'organismes considèrent que leur départ n'aura pas d'incidence négative sur la pérennité de l'organisme (voir figure 30). En analysant l'échantillon par domaines d'activité, on observe à la figure 61 que le domaine des métiers d'art se distingue avec le plus faible pourcentage des répondants (62 %) qui envisagent que l'organisme poursuivra ses activités à la suite de leur départ et le pourcentage d'incertitude le plus élevé (38 %, comparativement aux résultats globaux de 14 %). À l'opposé, le regroupement muséologie/patrimoine et archives présente le pourcentage le plus élevé de directions ayant la conviction que l'organisme poursuivra ses activités (93 %). En littérature et périodiques, on note le pourcentage le plus élevé de directions anticipant une fin d'activité (5 %) et un pourcentage élevé d'incertitude (18 %).

Figure 61 : Répartition de l'anticipation de la fin d'activité, suite au départ de la direction selon le domaine d'activité des organismes



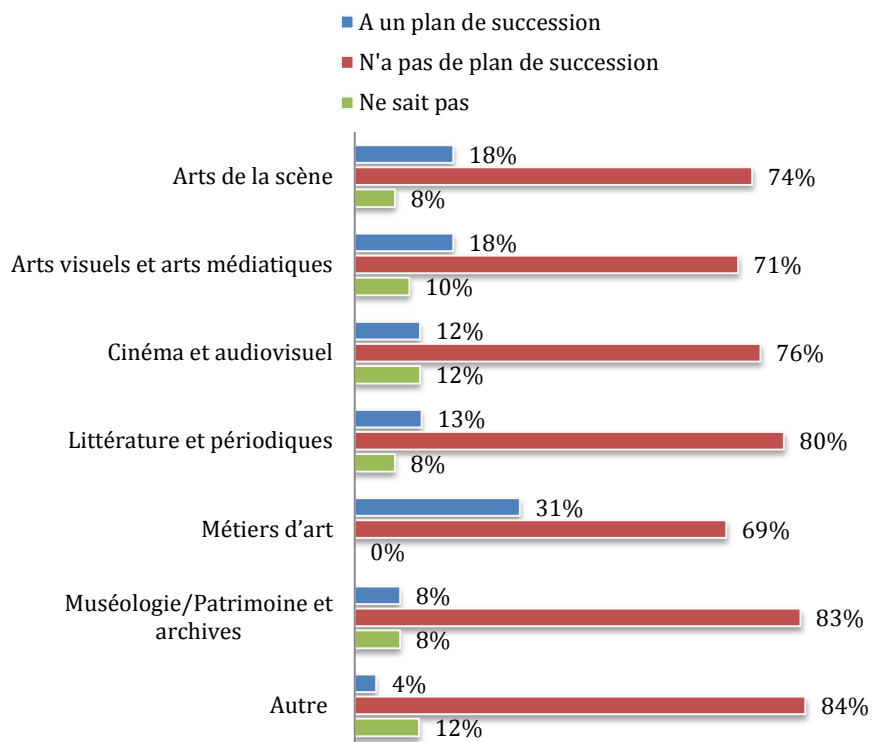
Les pourcentages ont été arrondis à l'unité près, ainsi, la somme peut varier entre 99 % et 101 %.

### Des différences disciplinaires importantes en ce qui concerne la présence de plan de succession

Dans les résultats globaux, 76 % des directions affirment ne pas avoir de plan de succession (voir figure 26). Une comparaison selon les domaines d'activité à la figure 62 montre des écarts entre les organismes de différents domaines en ce qui concerne le plan de succession. Le regroupement muséologie/patrimoine et archives affiche le pourcentage le plus élevé d'organismes n'en possédant pas (83 %), alors que le domaine des métiers d'art présente le pourcentage le plus élevé d'organismes ayant un plan de succession (31 %).

Pour le regroupement muséologie/patrimoine et archives, on note, d'une part, à la figure 61, qu'il affiche le pourcentage le plus élevé de directions ayant la conviction que l'organisme poursuivra ses activités suite à leur départ (93 %). D'autre part, à la figure 62, il est celui qui présente le pourcentage le plus élevé d'absence de plan de succession (83 %). Il semble donc que l'assurance de pérennité des institutions muséales ne repose pas sur la présence d'un plan de succession. Par ailleurs, la présence d'un plan de succession n'implique pas une plus grande certitude quant à la pérennité de l'organisme. Ainsi, en métiers d'art, bien que le pourcentage de présence d'un plan de succession soit le plus élevé (31 %, comparativement aux résultats globaux de 16 %), ce domaine présente le plus faible pourcentage de répondants (62 %, figure 61) qui envisagent que l'organisme poursuivra ses activités après leur départ.

Figure 62 : Répartition de planification de la succession selon le domaine d'activité des organismes

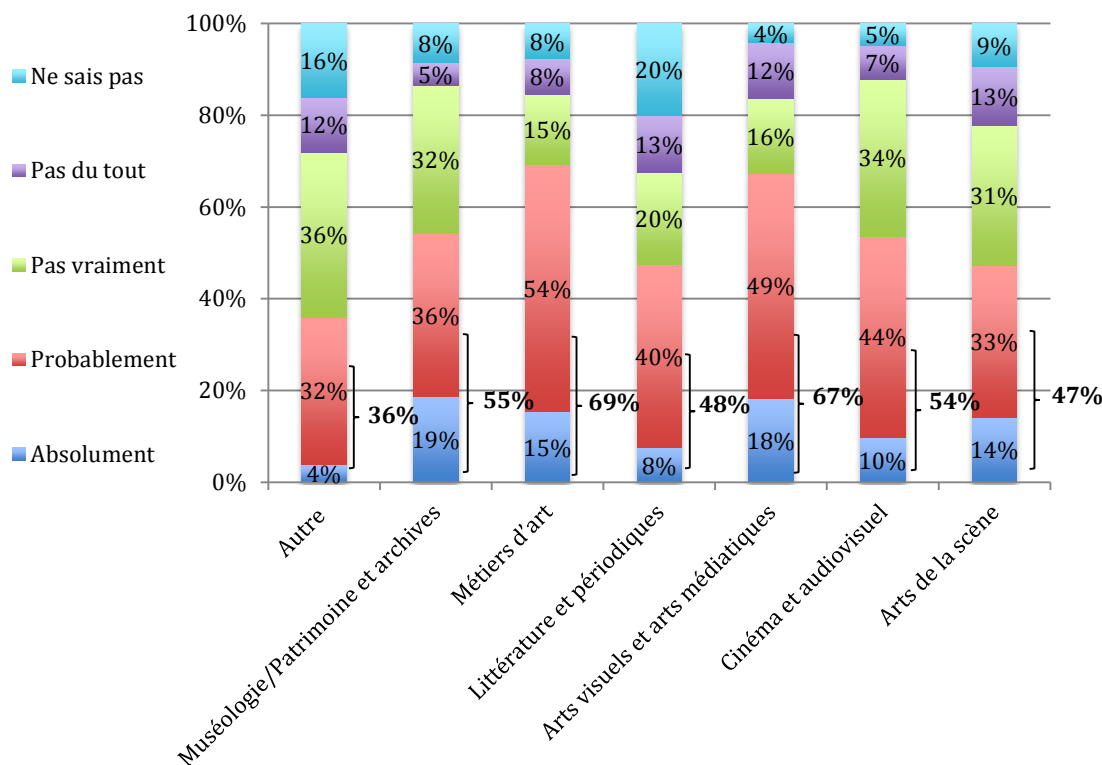


Les pourcentages ont été arrondis à l'unité près, ainsi, la somme peut varier entre 99 % et 101 %.

### 7.3.5 Des besoins d'accompagnement plus présents pour les métiers d'art et les arts visuels et arts médiatiques

Les résultats globaux indiquent que les besoins d'accompagnement sont présents dans la moitié (51 %) des organismes (voir figure 28). Une analyse par domaines d'activité montre à la figure 63 que ces besoins sont plus présents dans deux champs : 69 % des directions en métiers d'art et 67 % des directions en arts visuels et médiatiques affirment avoir besoin absolument ou probablement d'accompagnement.

Figure 63 : Répartition des besoins d'accompagnement pour planifier la succession selon le domaine d'activité des organismes



Les pourcentages ont été arrondis à l'unité près, ainsi, la somme peut varier entre 99 % et 101 %.

### 7.3.6 Patrimoine matériel

#### Variations de la détention des droits et licences d'utilisation sur les éléments composant le patrimoine matériel de l'organisme selon le domaine d'activité

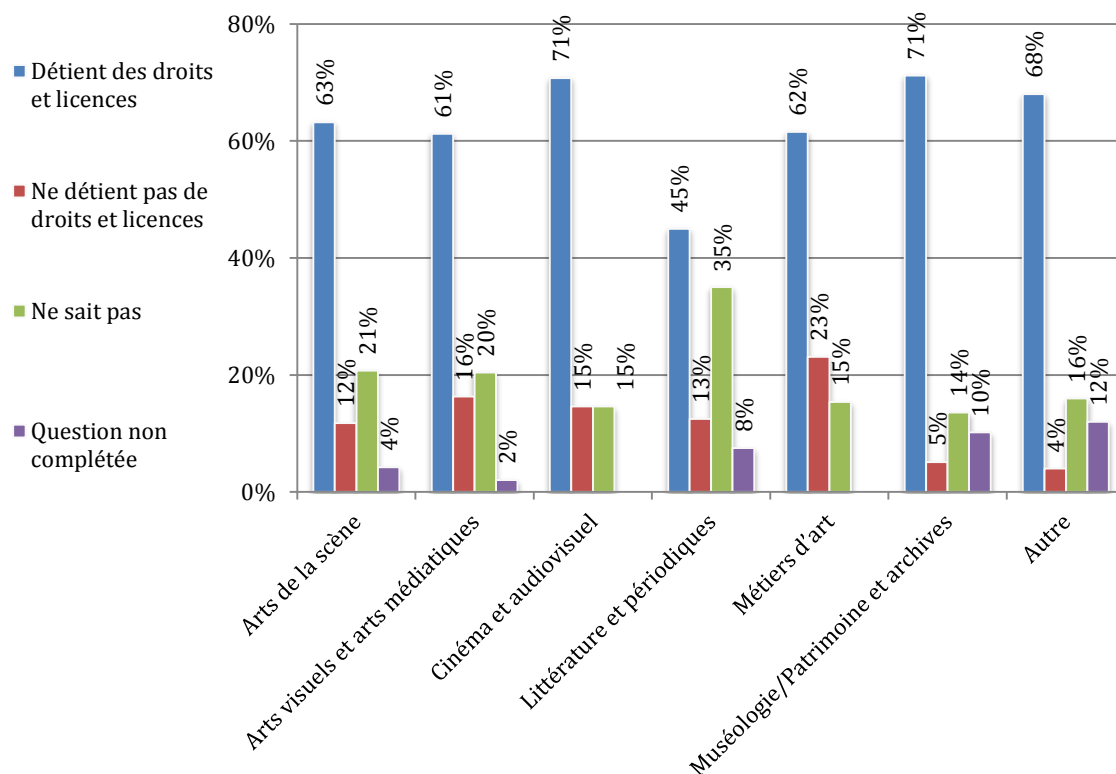
Dans les résultats globaux, les répondants affirment à 63 % que l'organisme qu'ils dirigent détient les droits et licences nécessaires à l'utilisation des différents éléments qui composent son patrimoine (voir figure 32). L'analyse par domaines d'activités indiquent, à la figure 64, que les droits d'utilisation des éléments composant le patrimoine matériel se retrouvent dans une

plus grande proportion dans le regroupement muséologie/patrimoine et archives (71 %<sup>121</sup>) ainsi qu'en cinéma et audiovisuel (71 %). Les arts de la scène, les arts visuels et arts médiatiques ainsi que les métiers d'art ont des pourcentages similaires aux résultats globaux avec respectivement 63 %, 61 % et 62 %. Par ailleurs, c'est en métiers d'art que l'on retrouve la plus grande part d'organismes qui ne détiennent pas les droits et licences nécessaires à l'utilisation de leur patrimoine matériel (23 %, comparativement à un résultat global de 12 %).

Quant aux directions qui affirment ne pas savoir si l'organisme détient les droits d'utilisation sur son patrimoine matériel, ils se retrouvent de façon plus importante en littérature et périodiques (35 %, comparativement à 20 % pour les résultats globaux).

C'est dans le regroupement muséologie/patrimoine et archives que l'on retrouve le plus grand écart de point de pourcentage entre les répondants qui affirment que l'organisme qu'ils dirigent détient ou ne détient pas les droits d'utilisation (66 points). Par ailleurs, c'est en littérature et périodiques que cet écart est le moins grand avec 32 points de pourcentage.

Figure 64 : Variations de la détention des droits et licences d'utilisation sur les éléments composant le patrimoine matériel de l'organisme selon le domaine d'activité



Les pourcentages ont été arrondis à l'unité près, ainsi, la somme peut varier entre 99 % et 101 %.

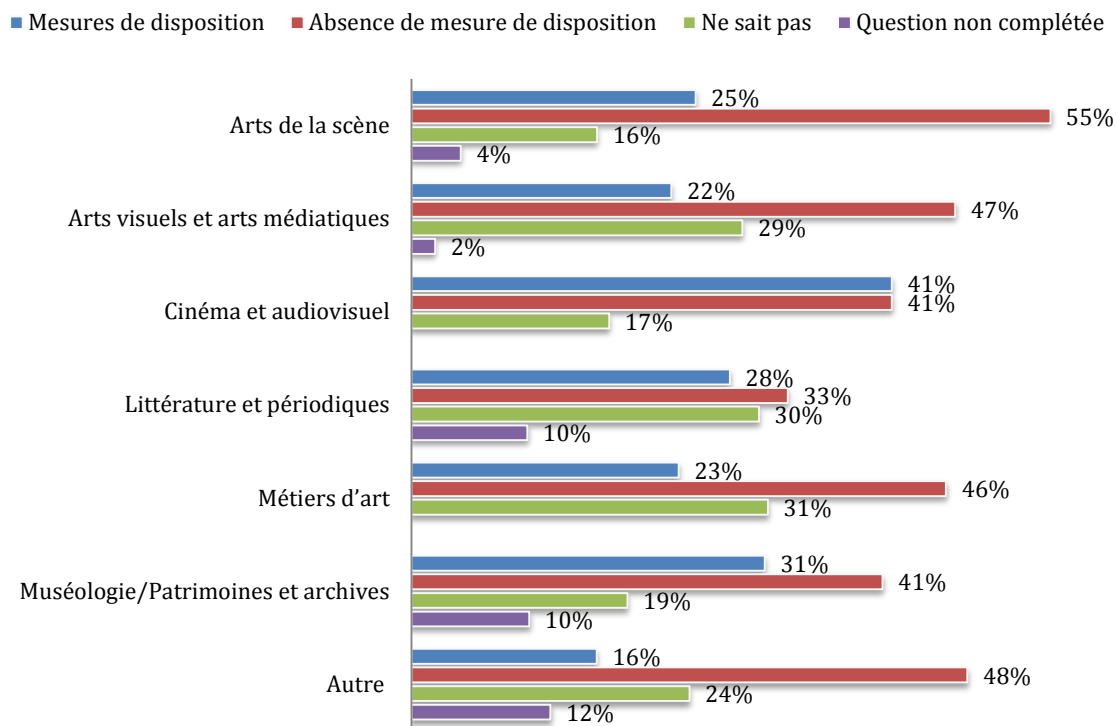
<sup>121</sup> Il faut toutefois noter une disparité importante dans les résultats de ces deux domaines d'activité fusionnés. En effet, 83 % des répondants en muséologie comparativement à 56 % en patrimoine et archives.

### Variations quant à l'existence de mesures de disposition du patrimoine matériel selon le domaine d'activité

Les résultats globaux révèlent que près de la moitié des directions (48 %) affirment qu'aucune mesure n'est actuellement envisagée pour disposer du patrimoine matériel de l'organisme advenant la fin de ses activités (voir figure 34). Nous observons à cet égard d'importantes disparités disciplinaires. En effet, à la figure 65, on note que ce sont les directions œuvrant en arts de la scène qui montrent le pourcentage le plus élevé d'absence de mesures avec 55 %. Par ailleurs, les organismes en littérature et périodiques affichent une proportion plus faible avec 33 %. Toutefois, les directions en métiers d'art affirment plus largement ne pas savoir si l'organisme dispose de mesures (31 %).

Quant aux directions qui affirment que l'organisme a envisagé des mesures, elles sont en proportion plus importantes en cinéma et audiovisuel (41 %) ainsi que pour le regroupement muséologie/patrimoine et archives (31 %<sup>122</sup>) alors qu'elles se retrouvent dans une proportion inférieure à 30 % dans les autres domaines.

Figure 65 : Variations quant à l'existence de mesures de disposition du patrimoine matériel selon le domaine d'activité des organismes



Les pourcentages ont été arrondis à l'unité près, ainsi, la somme peut varier entre 99 % et 101 %.

<sup>122</sup> Il faut toutefois noter une disparité importante dans les résultats de ces deux domaines d'activité fusionnés. En effet, 41 % des répondants en muséologie comparativement à 16 % pour patrimoine et archives.

### 7.3.7 Synthèse des particularités des successions selon le domaine d'activité

#### Arts de la scène

*« Les organismes sont souvent très affectés lorsque les fondateurs, qui occupent le poste combiné de direction générale et artistique, quittent. Il faut souvent deux personnes pour les remplacer, ce qui affecte considérablement leur budget. Pour bien préparer une succession, il faut du temps... »*

Directrice artistique et générale, arts de la scène

En ce qui concerne leur rapport à la succession les organismes des arts de la scène présentent un profil semblable à celui présenté dans l'enquête globale. Deux différences sont toutefois identifiées. Elles se situent en ce qui concerne la décision d'embauche et le besoin d'accompagnement. Les organismes des arts de la scène ont des directions plus fréquemment assumées par des personnes fondatrices qui s'embauchent elles-mêmes et ont, par conséquent, des décisions d'embauche plus faiblement liées au conseil d'administration. Les directions de ces organismes expriment un peu plus faiblement des besoins d'accompagnement pour planifier leur succession.

Au chapitre de la gestion du patrimoine matériel, les organismes des arts de la scène ne se distinguent pas des résultats globaux de l'enquête.

#### Arts visuels et arts médiatiques

*« Les organismes artistiques à but non lucratif du Québec et plus particulièrement les centres d'artistes (...) ont contribué de manière plus que significative à développer des expertises professionnelles de qualité et de haut niveau dans plusieurs champs spécialisés de l'art contemporain. Le milieu culturel et la société en général ont bénéficié et continuent de bénéficier de ce creuset particulièrement fertile de ressources humaines, puisqu'un grand nombre de ces compétences sont récupérées par d'autres structures (d'état, universitaires, privées, etc.) qui sont à même d'offrir de meilleures conditions de travail et des possibilités d'avancement. »*

Directrice générale et artistique, arts visuels et arts médiatiques

En ce qui concerne les décisions d'embauche par le conseil d'administration, les organismes des arts visuels et arts médiatiques ne se distinguent pas des résultats globaux de l'enquête. Par contre, ils présentent plus fréquemment des embauches par la direction précédente. Les directions des arts visuels et arts médiatiques sont très préoccupées par la succession et perçoivent un très grand écart entre l'importance qu'elles accordent à la succession et celle de leur conseil d'administration.

Les directions estiment plus souvent ne pas avoir été prêtes, lors de leur entrée en fonction, à assumer le poste de direction. La retraite n'est pas dans leur préoccupation à court terme et la très grande majorité des directions considère que l'emploi actuel n'est pas leur dernier emploi.

Ces directions envisagent plus fréquemment leur départ dans un horizon de moins de six ans. Les directions ne craignent pas que leur départ affecte la pérennité de l'organisme, mais expriment un fort besoin d'accompagnement.

Tout en disposant des droits et licences nécessaires à l'utilisation du patrimoine matériel de l'organisme dans une proportion comparable aux résultats globaux, les directions en arts visuels et arts médiatiques affirment davantage que des mesures sont actuellement envisagées pour disposer du patrimoine de l'organisme.

### **Cinéma et audiovisuel**

*« Ayant occupé ce poste bénévolement pendant de nombreuses années, de même que mes prédécesseurs, la rémunération symbolique a été instaurée parce que nous croyons très difficile sinon impossible de trouver quelqu'un qui accomplira le travail dans les mêmes conditions. Le temps investi relève beaucoup de la passion et de l'importance accordée à un organisme que nous avons bâti. »*

Directrice générale, cinéma et audiovisuel

Les décisions d'embauche des directions des organismes du domaine cinéma et audiovisuel relèvent des conseils d'administration. Si les directions de ces organismes ne se distinguent pas des résultats globaux de l'enquête quant à leur préoccupation pour la succession, elles perçoivent cependant moins intensément que leur conseil d'administration puisse avoir des préoccupations différentes des leurs.

En cinéma et audiovisuel, les directions considèrent que lors de leur entrée en poste, elles étaient prêtes à assumer cette fonction et que leur compétence reposait sur leurs expériences dans d'autres fonctions. La formation initiale n'était pas un élément significatif dans le développement de leurs compétences.

Les directions de ce domaine présentent un pourcentage élevé d'anticipation de départ d'ici six ans. La retraite est peu fréquemment considérée. Leur départ n'est que très peu perçu comme pouvant nuire à la pérennité de l'organisme. Ces organismes ont un peu moins de plans de succession et leurs directions considèrent avoir un peu plus besoin d'accompagnement que ce qui ressort des résultats globaux de l'enquête.

Les organismes en cinéma et audiovisuel se préoccupent davantage de leur patrimoine matériel que les organismes des autres domaines.

### **Littérature et périodiques**

*« Le milieu de travail est stimulant, mais le manque de ressources humaines et financières fait que l'emploi n'est pas courtisé. »*

Directrice générale, littérature et périodiques



En ce qui concerne leur rapport à la succession les organismes du domaine littérature et périodiques présentent un profil semblable à celui dressé dans l'enquête globale. Toutefois, ces organismes affichent des différences en ce qui a trait au sentiment de compétence lors de l'entrée en poste et à l'incertitude quant à la survie de l'organisme à la suite de leur départ. Ces directions se caractérisent par le fait qu'elles considèrent plus fréquemment qu'elles étaient prêtes à occuper un poste de direction lors de leur entrée en fonction.

Toutefois, elles anticipent davantage que l'organisme pourrait cesser ses activités après leur départ. En effet, les directions ne savent pas ce qu'il adviendra de l'organisme ou envisagent la possibilité de fin d'activité. Cette incertitude pourrait refléter les questionnements quant à l'adaptation face aux transformations que connaît le milieu l'édition (changement technologique et mondialisation). La proximité de ce secteur avec l'industrie culturelle à but lucratif ou encore des transformations de la part des subventionneurs de l'édition au Canada (augmentation du nombre de publications pour être admissible à certaines subventions) pourrait aussi être la source de cette incertitude. Depuis quelques années déjà, les entreprises à but lucratif de l'édition se préoccupent de la succession<sup>123</sup>.

Les organismes en littérature et périodiques détiennent les droits et licences nécessaires à l'utilisation de leur patrimoine matériel dans la proportion la plus faible et affichent, à cet égard, un écart négatif important avec les résultats globaux.

#### **Métiers d'art**<sup>124</sup>

*« En tant que travailleur autonome en design, je connaissais que peu le côté administratif. Ayant fondé le Centre avec [nom d'une autre personne], nous avons grandi avec lui, ce qui nous a permis d'apprendre au fur et à mesure.... »*

Directrice générale, métiers d'art

Les organismes des métiers d'art ont plus fréquemment des directions assumées par des personnes fondatrices qui s'embauchent elles-mêmes et ont, par conséquent, des décisions d'embauche plus faiblement liées au conseil d'administration. Les directions de ces organismes ne se distinguent pas des résultats globaux de l'enquête quant à leur préoccupation pour la succession. Elles perçoivent par ailleurs que leur conseil d'administration a des préoccupations semblables aux leurs en ce qui concerne la succession. Les directions estiment avoir été prêtes à assumer leur fonction lorsqu'elles sont entrées en poste. Leur sentiment de compétence repose plus fréquemment sur les expériences antérieures et moins sur la formation que ce qui est identifié dans les résultats globaux de l'enquête.

---

<sup>123</sup> Enquête auprès des actionnaires des maisons d'édition sur la question de la succession (Étude Économique Conseil, 2003).

<sup>124</sup> Comme précisé en début de chapitre, le nombre de répondants en métiers d'art est peu élevé et, particulièrement pour ce domaine d'activité, mieux comprendre la situation de la succession impliquerait d'approfondir l'analyse par des discussions avec des acteurs de ce milieu.

Selon les données disponibles, la problématique de la succession semble avoir une acuité particulière pour les organismes de métiers d'art. Les directions des organismes en métiers d'art sont celles qui anticipent davantage des départs dans moins de six ans. Dans ces organismes, la présence d'un plan de succession et le besoin d'accompagnement sont plus importants et dépassent largement ce qui est identifié dans les résultats globaux.

Il est possible également que la fonction des organismes ait ici une incidence sur la succession. En effet, presque la moitié organisme (5 sur 13) assume une fonction principale de formation professionnelle et ce groupe ne contient aucun organisme de création/production. Il s'agit, dans l'enquête, du seul domaine d'activité ayant ce profil quant à la fonction.

Au surplus, les organismes de ce domaine détiennent les droits ou les licences nécessaires à l'utilisation de leur patrimoine matériel dans une proportion comparable aux résultats globaux, mais affirment plus faiblement que des mesures sont actuellement envisagées pour en disposer advenant la fin de leurs activités.

### **Regroupement muséologie/patrimoine et archives**

*« Nous avons encore quelques projets à réaliser avant ma retraite et nous arriverons à ma succession en temps et lieu. Évidemment, s'il devait m'arriver malheur, ce serait un choc au début, mais tous nos systèmes sont suffisamment structurés et... systématisés, et qu'il y a dans le personnel du musée actuel des gens dévoués et au courant de tout ce qui pourraient, à tout le moins, faire l'intérim. Mais, bon, cela n'est pas vraiment écrit dans un plan du CA. Ce serait peut-être une bonne idée de systématiser aussi cela. »*

Directeur, muséologie/patrimoine et archives

Le regroupement de la muséologie/patrimoine et archives présente à plusieurs chapitres des écarts importants par rapport aux résultats globaux de l'enquête. Les décisions d'embauche des directions relèvent plus fréquemment des conseils d'administration. Si les directions de ces organismes ne se distinguent pas des résultats globaux de l'enquête quant à leur préoccupation pour la succession, elles perçoivent que leur conseil d'administration a des préoccupations semblables aux leurs.

Elles se sentaient compétentes lors de leur entrée en poste et cette compétence se distingue en ce qu'elle reposait sur l'expérience, mais aussi sur la formation initiale. Les directions se démarquent peu quant aux anticipations de départ. Toutefois, le regroupement muséologie/patrimoine et archives présente le plus haut pourcentage d'anticipation de départ pour une retraite. Par contre, ces départs ne sont pas du tout perçus comme pouvant nuire à la pérennité de l'organisme. Il est possible que pour les institutions muséales la fonction de conservation, qui implique une continuité de mission, fasse en sorte que l'incertitude des directions quant à la pérennité de l'organisme est plus faible que pour des organismes ayant d'autres fonctions.

Dans ces organismes, les plans de successions sont moins présents et les directions expriment un besoin d'accompagnement légèrement supérieur à ceux présentés dans les résultats globaux de l'enquête.

Globalement, les organismes de ces secteurs disposent des droits et licences nécessaires à l'utilisation de leur patrimoine matériel<sup>125</sup> et envisagent des mesures pour en disposer dans une proportion<sup>126</sup> supérieure aux autres domaines. Par ailleurs, il semble que les organismes en muséologie soient plus structurés quant à la gestion de leur patrimoine matériel que ceux en patrimoine et archives.

**Tableau 29 : Synthèse des particularités des successions selon le domaine d'activité**

	Arts de la scène	Arts visuels et arts médiatiques	Cinéma et audiovisuel	Littérature et périodiques	Métiers d'art	Muséologie/Patrimoine et archives
<b>Décision d'embauche</b>	(--) par CA (+) par lui-même	= par CA = par lui-même	(++) par CA (--) par lui-même	= par CA = par lui-même	(--) par CA (+) par lui-même	(++) par CA (--) par lui-même
<b>Préoccupation pour la succession</b>	=	(++)	=	=	=	(--)
<b>Écart de perception</b>	=	>	<	>	<	<
<b>Sentiment de compétence</b>	=	(--)	(++)	(++)	=	=
<b>Expérience</b>	=	(-)	(+)	=	(++)	=
<b>Formation initiale</b>	=	=	(-)	=	(-)	(++)
<b>Anticipation de départ (- de 6 années)</b>	(-)	(++)	(+)	=	(++)	(-)
<b>Retraite</b>	=	(--)	(-)	=	ND	(+)
<b>Pérennité</b>	=	(+)	(-)	(-)	(--)	(++)
<b>Plan de succession</b>	=	=	(-)	(-)	(++)	(--)
<b>Besoin d'accompagnement</b>	(-)	(++)	(+)	(-)	(++)	(+)
<b>Droits et licences</b>	=	=	(+)	(--)	(=)	M (++) P (-)
<b>Mesures envisagées</b>	=	(-)	(++)	=	(-)	M (++) P (--)

**Légende**

(-) : Pourcentage inférieur aux résultats globaux de l'enquête (3 à 7 points d'écart)

(+) : Pourcentage supérieur aux résultats globaux de l'enquête (3 à 7 points d'écart)

(++) ou (--) : Pourcentage ayant une différence importante par rapport aux résultats globaux de l'enquête (8 et plus)

= : Pourcentage ayant une valeur égale ou de moins de 2 points par rapport aux résultats globaux de l'enquête

> : Écart de perception supérieur aux résultats globaux de l'enquête

< : Écart de perception inférieur aux résultats de l'enquête

M : Muséologie

P : Patrimoine et archives

ND : Non disponible

<sup>125</sup> Muséologie (86 %) et patrimoine et archives (56 %).

<sup>126</sup> Muséologie (41 %) et patrimoine et archives (16 %).

## 8. Succession aux postes de direction et les diffuseurs pluridisciplinaires

La présente analyse a été réalisée à la demande du MCC<sup>127</sup> et du Réseau indépendant des diffuseurs d'événements artistiques unis (RIDEAU), regroupement préoccupé par les enjeux que soulèvent, pour ses membres, la succession au poste de direction générale et artistique<sup>128</sup>.

Un diffuseur pluridisciplinaire est un diffuseur « qui présente une programmation artistique variée comportant plusieurs disciplines ou genres des arts de la scène professionnelle »<sup>129</sup> tels que le théâtre, la danse, la musique et la chanson<sup>130</sup>. Le MCC répartit l'ensemble des diffuseurs pluridisciplinaires qu'il soutient en trois catégories : diffuseur majeur, intermédiaire et complémentaire. Cette catégorisation repose sur deux critères : le nombre de spectacles achetés et la durée de la période d'opération au cours d'une même année de référence<sup>131</sup>. Cette dernière information sur les catégories de diffuseurs pour le MCC est fournie à titre indicatif seulement puisqu'à cet égard, aucune donnée n'a été recueillie dans le cadre de la présente enquête.

Cette section présente les résultats des réponses transmises par les répondants œuvrant au sein d'organismes diffuseurs pluridisciplinaires<sup>132</sup>. Elle se termine par la synthèse des résultats obtenus pour ce groupe comparés aux résultats globaux de l'enquête. Les questions touchant la succession et le patrimoine matériel sont analysées de façon quantitative et qualitative.

Les termes « diffuseur » ou « organisme diffuseur » ont été retenus pour nommer l'organisme de diffusion pluridisciplinaire dirigé par le répondant (un seul par organisme).

---

<sup>127</sup> Le MCC est le bailleur de fonds public provincial qui soutient les diffuseurs pluridisciplinaires afin de rendre accessible l'expression des arts de la scène sur tout le territoire québécois. Voir *Remettre l'Art au monde*, politique de diffusion des arts de la scène adoptée en 1996 par le MCC en ligne <[http://www.mcc.gouv.qc.ca/index.php?id=3355&tx\\_lesecrits\\_pi1\[ecrit\]=92&cHash=1605c89d0e0f557e6dec89b4266fff27](http://www.mcc.gouv.qc.ca/index.php?id=3355&tx_lesecrits_pi1[ecrit]=92&cHash=1605c89d0e0f557e6dec89b4266fff27)> (consultée le 4 janvier 2013).

<sup>128</sup> RIDEAU a tenu en février 2012 l'atelier «Le travailleur culturel au XXIe siècle : entre succession, idéologie et technologie» qui portait notamment sur des outils de gestion des ressources humaines et le développement durable.

<sup>129</sup> LE MAITRE DIFFUSEUR : la boîte à outil virtuelle des diffuseurs en arts de la scène, Lexique [en ligne] <[http://www.maitrediffuseur.ca/pages/fr/GPDP\\_Menu3.aspx](http://www.maitrediffuseur.ca/pages/fr/GPDP_Menu3.aspx)> (page consultée le 4 janvier 2013).

<sup>130</sup> Gouvernement du Québec, TAG - Thesaurus de l'activité gouvernementale [en ligne] <<http://www.thesaurus.gouv.qc.ca/tag/terme.do?id=4153>> (page consulté le 4 janvier 2013).

<sup>131</sup> Diffuseurs majeurs : l'organisme doit acquérir un minimum de 40 spectacles et être en opération durant au moins dix mois par année ; diffuseurs intermédiaires : doit acheter au moins 20 spectacles professionnels et être en opération durant 8 mois ou plus ; diffuseurs complémentaires : acheter un minimum de 7 spectacles.

<sup>132</sup> Les répondants composant ce groupe ont répondu « oui » à la question 3 de l'enquête : « Cet organisme est-il un diffuseur pluridisciplinaire ? »

## 8.1. Profil des organismes diffuseurs pluridisciplinaires

### 8.1.1 Situation géographique des organismes diffuseurs

#### Les diffuseurs œuvrant majoritairement en région

Étant donné le nombre restreint de répondants dans certaines régions administratives, il a été préconisé de regrouper des régions. Ces regroupements permettent d'une part d'éviter l'identification des répondants et, d'autre part, d'avoir un nombre comparable de diffuseurs dans chacun des groupes. Les regroupements ont été faits en fonction du critère limitrophe des régions et en gardant Montréal et la région de la Capitale-Nationale comme deux régions distinctes et centrales.

Les diffuseurs composant l'échantillon (47 répondants, voir figure 3) sont majoritairement situés dans les régions regroupées de Saguenay-Lac-Saint-Jean/Mauricie/Lanaudière (21 %) et en Estrie/Chaudière-Appalaches (19 %). Suivent les répondants provenant du regroupement des régions Outaouais/Laurentides/Laval (15 %) et de la région de Montréal (13 %). Les deux regroupements régionaux Abitibi-Témiscamingue/Nord-du-Québec/Côte-Nord, Montérégie/Centre-du-Québec et la région de la Capitale-Nationale représentent chacun 9 % de l'échantillon. Bas-Saint-Laurent/Gaspésie/Île-de-la-Madeleine est le plus petit regroupement de l'ensemble des répondants (6 %).

**Tableau 30 : Répartition des organismes diffuseurs pluridisciplinaires selon le regroupement de régions dans lequel ils sont situés**

	Nbre	%
Abitibi-Témiscamingue/Nord-du-Québec/Côte-Nord	4	9
Bas-Saint-Laurent/Gaspésie-Îles-de-la Madeleine	3	6
Montérégie/Centre-du-Québec	9	9
Estrie/Chaudière-Appalaches	10	19
Saguenay-Lac-Saint-Jean/Mauricie/Lanaudière	7	21
Outaouais/Laurentides/Laval	4	15
Capitale-Nationale	4	9
Montréal	6	13
<b>TOTAL</b>	<b>47</b>	<b>100</b>

*Les pourcentages ont été arrondis à l'unité près, ainsi, la somme peut varier entre 99 % et 101 %.*

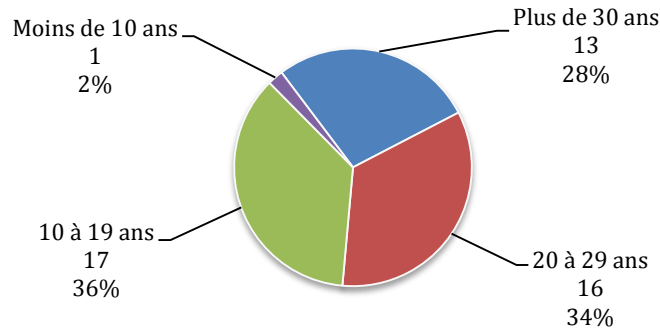
### 8.1.2 Fondation des organismes diffuseurs

#### Une forte représentation des diffuseurs ayant plus de 20 ans d'existence

À la figure 66, on note que seulement 2 % des diffuseurs répondants ont moins de 10 ans, alors que la majorité a entre 10 et 30 ans d'existence : soit 36 % des diffuseurs qui ont entre 10 et 19

ans d'existence et 34 % qui ont entre 20 à 29 ans d'existence. Les diffuseurs ayant plus de 30 ans d'existence forment un peu plus du quart de l'échantillon (28 %).

Figure 66 : Répartition des organismes diffuseurs pluridisciplinaires selon le nombre d'années d'existence



Les pourcentages ont été arrondis à l'unité près, ainsi, la somme peut varier entre 99 % et 101 %.

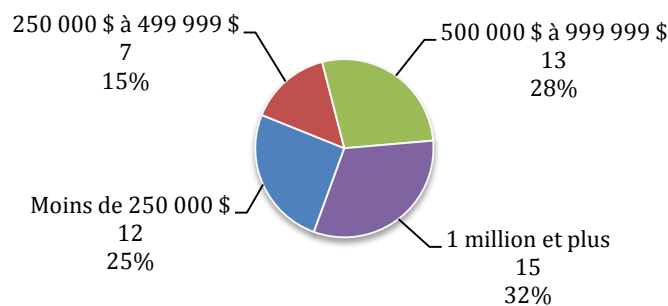
### 8.1.3 Taille des diffuseurs selon leur budget annuel<sup>133</sup>

#### Des organismes diffuseurs de taille supérieure en plus grande proportion

La classification des secteurs d'activité utilisée dans le questionnaire s'inspire de celle du CALQ et de l'OCCQ (ce qui, comme on l'a vu précédemment<sup>134</sup>, ne correspond pas à la catégorisation retenue par le MCC pour qualifier la taille des diffuseurs pluridisciplinaires).

En se basant sur le budget annuel du dernier exercice financier complété, la figure 67 illustre que 32 % des diffuseurs ont un budget annuel supérieur à 1 million de dollars et 28 % un budget de 500 000 \$ à 999 999 \$. Le quart des diffuseurs ont un budget annuel de moins de 250 000 \$ (25 %) et 15 % ont un budget de 250 000 \$ à 499 999 \$.

Figure 67 : Répartition des organismes diffuseurs pluridisciplinaires selon leurs revenus du dernier exercice financier complété



Les pourcentages ont été arrondis à l'unité près, ainsi, la somme peut varier entre 99 % et 101 %.

<sup>133</sup> Budget équivalent aux revenus du dernier exercice financier complété.

<sup>134</sup> Voir supra note 126.

#### 8.1.4 Postes de direction et participation au conseil d'administration

##### La plupart des diffuseurs sont pourvus d'un poste de direction générale

Le tableau 31 affiche que 46 diffuseurs sur 47 répondants, soit 98 %, sont pourvus d'un poste de direction générale, alors que 25 (53 %) sont dotés d'une direction artistique ou d'un poste aux fonctions similaires.

Toujours au tableau 31, on observe que 12 directions générales (26 %) siègent également au conseil d'administration comme membre votant. On note aussi que 24 % des directions artistiques siègent comme membre votant du conseil d'administration.

Ainsi, on constate que les directions générales et les directions artistiques participent dans une proportion similaire au conseil d'administration des organismes diffuseurs qu'elles dirigent. Toutefois, en comparant ces résultats aux résultats globaux (voir tableau 4), on observe que les directions artistiques des organismes de diffusion pluridisciplinaires participent au conseil d'administration des organismes qu'elles dirigent dans une proportion moindre que leurs collègues des autres secteurs (24 % en diffusion pluridisciplinaire et 48 % pour les résultats globaux).

**Tableau 31 : Postes de direction de l'organisme et participation au conseil d'administration**

	Postes de direction		Membre votant du CA	
	Nbre	%	Nbre	%
Organismes dotés d'une direction générale	46	98	12	26 <sup>135</sup>
Organismes dotés d'une direction artistique	25	53	6	24 <sup>136</sup>

*Les pourcentages ont été arrondis à l'unité près, ainsi, la somme peut varier entre 99 % et 101 %.*

<sup>135</sup> Le pourcentage a été calculé sur 46 répondants, correspondant au nombre d'organismes pourvus d'un poste de direction générale ou d'un poste aux fonctions similaires.

<sup>136</sup> Le pourcentage a été calculé sur 25 répondants, correspondant au nombre d'organismes pourvus d'un poste de direction artistique ou d'un poste aux fonctions similaires.

## 8.2 Profil des directions

### 8.2.1 Genre des répondants

Le genre des répondants est également réparti, quoique les femmes (51 %) soient en proportion légèrement supérieure aux hommes (49 %). Cette proportion est comparable aux données publiées par Statistique Canada pour le Québec en 2006 concernant la présence des femmes à des postes de direction dans le secteur de la culture et des communications (52 %)<sup>137</sup>. Tout comme dans la population active en général, on observe une augmentation de la présence des femmes aux postes de direction dans ce secteur depuis 1996<sup>138</sup>. On observe également une plus grande proportion de femmes dans les échantillons d'études récentes portant sur la succession aux postes de direction dans les organismes à but non lucratif<sup>139</sup>.

### 8.2.2 Âge des répondants

Le tableau 32 révèle que les postes de direction des diffuseurs sont principalement occupés par les personnes âgées de 46 ans et plus (74 %). Ce taux est supérieur aux données sur les effectifs de direction en culture au Québec : en 2006, le groupe des 45 ans et plus représentait 49 % de la population des directeurs et directrices du secteur de la culture et des communications alors que ce taux était de 38 % en 1996<sup>140</sup>. Il est possible que les écarts entre nos données et celles de Statistique Canada correspondent à des effectifs aux postes de direction en culture de plus en plus âgés, la cohorte des dirigeants vieillissant. Le vieillissement de la population est observé et largement documenté dans des statistiques sur la population : au Québec seulement, l'âge médian est passé de 25 ans au début des années 1970 pour atteindre 41 ans en 2011.<sup>141</sup>

Les moins de 35 ans sont par ailleurs faiblement représentés dans l'échantillon des diffuseurs. Pour cette cohorte, on observe en effet une disparité entre l'échantillon des diffuseurs et la population des directeurs de la culture et des communications (9 % chez les diffuseurs, comparativement à 24 % dans la population des directeurs de la culture). Aussi, le groupe des plus de 56 ans affiche un pourcentage plus important que la population des directeurs de la culture et des communications (40 % comparativement à 17 %).

---

<sup>137</sup> Landry, Pascale (2011). *Les directeurs et directrices de la culture et des communications*, no 70, Québec, Institut de la statistique du Québec, Observatoire de la culture et des communications du Québec.

<sup>138</sup> Ibid. Selon Statistique Canada, en 1996, 42 % des directions de la culture étaient des femmes.

<sup>139</sup> *Daring to lead* (2011), 66 % des répondants étaient des femmes ; *Succession : Art Leadership for the 21st Century* (2003), les femmes représentaient 61 % des directions exécutives et 79 % des leaders émergents qui formaient l'échantillon.

<sup>140</sup> P. Landry, op. cit., p.15.

<sup>141</sup> Institut de la statistique du Québec (2012) [en ligne] <<http://www.stat.gouv.qc.ca/publications/demograp/pdf2012/bilan2012.pdf>> (page 33 consultée le 24 février 2013).



**Tableau 32 : Répartition des répondants selon leur âge et comparaison avec les données compilées par l'OCCQ<sup>142</sup>**

	Succession Diffuseurs pluridisciplinaires (2012)	OCCQ <sup>143</sup>	
Moins de 25 ans	0 %	4 %	} 24 %
26 à 35 ans	9 %	20 %	
36 à 45 ans	17 %	28 %	
46 à 55 ans	34 %	32 %	} 49 %
56 à 65 ans	34 %	15 %	
66 ans et plus	6 %	2 %	
<b>TOTAL</b>	<b>47</b>	<b>100 %</b>	

Les pourcentages ont été arrondis à l'unité près, ainsi, la somme peut varier entre 99 % et 101 %.

### 8.2.3 Statut des répondants et fondation de l'organisme diffuseur

Plus du quart des répondants (26 %) ont participé à la fondation des organismes de diffusion pluridisciplinaire qu'ils dirigent<sup>144</sup>. Ce taux de réponse est similaire à celui observé dans une étude réalisée en 2010 par le CHRSC, qui basait ses résultats sur un échantillon composé pour 26 % de personnes liées à la fondation des organismes<sup>145</sup>.

### 8.2.4 Poste occupé au sein de l'organisme

À partir d'une liste prédéterminée, les répondants étaient invités à nommer le titre du poste qu'ils occupent au sein de l'organisme qu'ils dirigent :

- Direction générale
- Direction artistique
- Coordination générale
- Direction générale et artistique
- Autre

<sup>142</sup> Landry, Pascale (2011), op. cit.

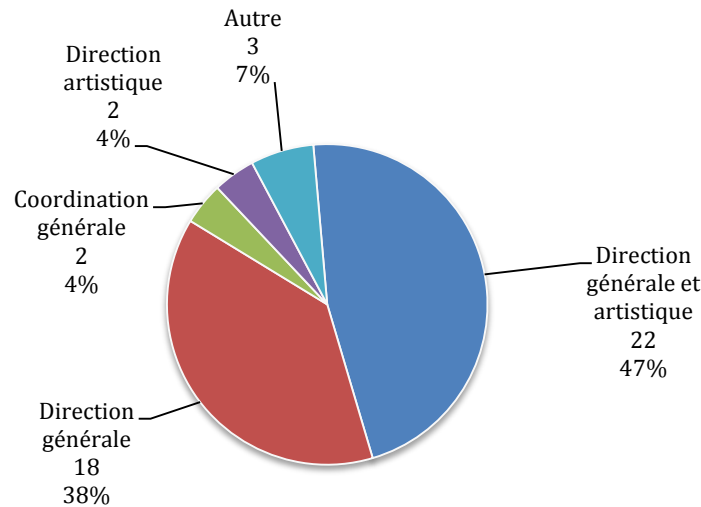
<sup>143</sup> Les données statistiques compilées par l'OCCQ (figure 11) proviennent de Statistique Canada, sont pour l'année 2006 et couvrent des tranches d'âges comparables, mais non similaires : 15-24 ans (moins de 25 ans); 25-34 ans (26 à 35 ans); 35-44 ans (36-45 ans); 45-54 ans (46-55 ans); 55-64 ans (56-65 ans) et 65 ans et plus (66 ans et plus).

<sup>144</sup> Par ailleurs, ces personnes ont plutôt cofondé les organismes qu'elles dirigent, aucun répondant n'étant fondateur unique.

<sup>145</sup> CRHSC (2010). *Étude sur les RH : tendances et enjeux de ressources humaines dans le secteur culturel*, Ottawa, p.20.

Les directions qui œuvrent au sein d'organismes de diffusion pluridisciplinaires cumulent plus fréquemment des fonctions administratives et artistiques. En effet, la figure 68 illustre que 47 % des répondants disent occuper un poste de direction générale et artistique, 42 % des répondants se consacrent exclusivement à la direction générale ou la coordination générale, 4 % à la direction artistique et 7 % sont membres du conseil d'administration (présidence et vice-présidence).

Figure 68 : Répartition des répondants selon le poste occupé au sein de l'organisme de diffusion pluridisciplinaire



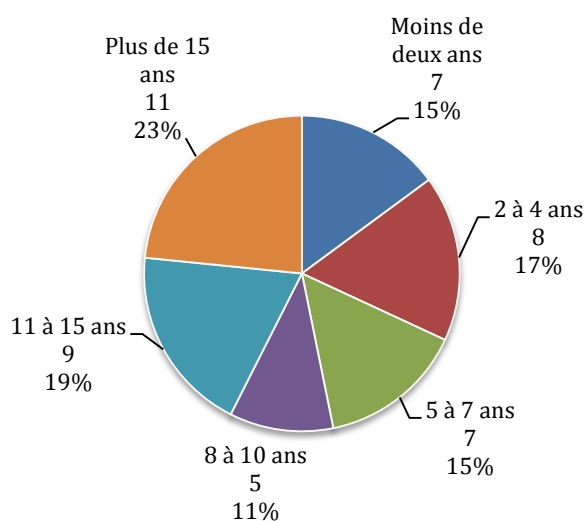
Les pourcentages ont été arrondis à l'unité près, ainsi, la somme peut varier entre 99 % et 101 %.

#### 8.2.4.1 Nombre d'années de service

À la figure 69, on note que plus de la moitié des directions sont en poste depuis plus de huit ans (53 %) : 11 % le sont depuis huit à 10 ans, 19 % de 11 à 15 ans et 23 % le sont depuis plus de 15 ans. Ces résultats sont similaires à ceux observés dans une enquête réalisée en 2005 dans le secteur culturel aux États-Unis<sup>146</sup>. Les directions en poste depuis cinq à sept ans représentent 15 % de l'échantillon, les directions qui cumulent de deux à quatre ans de services comptent pour 17 % et celles en poste depuis moins de deux ans sont présentes dans une proportion de 15 %.

<sup>146</sup> Arts Alliance Illinois (2003), op. cit. note 2, p. 31 : 47 % des répondants sont en poste depuis plus de 8 ans et 24 % depuis plus de 15 ans.

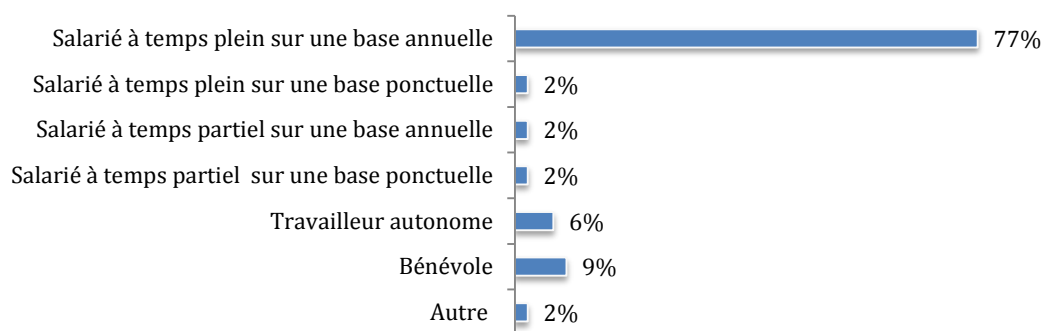
Figure 69 : Répartition des répondants selon le nombre d'années à occuper un poste donné au sein de l'organisme



Les pourcentages ont été arrondis à l'unité près, ainsi, la somme peut varier entre 99 % et 101 %.

### 8.2.5 Statut d'emploi

À en référant à la figure 70, on observe que 79 % des répondants reçoivent un salaire pour un poste à temps plein<sup>147</sup>, dont 77 % sur une base annuelle. Toutefois, 10 % des répondants sont dans une situation plus précaire au niveau de leur emploi (salariés sur une base ponctuelle à temps plein ou à temps partiel et travailleurs autonomes) et 9 % assument des fonctions de direction de manière bénévole.

Figure 70 : Répartition des répondants selon le lien d'emploi avec l'organisme diffuseur pluridisciplinaire<sup>148</sup>

Les pourcentages ont été arrondis à l'unité près, ainsi, la somme peut varier entre 99 % et 101 %.

<sup>147</sup> 30 heures et plus de travail par semaine.

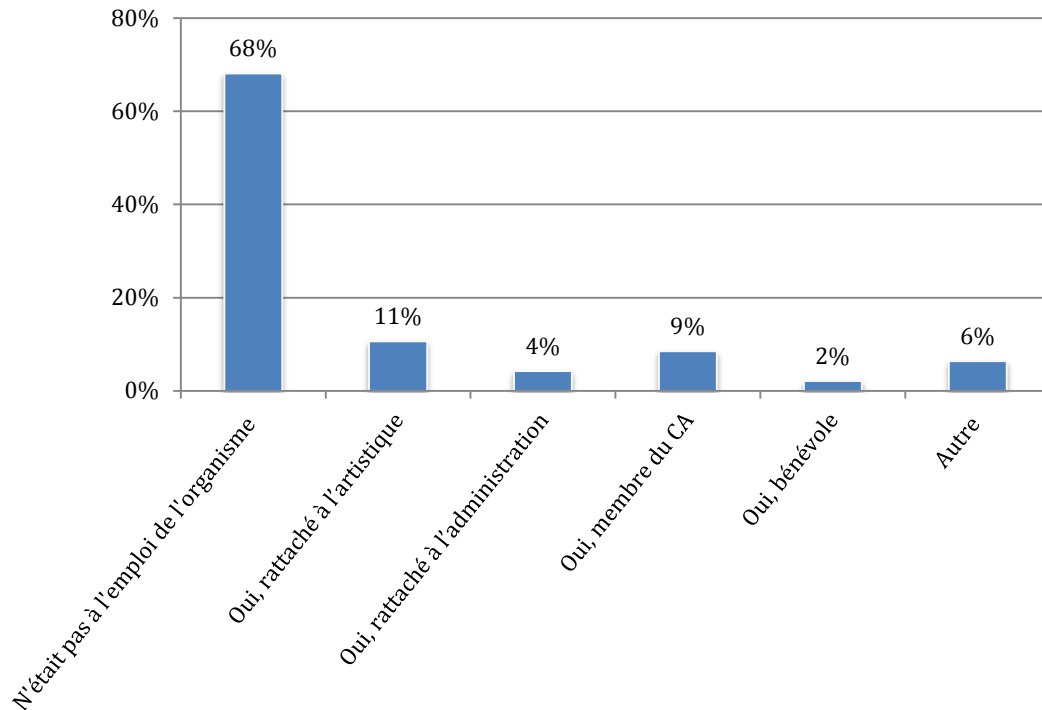
<sup>148</sup> Salarié à temps plein = 30 heures et plus par semaine, salarié à temps partiel = 29 heures et moins par semaine.

### 8.2.6 Autres postes ou fonctions antérieurement occupés au sein de l'organisme

Selon la figure 71, 68 % des répondants affirment qu'ils n'avaient pas de lien avec l'organisme avant d'y occuper un poste de direction. Que ce soit comme membre du conseil d'administration (9 %), comme personnel rattaché à l'administration (4 %) ou à l'artistique (11 %) ou comme bénévole (2 %), près du tiers des directions (32 %) actuellement en poste avaient un lien avec l'organisme avant d'y occuper cette fonction<sup>149</sup>.

Les répondants ayant choisi « autre » (6 %) précisent avoir été responsables de l'ensemble des tâches reliées aux activités de l'organisme comme bénévole ou membre du conseil d'administration ou avoir occupé un emploi précis lié aux activités de l'organisme, par exemple, l'enseignement.

Figure 71 : Répartition des répondants selon le poste ou la fonction occupée au sein de l'organisme avant le poste actuel



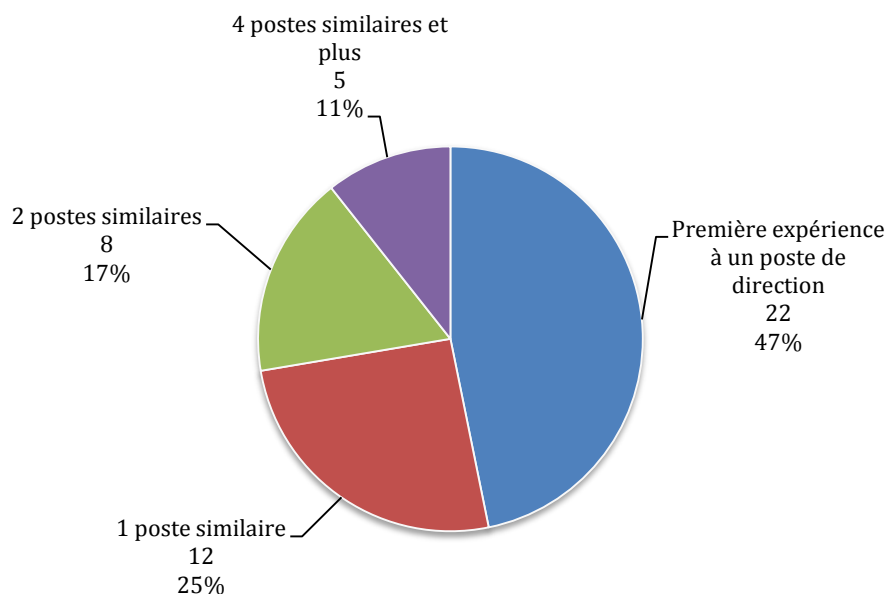
Les pourcentages ont été arrondis à l'unité près, ainsi, la somme peut varier entre 99 % et 101 %.

<sup>149</sup> À la question 18, les réponses « oui, rattaché à la production », « oui, rattaché aux communications » et « oui, membre » n'ont pas été choisies par les répondants.

### 8.2.7 Récurrence des postes ou fonctions similaires antérieurement occupés au sein d'autres organismes

En se référant à la figure 72, on note que pour près de la moitié des répondants (47 %), il s'agit d'un premier emploi à un poste de direction ou à un poste avec des fonctions comparables. Alors que 25 % des répondants affirment avoir occupé un autre poste similaire au cours de leur vie professionnelle, ils sont 17 % à avoir occupé un poste de direction à deux occasions et 11 % à avoir occupé un poste similaire à plus de quatre reprises.

Figure 72 : Répartition des directions selon le nombre de postes similaires précédemment occupés au sein d'autres organismes



Les pourcentages ont été arrondis à l'unité près, ainsi, la somme peut varier entre 99 % et 101 %.

### 8.3 Succession aux postes de direction, pratiques et perceptions

Dans cette section, les résultats de l'enquête sur la succession aux postes de direction pour le groupe des diffuseurs pluridisciplinaires<sup>150</sup> sont présentés. Les treize questions du questionnaire visant à dresser un portrait de l'état de situation des pratiques de succession dans ces organismes culturels sont analysées dans un ordre répondant à cinq grands thèmes<sup>151</sup> :

- La gouvernance : décisions d'embauche (question 24) et préoccupations des parties prenantes pour la succession (questions 20 et 21);
- Les expériences de succession et l'anticipation de départ : nombre de titulaires (question 23), anticipation du départ de la direction en poste (question 28) et, advenant un départ, pour quel secteur d'intérêt (question 29);
- Les directions : compétences lors de l'entrée en poste (questions 25 et 26) et motivations (question 27);
- La planification de la succession : plans de succession (question 31) et besoin d'accompagnement (question 32);
- Les enjeux de la succession : pérennité de l'organisme (question 30) et autres enjeux perçus par les directions (question 33).

#### 8.3.1 Décision d'embauche d'une personne à un poste de direction

##### Des directions majoritairement embauchées par le conseil d'administration

*« Le conseil doit absolument être accompagné par une personne de grande expérience dans le domaine des arts, qui connaît bien la dynamique de la discipline et du secteur concerné [...]. »*

Directrice générale, diffusion pluridisciplinaire

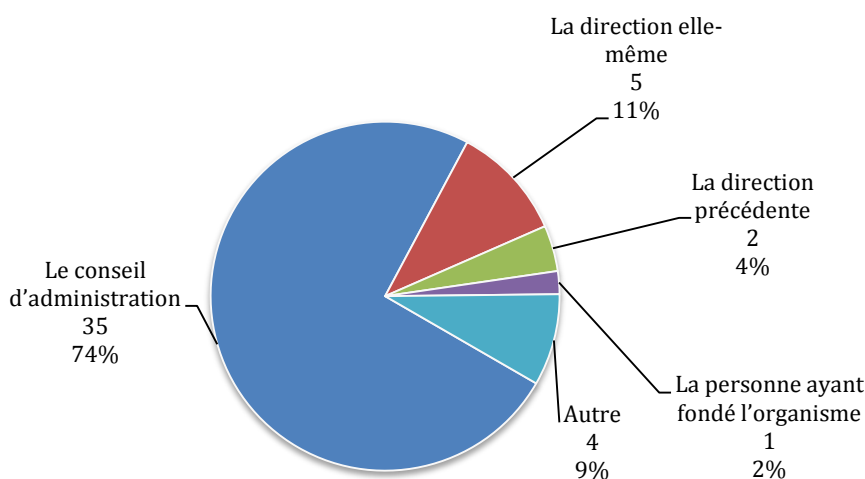
À la figure 73, on observe que 74 % des directions ont été embauchées par le conseil d'administration, 4 % par la direction précédente et 2 % par la personne qui a fondé l'organisme. 11 % des répondants affirment s'être embauchés eux-mêmes puisqu'ils ont fondé l'organisme et 9 % ont répondu avoir été embauché par une instance autre (municipalité, conseil municipal ou comité institutionnel).

---

<sup>150</sup> 47 % des répondants occupent des postes de direction générale et artistique, 42 % des postes de direction générale ou de coordination, 4 % sont des directions artistiques et 7 % occupent des fonctions autres.

<sup>151</sup> Cet ordre ne respecte pas l'ordre des questions du questionnaire, mais une logique thématique visant à faciliter la compréhension des réponses obtenues. La question 22 n'a pas été retenue puisque ces résultats concordent avec ceux de la question 23.

Figure 73 : Décision d'embauche aux postes de direction



Les pourcentages ont été arrondis à l'unité près, ainsi, la somme peut varier entre 99 % et 101 %.

### 8.3.2 Préoccupation des directions et des conseils d'administration envers la succession

#### Des directions polarisées, mais en phase avec leur conseil d'administration

« Nous avons fait cette année un plan de succession pour le poste que j'occupe, car nous sommes conscients de l'impact qu'aurait mon départ sur l'organisation. Nous voulions une réflexion sur le type de gestion que nous désirons avoir en dehors de mes compétences. »

Directrice générale et artistique, diffusion pluridisciplinaire

Quant à la perception qu'ont les directions du niveau de préoccupation du conseil d'administration relativement à la succession aux postes de direction, les positions semblent polarisées. Le tableau 33 révèle que bien que 49 % des répondants perçoivent que le conseil d'administration de l'organisme qu'ils dirigent se préoccupe moyennement ou beaucoup de la succession du poste qu'ils occupent, 47 % croient que le conseil d'administration se préoccupe peu ou pas de la succession.

**Tableau 33 : Perception du répondant quant à la préoccupation du conseil d'administration pour la succession**

	Nbre	%	
Pas du tout	10	21	} 47 %
Un peu	12	26	
Moyennement	13	28	} 49 %
Beaucoup	10	21	
Ne sait pas	2	4	
<b>TOTAL</b>	<b>47</b>	<b>100</b>	

*Les pourcentages ont été arrondis à l'unité près, ainsi, la somme peut varier entre 99 % et 101 %.*

Toutefois, le niveau de préoccupation des directions pour la succession au poste qu'elles occupent est en phase avec leur perception du niveau de préoccupation de leur conseil d'administration à cet égard. Par exemple, en se référant au tableau 33, alors que 49 % des directions perçoivent que le conseil d'administration se préoccupe de la question de la succession (moyennement et beaucoup), elles se préoccupent elles-mêmes de leur succession (moyennement et beaucoup) dans une proportion similaire, quoique légèrement supérieure à 55 %, selon le tableau 34. De plus, les directions qui affirment ne pas savoir si le conseil d'administration se préoccupe de succession (4 %) préfèrent ne pas se prononcer sur leur propre niveau de préoccupation dans une égale proportion.

**Tableau 34 : Préoccupation des répondants pour leur propre succession**

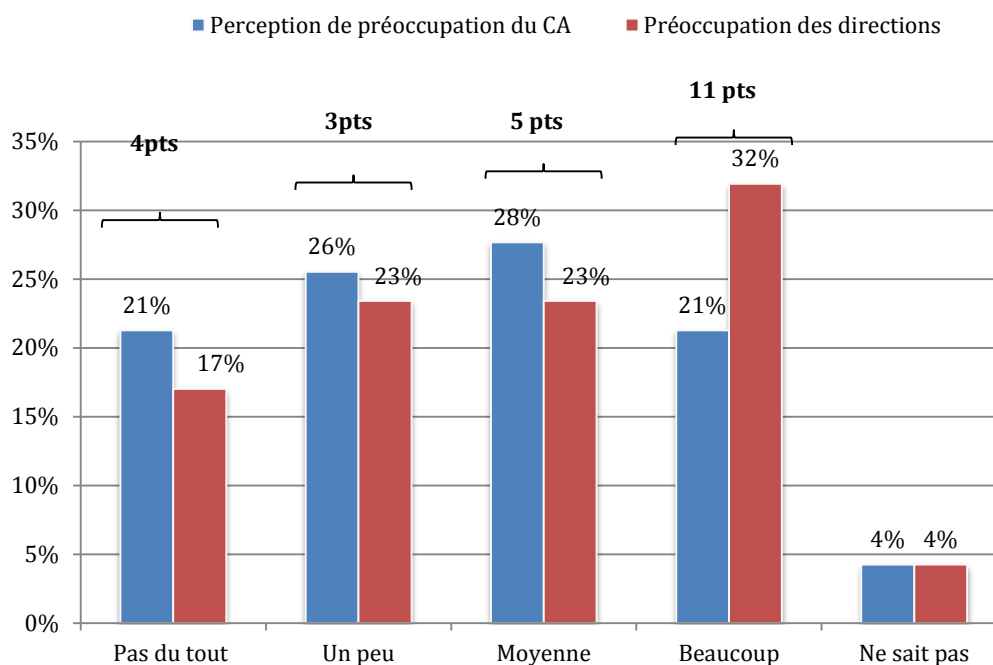
	Nbre	%	
Pas du tout	8	17	
Un peu	11	23	
Moyennement	11	23	} 55 %
Beaucoup	15	32	
Ne sait pas	2	4	
<b>TOTAL</b>	<b>47</b>	<b>100</b>	

*Les pourcentages ont été arrondis à l'unité près, ainsi, la somme peut varier entre 99 % et 101 %.*



Quoique l'écart entre la préoccupation pour la succession de la direction et la perception de celle-ci à l'égard du conseil d'administration est généralement assez faible (de trois à cinq points d'écart par niveau de préoccupation), on observe un écart important pour le niveau le plus haut de préoccupation (beaucoup) avec 11 points d'écart en faveur des directions. Ainsi, au niveau le plus élevé de préoccupation pour la succession, les répondants estiment que les directions générales sont davantage préoccupées par la succession (32 %) que ne le sont les membres du conseil d'administration (21 %).

Figure 74 : Écarts entre la perception de préoccupation du conseil d'administration et la préoccupation des directions



Les pourcentages ont été arrondis à l'unité près, ainsi, la somme peut varier entre 99 % et 101 %.

### 8.3.3 Antécédents de succession

#### Une part importante d'organismes n'ayant pas ou peu d'expérience de succession

La figure 75 indique que près de la moitié des organismes en diffusion n'ont pas encore connu de succession aux postes de direction (47 % des répondants étant les premiers titulaires du poste de direction qu'ils occupent)<sup>152</sup>. De plus, on observe que 10 % des répondants mentionnent qu'il n'y a eu avant eux qu'un seul autre titulaire du poste. Ces deux données

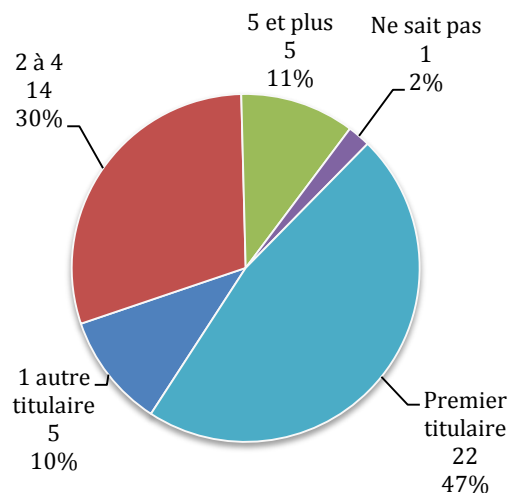
<sup>152</sup> Deux questions distinctes du formulaire (questions 22 et 23) visaient à identifier la présence de situation où les organismes connaîtront dans les prochaines années une première succession. Les réponses quant aux deux questions obtiennent des pourcentages similaires (respectivement 45 % et 47 %), offrant ainsi une validation interne des résultats indiquant que des premières successions sont à anticiper dans les organismes sondés.

indiquent que 57 % des organismes de diffusion qui ont répondu à l'enquête n'ont pas ou peu d'expérience de succession.

À la figure 75, on note aussi que même si peu d'organismes en diffusion (11 %) ont vécu des expériences multiples de succession (cinq successions et plus), près du tiers (30 %) ont néanmoins une certaine expérience au chapitre de la succession, ayant vécu de deux à quatre successions aux postes de direction<sup>153</sup>. Par ailleurs, bien qu'occupant un poste de direction, 2 % des répondants ne connaissent pas le nombre de titulaires précédents.

Rappelons ici, en se référant au tableau 32, qu'en 2012, 40 % des directions des organismes de diffusion pluridisciplinaire étaient âgées de plus de 56 ans. Ce pourcentage élevé de directions qui s'approche de l'âge de la retraite, jumelé au fait qu'une proportion importante des organismes de diffusion pluridisciplinaire n'a jamais vécu de succession suggère que l'éventualité d'une succession est à envisager plus fortement dans les prochaines années pour ce secteur d'activité.

Figure 75 : Titulaires des postes et nombre de successions effectuées



Les pourcentages ont été arrondis à l'unité près, ainsi, la somme peut varier entre 99 % et 101 %.

### 8.3.4 Anticipation de départ

#### Plus du tiers des directions pense quitter leur poste d'ici six ans

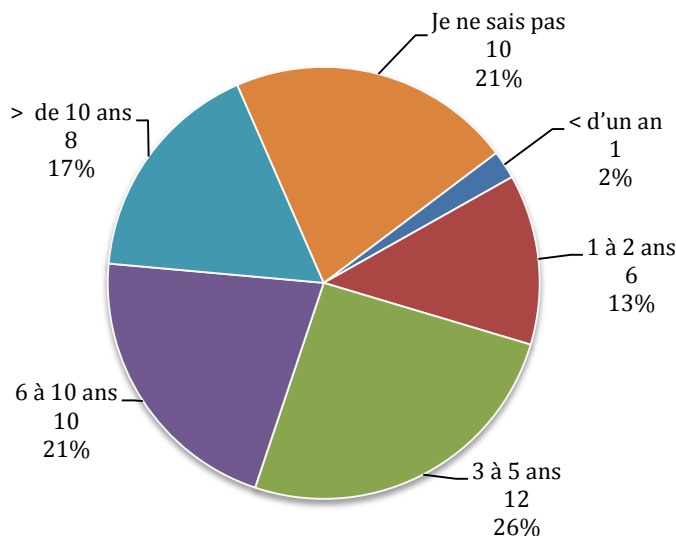
*« [...] Lors des évaluations de mon adjointe, ce point a été évoqué et curieusement la période où je désire quitter éventuellement ce poste et celle où mon adjointe voudrait occuper un poste de direction semble plutôt bien coïncider. Nous avons vu ces dernières années quelques collègues bien réussir cette transition. »*

Directeur général et artistique, diffusion pluridisciplinaire

<sup>153</sup> Rappelons que près de la moitié des répondants (47 %) cumulent les fonctions de direction générale et artistique.

La figure 76 illustre que 41 % des répondants anticipent de quitter le poste qu'ils occupent d'ici six ans. 21 % envisagent de quitter dans un horizon de 6 à 10 ans et 17 % anticipent un départ du poste qu'ils occupent dans plus de 10 ans. Soulignons par ailleurs que les directions des organismes de diffusion pluridisciplinaire ont été nombreuses à ne pas se prononcer sur la question (21 %).

Figure 76 : Anticipation de départ du poste actuellement occupé



Les pourcentages ont été arrondis à l'unité près, ainsi, la somme peut varier entre 99 % et 101 %.

### 8.3.5 Secteur d'intérêt des directions considérant quitter leur poste

#### Le tiers des répondants envisagent un départ pour la retraite

Si un peu plus du tiers des répondants qui considèrent l'éventualité de quitter leur emploi actuel<sup>154</sup> (32 %) exprime le souhait de rester dans un OBNL culturel, 11 % viseraient plutôt un emploi dans un autre secteur d'activité, selon le tableau 35. De plus, les directions des organismes de diffusion pluridisciplinaire affirment davantage quitter leur emploi actuel pour la retraite (27 %, comparativement aux résultats globaux de 18 % selon le tableau 10).

<sup>154</sup> À la question « Combien d'années comptez-vous occuper vos fonctions au sein de cet organisme ? », les 10 répondants ayant choisi la réponse « ne sait pas » (21 %), n'avaient pas accès à la question invitant les répondants à préciser quel secteur aurait le plus d'intérêt s'ils quittaient leur emploi. Ce qui explique que dans cette section, le nombre de répondant est de 37 plutôt que de 47.

**Tableau 35 : Secteur d'intérêt envisagé par le répondant dans la perspective de son départ du poste actuellement occupé**

	Nbre	%
<b>Secteur des arts et de la culture</b>		
Secteur à but non lucratif	12	32
Organisme gouvernemental ou paragouvernemental	11	30
<b>Autres secteurs</b>		
Secteur à but lucratif	2	5
Secteur à but non lucratif	1	3
Autre	1	3
Retraite	10	27
<b>TOTAL</b>	<b>37</b>	<b>100</b>

11 %

Les pourcentages ont été arrondis à l'unité près, ainsi, la somme peut varier entre 99 % et 101 %.

### 8.3.6 Perception des compétences lors de l'entrée en poste

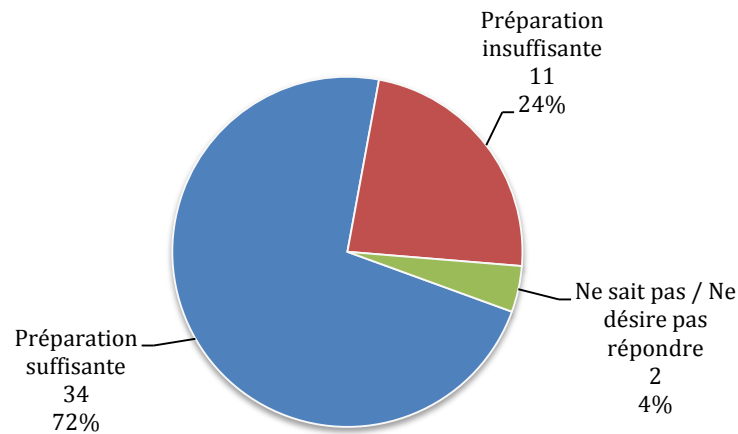
#### Des directions considérant qu'elles étaient prêtes à occuper leur poste

*« Je dirais que j'étais bien préparé, mais avec la multitude de tâches secondaires, il m'est impossible d'être une direction artistique et générale à temps plein, car je dois être secrétaire, concierge, et toutes autres tâches connexes. »*

Directeur général et artistique, diffusion pluridisciplinaire

Selon la figure 77, les répondants considèrent qu'ils étaient bien préparés pour remplir les tâches attribuées à leur poste, lorsqu'ils sont entrés en fonction (72 %). Par ailleurs, 24 % des répondants affirment que leur préparation était insuffisante et 4 % ont souhaité ne pas répondre à la question.

Figure 77 : Perception de compétence lors de l'entrée en fonction au poste actuel

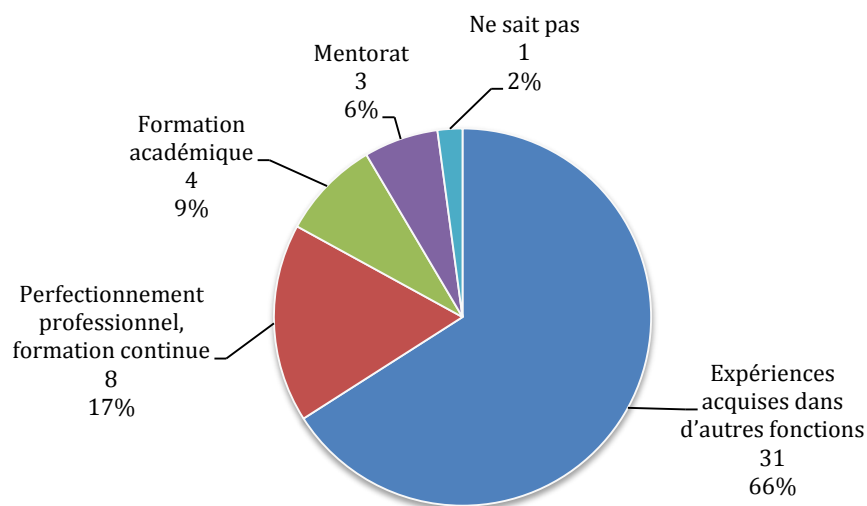


Les pourcentages ont été arrondis à l'unité près, ainsi, la somme peut varier entre 99 % et 101 %.

En se référant à la figure 78, les deux tiers des répondants considèrent par ailleurs que ce qui a contribué le plus à cette compétence découle des expériences antérieures acquises dans d'autres fonctions (66 %). Viennent ensuite, les activités de perfectionnement/formation continue (17 %), la formation initiale (9 %) et le mentorat (6 %). Soulignons ici que les répondants ne pouvaient choisir qu'une seule réponse.

Figure 78 : Éléments ayant contribué à assumer une fonction de direction

Les pourcentages ont été arrondis à l'unité près, ainsi, la somme peut varier entre 99 % et 101 %.



Invités à commenter ce qui avait contribué à faire en sorte qu'ils soient prêts à occuper leurs fonctions actuelles, 9 répondants ont laissé des commentaires. Les commentaires, souvent des précisions sur les choix de réponses, portent sur l'existence d'une multiplicité de facteurs « qui font que l'on se sent prêt », un apprentissage dans le faire (expériences acquises au sein de conseils d'administration), l'importance de la formation initiale, la nécessité d'une formation continue axée sur des aspects précis du travail (notamment pour le poste de direction générale et dans le but d'atteindre les objectifs de développement de l'organisme). Certains répondants ont également précisé qu'à défaut d'expérience, ils ont pu compter sur leur personnalité et leur passion pour les arts pour relever les défis inhérents au poste qu'ils occupent.

### 8.3.7 Compétences considérées lacunaires

#### **Des directions considérant avoir été moins prêtes à assumer les tâches reliées à la comptabilité et la gestion financière ainsi qu'à la gestion des ressources humaines**

*« À l'époque, l'organisation était petite. L'organisation souhaitait trouver un candidat ayant une facilité de communication, un bon organisateur, connaissance de la comptabilité et avec de l'expérience du domaine. Il me manquait de connaissances en comptabilité et je n'avais pas d'expérience dans le domaine culturel. »*

Directeur général, diffusion pluridisciplinaire

18 répondants ont précisé les tâches pour lesquelles, rétroactivement, ils estiment qu'ils étaient moins bien préparés. Certains ont indiqué plus d'une lacune, pour un nombre total de 23 mentions. Regroupées en thèmes et présentées au tableau 36, il ressort que les lacunes principales se situent dans les domaines suivants : a) comptabilité et gestion financière (7 mentions), b) gestion des ressources humaines (5 mentions), c) mission artistique/communautaire (3 mentions), d) gestion administrative et de ressources immobilières (3 mentions) et e) financement public et privé (1 mention).

Quatre mentions concernent des problématiques spécifiques ou ponctuelles (manque d'expérience en tout point, surcharge relative aux « autres tâches connexes », manque de rigueur et laisser-aller dans l'organisme, manque de soutien lors de l'entrée en poste).

**Tableau 36 : Compétences jugées lacunaires par les directions d'organismes de diffusion pluridisciplinaire lors de leur entrée en poste**

	Nbre de mentions	%
<b>Comptabilité et gestion financière</b>	<b>7</b>	<b>30 %</b>
<b>Tâches relatives à la comptabilité :</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comptabilité et tenue de livres</li> </ul>		
<b>Tâches relatives à la gestion financière :</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trésorerie et budgétisation</li> <li>• Gestion de crise et redressement financier</li> </ul>		
<b>Gestion des ressources humaines</b>	<b>5</b>	<b>22 %</b>
<b>Tâches liées à la gestion des employés :</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mise en place de contrats de travail</li> <li>• Description de tâches</li> <li>• Échelle salariale</li> </ul>		
<b>Gestion et administration (tâches générales ou spécifiques)</b>	<b>3</b>	<b>13 %</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tâches administratives</li> <li>• Gestion d'un immeuble</li> <li>• Gestion d'un OBNL</li> </ul>		
<b>Financements publics et privés</b>	<b>1</b>	<b>4 %</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recherche de financement des différentes sources de financement public</li> </ul>		
<b>Mission culturelle ou artistique de l'organisme</b>	<b>3</b>	<b>13 %</b>
<b>Problématiques spécifiques à l'organisme</b>	<b>4</b>	<b>17 %</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Laisser-aller dans l'organisme</li> <li>• Manque d'intégration lors de l'entrée en poste, manque de précisions sur les attentes</li> </ul>		
<b>TOTAL DES MENTIONS</b>	<b>23</b>	<b>99 %</b>

*Les pourcentages ont été arrondis à l'unité près, ainsi, la somme peut varier entre 99 % et 101 %.*

### 8.3.8 Motivation à occuper un poste de direction

#### Des directions motivées par la mission et le mandat de l'organisme qu'elles dirigent

*« Je n'ai pas fondé l'organisme qui a été créé en 1992 et qui était tombé en dormance depuis 1994, mais je l'ai réanimé en 2001 et j'ai créé le projet qui l'habite. [...] j'ai travaillé à l'élaboration du plan d'affaires, fait la coordination de la campagne de souscription, assumé la coordination du projet de restauration et je suis actuellement chargée de la direction générale et artistique. C'est un projet qui me tient à cœur. »*

Directrice générale et artistique, diffusion pluridisciplinaire

Tel que le montre le tableau 37, les directions des organismes de diffusion sont fortement motivées par la mission et le mandat (39 %) de l'organisme qu'elles dirigent (tout comme leurs collègues des autres secteurs, selon les résultats globaux au tableau 13). Bien que dans une moindre mesure, elles sont également motivées par la qualité du milieu de travail (14 %), la reconnaissance professionnelle qu'elles y trouvent (12 %) et les possibilités de concilier travail et vie personnelle (11 %). La rémunération (7 %), la réputation de l'organisme (6 %), la possibilité de progresser dans leur carrière au sein de l'organisme (6 %) et la stabilité de celui-ci (5 %) sont des motivations moins fréquemment exprimées par les répondants.

**Tableau 37 : Mentions relatives aux motivations du répondant à occuper son poste actuel<sup>155</sup>**

	Nbre	%
Intérêt pour la mission et le mandat	45	39
Qualité du milieu de travail	16	14
Conciliation travail/vie personnelle	13	11
Reconnaissance professionnelle	14	12
Réputation de l'organisme	7	6
Stabilité de l'organisme	6	5
Possibilité de progression de carrière	7	6
Rémunération	8	7
Accès à la formation continue	0	0
Autre	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>116</b>	<b>100</b>

*Les pourcentages ont été arrondis à l'unité près, ainsi, la somme peut varier entre 99 % et 101 %.*

<sup>155</sup> Les répondants pouvaient choisir un maximum de trois motivations.



### 8.3.9 Planification de la succession

#### Peu d'organismes de diffusion pluridisciplinaire ont un plan de succession

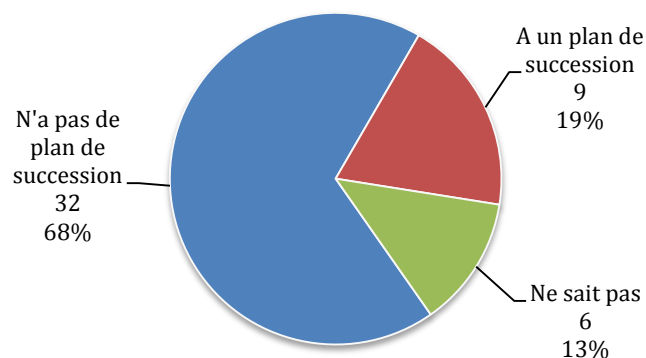
*« Le temps nécessaire pour un remplacement à la direction est considérable compte tenu de la grande complexité de notre organisation, du nombre important de ressources humaines, de la gestion constante du risque, du temps nécessaire à la création d'un réseau de contacts, du temps requis pour la connaissance du milieu et de la clientèle, du défi qui concerne la gestion d'un édifice de plusieurs millions et du peu de considération des gouvernements concernant leur support financier à la culture et donc du grand défi financier qui se renouvelle chaque saison!! »*

Directeur général et artistique, diffusion pluridisciplinaire

À la figure 79, on note que 68 % des répondants mentionnent qu'à leur connaissance, le conseil d'administration de l'organisme qu'ils dirigent ne dispose pas actuellement d'un plan de succession pour le poste qu'ils occupent. Le pourcentage de diffuseurs n'ayant pas de plan de succession est similaire à ceux que l'on retrouve dans les enquêtes américaines précédemment mentionnées.<sup>156</sup> Toutefois, 13 % des dirigeants ne savent pas si une telle planification existe.

Des répondants qui affirment que l'organisme dispose d'un plan de succession pour le poste qu'ils occupent, certains (5 mentions) ont précisé les parties prenantes impliquées dans le processus de succession, le cheminement dans lequel ils sont actuellement engagés (réflexion, planification stratégique de développement) ou la nature du processus envisagé pour leur succession (sélection externe, formation d'un candidat interne).

Figure 79 : Présence d'un plan de succession aux postes de direction



Les pourcentages ont été arrondis à l'unité près, ainsi, la somme peut varier entre 99 % et 101 %.

<sup>156</sup> Voir section 6.1.9 du présent rapport.

### 8.3.10 Besoin d'accompagnement

#### **Les directions des organismes de diffusion pluridisciplinaire considèrent qu'elles auraient probablement besoin d'accompagnement pour planifier la succession**

*« [...] Le principal écueil au moment de recruter un nouveau DG est que quelques personnes du conseil s'improvisent connaisseurs dans le domaine et cherchent à modifier l'orientation artistique de l'organisme, sans consulter les autorités responsables auxquelles se rapporte cette mission, principalement le MCCCCF et le CALQ. Les conseils d'administration constitués de gens d'affaires et de représentants municipaux peuvent avoir tendance à rechercher des candidats qui leur ressemblent, et donc des gens qui parlent le langage de la renommée, de l'argent, de la productivité, du box office et des "block busters", au détriment de la mission de démocratisation culturelle et de soutien à la création, qu'ils vont considérer comme accessoires [...]. »*

Directrice générale, diffusion pluridisciplinaire

*« Je crois que le milieu des arts devrait se tourner vers le mentorat afin de profiter de l'expérience et des connaissances d'anciens directeurs. »*

Directeur général, diffusion pluridisciplinaire

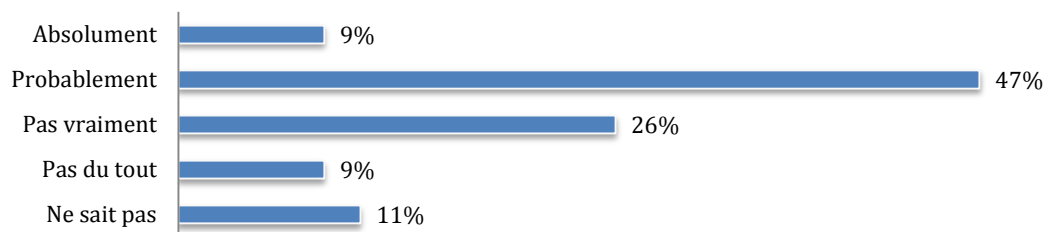
Selon la figure 80, plus de la moitié des dirigeants considèrent avoir besoin d'accompagnement (« absolument », « probablement ») pour planifier la succession aux postes de direction (56 %). Cependant, ce besoin n'est pas ressenti avec beaucoup d'intensité, puisque seulement 9 % des répondants considèrent avoir « absolument » besoin d'accompagnement. De plus, 35 % (« pas vraiment », « pas du tout ») des répondants croient que l'accompagnement en une telle matière n'est pas nécessaire.

Le pourcentage de direction ne sachant pas si elles ont ou non besoin d'accompagnement (11 %) pourrait ici aussi être un indice que, devant une réalité relativement nouvelle (envisager la succession au poste de direction), les directions ont peu d'expérience et s'interrogent sur la question sans nécessairement avoir une vision claire de ce qui est attendu d'elles ou de ce que pourrait être une planification de la succession<sup>157</sup>.

---

<sup>157</sup> Par ailleurs, la formulation de la question peut ici avoir eu un impact sur les résultats obtenus. Comme formulée, la question sur les besoins d'accompagnement met l'accent sur la planification de la succession. Ce qui peut être interprété comme l'élaboration d'un document complexe. Il est possible que d'autres formes d'accompagnement puissent être envisagées et pertinentes. Ainsi, en cours de succession, il est possible que les directions ou les conseils d'administration bénéficient d'un accompagnement plus axé sur la résolution de problématiques spécifiques, sur des aspects de gestion des ressources humaines, qui vise à faciliter la communication entre les directions et les conseils d'administration et la compréhension des enjeux ou à entreprendre une réflexion sur la succession dans une perspective plus stratégique.

Figure 80 : Intensité des besoins d'accompagnement pour planifier la succession



Les pourcentages ont été arrondis à l'unité près, ainsi, la somme peut varier entre 99 % et 101 %.

### 8.3.11 Anticipation de fin d'activité à la suite du départ de la personne au poste de direction

#### Des directions fortement convaincues de la pérennité de l'organisme qu'elles dirigent

*« Oui sans doute, mais le recrutement local ne sera pas évident. [Il faut] prévoir des changements pour la rémunération et les tâches, [...] séparer la direction générale et artistique. »*

Directeur général, diffusion pluridisciplinaire

En se référant à la figure 81, on note qu'un pourcentage élevé (91 %) de personnes occupant un poste de direction considère que l'organisme survivra à leur départ. La succession au poste qu'elles occupent n'est donc pas perçue comme un événement pouvant mettre en péril la pérennité de l'organisme. Bien que 9 % des répondants affirment ne pas savoir ce qui adviendra de l'organisme suite à leur départ, aucun dirigeant ne considère que l'organisme pourrait mettre fin à ses activités dans ce contexte.

Figure 81 : Anticipation de fin d'activité à la suite du départ de la personne au poste de direction



Les pourcentages ont été arrondis à l'unité près, ainsi, la somme peut varier entre 99 % et 101 %.

À la suite de cette question, certaines directions ont indiqué des commentaires qui ont été regroupés sous deux thèmes :

a) La dotation du poste (facteurs complexifiant la poursuite des activités) :

- Difficulté de trouver une relève avec des conditions de travail actuellement peu attrayantes (salaire bas, voire même action bénévole, charge de travail importante et composite) ;
- Difficulté de recruter un successeur en région.

b) Des mesures formelles à anticiper (facteurs facilitant la poursuite des activités) :

- Nécessité de procéder à des changements organisationnels importants (revoir les descriptions de tâches, scinder des fonctions).

### 8.3.12 Les enjeux de la succession identifiés par les directions elles-mêmes

*« L'ampleur de la tâche de cumuler direction générale et artistique sans soutien adéquat, parce que la réalité financière empêche l'organisme de se doter des personnels supplémentaires, peut être un frein pour susciter l'intérêt de futur candidat. De plus, l'organisme doit avoir les moyens de planifier la succession donc de le prévoir au budget, principalement si la personne qui pourrait remplir ce mandat est un candidat de l'interne. »*

Directrice générale et artistique, diffusion pluridisciplinaire

*« Quand on crée un projet, il est difficile de trouver des gens aussi motivés que nous pour la succession, car la rémunération n'est pas très grande et les tâches infinies. Les bénévoles vont et viennent, le Conseil d'administration a sa manière de fonctionner et a un point de vue limité de l'organisation. On ne prend pas assez le temps de chercher des gens motivés susceptibles de nous remplacer et il est difficile de communiquer le projet dans son ampleur. »*

Directrice générale et artistique, diffusion pluridisciplinaire

Invitées à commenter les enjeux de la succession auxquels leur organisme était confronté, 15 personnes à un poste de direction ont laissé des commentaires. Ces commentaires sont de natures variées. Cependant, l'objectif de la question étant de préciser et de mieux comprendre les enjeux de la succession dans les organismes culturels, nous nous concentrons sur ce que nous désignons comme un enjeu. On peut désigner un enjeu comme « ce que l'on peut gagner ou perdre »<sup>158</sup>. L'enjeu de succession est défini comme étant une préoccupation des dirigeants en ce qui concerne la succession et qui, plus spécifiquement, est l'expression de quelque chose

---

<sup>158</sup> Grand Robert de la langue française, édition électronique.

qui manque, que l'on veut obtenir ou ne pas perdre, que l'on craint de perdre, dont la perte cause ou pourrait poser problème<sup>159</sup>. Six grands thèmes ont été identifiés au tableau 38 :

- La situation financière des organismes ;
- Les ressources humaines ;
- Les parties prenantes multiples impliquées dans une succession ;
- Les pratiques de succession ;
- La succession d'un fondateur ;
- La mission de l'organisme et à sa pertinence dans une communauté.

**Tableau 38 : Enjeux de la succession aux postes de direction identifiés par les directions des organismes de diffusion pluridisciplinaire**

Un enjeu lié à la situation financière des organismes	<p><b>Des contraintes déjà lourdes pour les organismes qui font que la succession est souvent un enjeu négligé</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Manque de ressources financières et de temps pour planifier.</li> <li>• Manque de ressources financières et humaines (bassin de candidats internes) pour développer une relève dans l'organisme.</li> <li>• Manque de ressources financières pour réaliser des activités d'intégration d'une nouvelle direction (ex. : mentorat, double salaire pendant une transition).</li> </ul>
Enjeux liés aux ressources humaines	<p><b>Des difficultés d'attraction et de rétention importantes, souvent associées aux conditions d'emploi</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dans certains cas, une situation financière permettant difficilement d'assurer les salaires de base et occasionnant la précarité des emplois.</li> <li>• Conditions de travail difficiles : des charges de travail lourdes et un rythme de travail exigeant, souvent en cumul de tâches, manque de personnel de soutien, épuisement.</li> </ul> <p><b>Une limite du bassin de candidats potentiels, un phénomène général, mais particulièrement aigu en dehors des grands centres urbains</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Région éloignée qui exige souvent de planifier un déménagement pour les ressources qualifiées.</li> </ul> <p><b>Une sélection des candidats qui nécessite de prendre en considération les réalités spécifiques du milieu</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Une connaissance du milieu, de sa culture et de ces enjeux.</li> <li>• Des compétences spécifiques au poste et une grande polyvalence.</li> </ul>

<sup>159</sup> Thèse de doctorat de Pascale Landry (en cours de rédaction).

**Une intégration en emploi parfois complexe, souvent attribuée au manque de ressources**

- Ressources financières ne permettant pas d'assumer les charges de double salaire lors de transitions.

**Des compétences dont on s'inquiète tant en ce qui concerne les compétences de base des successeurs et leur développement que leur transfert lors d'une succession**

- Besoin de mesures adaptées (mentorat, double salaire, stage en organisme en cours de formation).

Enjeux liés aux parties prenantes multiples impliquées dans une succession

**Des conseils d'administration souvent critiqués et pour lesquels les dirigeants ont beaucoup d'attentes**

- Manque de conscience des enjeux d'une succession.
- Manque d'expertise et de compréhension de l'organisme et de ses contraintes pour assumer sa responsabilité dans le processus de succession.

**Des dirigeants préoccupés pour l'organisme, mais aussi pour leur propre avenir**

- Sentiment de responsabilité en ce qui concerne le transfert de direction et la transmission de l'organisme.

**Des agents subventionnaires dont on attend une action cohérente**

- Attentes quant au rôle des agents subventionnaires en ce qui concerne leur capacité de supporter financièrement les organismes dans le processus de succession.
- Programmes spécifiques pour supporter les organismes à différentes phases de la succession c'est-à-dire, la planification, la mise en œuvre, la transition et la nouvelle direction (mentorat, double salaire lors de transitions, consultants).

**Réflexions sur les commentaires : expression de rapports parfois tendus entre les parties prenantes**

- La responsabilité des parties prenantes dans le processus de succession est floue.
- Certains cas de divergence de compréhension des objectifs ou de la raison d'être de l'organisme.
- Une certaine insatisfaction des directions envers les conseils d'administration : empiètement des pouvoirs et responsabilités, manque de clarté des attentes des mandats de chacun.
- Irritation d'être consulté en ayant l'impression que rien ne change.

Enjeux liés aux pratiques de succession	<p><b>Un besoin de sensibilisation, de connaissances et d'accès à des pratiques de succession</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Importance du développement de pratiques de succession tenant compte des enjeux spécifiques liés à la taille de l'organisme, son financement (projet ou fonctionnement), son champ d'activité, ses contraintes liées à sa situation géographique et le poste visé par une succession.</li> <li>• Développement de mesures de mentorat (externe ou interne) pour les personnes nouvellement en poste, de stage dans les organismes pour la relève ou en cours de formation, d'activités de formation continue pour les gestionnaires.</li> <li>• Développement d'outils pratiques facilitant l'entrée en poste : boîte à outils, guide, manuel décrivant le mode de fonctionnement de l'organisme.</li> </ul>
Enjeux stratégiques liés à la succession d'un fondateur	<p><b>Les départs des personnes fondatrices : des successions dont la complexité est supérieure et les points de vue souvent polarisés</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Point de vue de personnes fondatrices : difficulté de trouver une relève compétente et partageant le « rêve fondateur ».</li> </ul>
Enjeux stratégiques liés à la mission de l'organisme et à sa pertinence dans une communauté	<p><b>Une succession peut soulever des enjeux liés à la mission, impliquant à la fois sa protection et son actualisation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Respect de la mission de l'organisme, mais aussi actualisation de la mission de l'organisme.</li> </ul>

## 8.4 Patrimoine matériel des organismes culturels, composition et gestion

La succession comporte différents aspects, dont celui de la gestion et du transfert éventuel du patrimoine matériel des organismes. Dans le cadre de cette enquête, nous avons sondé sommairement l'échantillon quant à la gestion et au transfert des biens mobiliers, propriété des OBNL qu'ils dirigent à l'aide de trois questions. Ces trois questions visaient à :

- Identifier ce qui compose le patrimoine matériel mobilier des organismes (en excluant spécifiquement ce qui est convenu d'appeler les équipements culturels et qui renvoie au patrimoine immobilier) ;
- Évaluer dans quelle mesure les organismes disposent des droits et licences pour l'utilisation des éléments qui composent ce patrimoine ;
- Observer dans quelle proportion les organismes ont prévu des mécanismes pour disposer de leur patrimoine matériel mobilier advenant la fin de leurs activités et comment ces mesures se traduisent concrètement.

### 8.4.1 Composition du patrimoine matériel des organismes

#### Un patrimoine matériel composé de documents administratifs et d'équipements techniques

Au tableau 39, on note que le patrimoine matériel de plus du quart des diffuseurs contient des documents administratifs (27 %) et des équipements techniques (26 %), tandis que 9 % d'entre eux possèdent des plans techniques et des maquettes. Les biens artistiques et culturels sont présents chez 21 % des diffuseurs, auxquels s'ajoutent des enregistrements audio et vidéo de spectacles vivants dans 12 % des cas.

Par ailleurs, trois répondants ont tenu à préciser que l'organisme est gestionnaire ou est propriétaire d'immeubles (reconnus ou non comme patrimoine bâti).

**Tableau 39 : Composition du patrimoine matériel des organismes**

	Nbre	%	
Documents administratifs	39	27	
Plans techniques, maquettes	13	9	
Enregistrements audio et vidéo de spectacles vivants	17	12	
Œuvres d'art	9	6	} 21 %
Photos, dessins, partitions	15	10	
Costumes, décors, accessoires, marionnettes	7	5	
Équipements techniques	37	26	
Ne sait pas	2	1	
Autre (veuillez préciser)	5	3	
<b>TOTAL</b>	<b>144</b>	<b>100</b>	

*Les pourcentages ont été arrondis à l'unité près, ainsi, la somme peut varier entre 99 % et 101 %.*

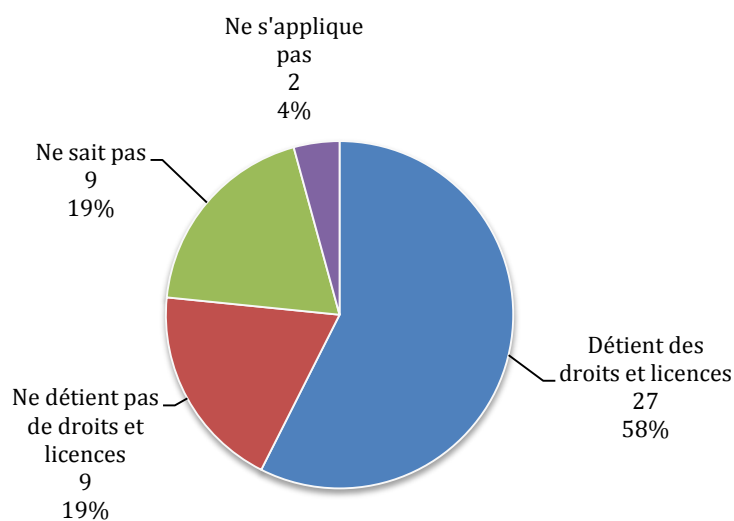


### 8.4.2 Droits d'utilisation sur les éléments composant le patrimoine matériel

#### Un patrimoine contrôlé par les diffuseurs

Selon la figure 82, 58 % des répondants affirment que l'organisme qu'ils dirigent dispose des droits et licences nécessaires à l'utilisation des éléments qui composent son patrimoine matériel et 19 % n'en détiennent pas. Par ailleurs, 19 % des dirigeants affirment ne pas savoir si les éléments composant le patrimoine matériel de l'organisme sont libres de droits. Il faut également noter que 4 % des dirigeants ont répondu que cette question ne correspondait pas à leur situation. En effet, il est possible que l'utilisation des éléments composant le patrimoine ne doive pas faire l'objet d'autorisation ou que, bien que les éléments soient susceptibles d'être protégés en vertu de la loi, les dirigeants ne savent pas s'ils ont le droit de les utiliser.

Figure 82 : Droits ou licences d'utilisation quant aux éléments composants le patrimoine matériel de l'organisme de diffusion pluridisciplinaire



Les pourcentages ont été arrondis à l'unité près, ainsi, la somme peut varier entre 99 % et 101 %.

### 8.4.3 Mesures de disposition du patrimoine matériel envisagées advenant la fin des activités des organismes

#### Les diffuseurs pluridisciplinaires envisagent largement des mesures de disposition de leur patrimoine matériel

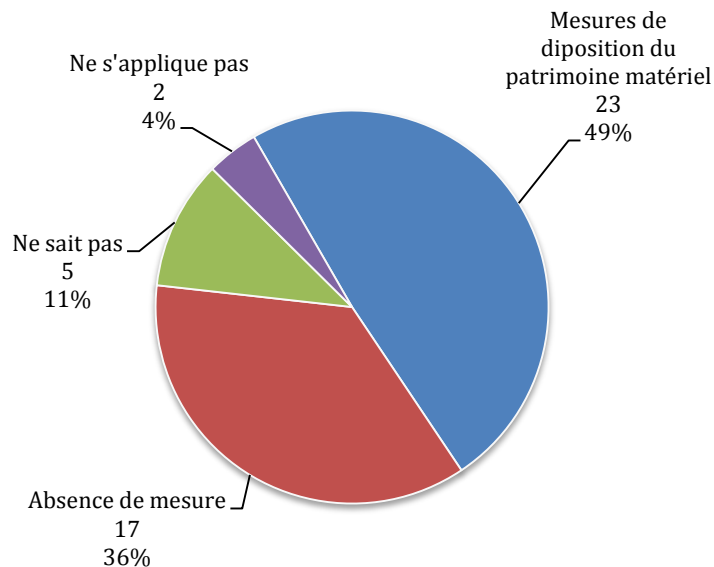
À la figure 83, près de la moitié des répondants (49 %) affirment envisager des mesures pour disposer du patrimoine matériel de l'organisme qu'ils dirigent advenant les fins de ses activités. L'autre moitié des répondants se répartit ainsi : 36 % des répondants disent qu'aucune mesure n'est actuellement envisagée, 11 % n'en savent rien et 4 % affirment que la question ne leur est pas applicable.

*« Dans un premier temps, il revient à la municipalité, propriétaire de ce patrimoine, de maintenir les activités en recherchant un autre organisme. Advenant une fin des activités, le patrimoine matériel serait légué à des organismes œuvrant dans le même domaine. »*

Directeur artistique, diffusion pluridisciplinaire

Sur les 23 dirigeants ayant répondu que des mesures sont actuellement envisagées, un répondant précise qu'une entente à cet effet est actuellement en voie d'être conclue avec le propriétaire du lieu de diffusion. D'autres répondants mentionnent que le patrimoine matériel de l'organisme fera l'objet d'un transfert à la municipalité (9 mentions), d'un transfert à un organisme analogue (5 mentions) ou de vente (équipements seulement) (1 mention).

**Figure 83 : Répartition des répondants selon que des mesures pour disposer du patrimoine matériel de l'organisme sont envisagées**



Les pourcentages ont été arrondis à l'unité près, ainsi, la somme peut varier entre 99 % et 101 %.

## 8.5 Synthèse sur les particularités de la succession pour les diffuseurs pluridisciplinaires en lien avec les résultats globaux de l'enquête

Cette section se termine par une synthèse des résultats obtenus auprès des diffuseurs pluridisciplinaires. Ces résultats sont mis en perspective avec les résultats globaux de l'enquête. Les résultats choisis sont ceux qui sont apparus plus importants au regard des caractéristiques propres aux organismes et aux répondants ainsi que des questions touchant à la succession dans les organismes de diffusion pluridisciplinaire.

### Caractéristiques des organismes répondants

Les diffuseurs pluridisciplinaires se distinguent des organismes des autres domaines d'activité en étant davantage situés en région (78 %, comparativement à 52 % dans les résultats globaux, voir tableaux 30 et 1).

Les diffuseurs pluridisciplinaires ayant plus de 30 ans d'existence sont en moindre proportion que ce que l'on observe dans l'échantillon global (28 %, comparativement à 38 % dans les résultats globaux, voir figures 66 et 1). Toutefois, ils sont plus nombreux à avoir entre 10 et 19 ans d'existence (36 %, comparativement à 22 % pour les résultats globaux, voir figures 66 et 1).

Les diffuseurs pluridisciplinaires ont des budgets supérieurs aux organismes œuvrant dans d'autres domaines d'activité (32 % des diffuseurs pluridisciplinaires ont un budget annuel de 1 million et plus, comparativement à 16 % dans les résultats globaux, voir figures 67 et 4) et sont moins nombreux à avoir un budget inférieur à 250 000 \$ (25 %, comparativement à 43 % dans les résultats globaux, voir figures 67 et 4).

Alors que les diffuseurs pluridisciplinaires sont pourvus d'un poste de direction artistique dans une proportion similaire aux organismes œuvrant dans d'autres domaines d'activité (53 %, comparativement à 54 % dans les résultats globaux, voir tableaux 31 et 4), ils sont davantage pourvus d'un poste de direction générale (98 %, comparativement à 92 % dans les résultats globaux, voir tableaux 31 et 4). De plus, les directions générales et, plus particulièrement, les directions artistiques des diffuseurs pluridisciplinaires participent moins aux conseils d'administration que les directions œuvrant dans d'autres domaines d'activité (pour les directions générales : 26 %, comparativement à 31 % dans les résultats globaux, voir tableau 4 ; et pour les directions artistiques : 24 %, comparativement à 48 % dans les résultats globaux, voir tableaux 31 et 4).

### Caractéristiques des répondants

La proportion de femmes qui dirigent des organismes de diffusion pluridisciplinaires est légèrement inférieure à ce que l'on observe dans les résultats globaux de l'enquête (51 %, comparativement à 56 % dans les résultats globaux, voir sections 8.2.1 et 5.2.1). De plus, les personnes âgées de 46 ans et plus sont plus présentes aux postes de direction (74 %, comparativement à 66 % dans les résultats globaux, voir tableaux 32 et 5).

Les répondants qui œuvrent au sein d'organismes de diffusion pluridisciplinaires cumulent plus fréquemment que leurs collègues des autres domaines d'activité des fonctions administratives et artistiques. En effet, 47 % des répondants disent occuper un poste de direction générale et artistique, comparativement à 24 % dans les résultats globaux (voir figures 68 et 7). Ainsi, ils se consacrent exclusivement à la direction générale ou la coordination générale dans une proportion moindre que leurs collègues œuvrant dans d'autres domaines d'activité (42 %, comparativement à 63 % dans les résultats globaux, voir figures 68 et 7).

Tout comme leurs collègues qui œuvrent dans d'autres domaines d'activité, un peu plus du quart des répondants ont fondé les organismes qu'ils dirigent (26 %, comparativement à 27 % dans les résultats globaux, voir section 8.2.3 et figure 6). De plus, ils sont aussi nombreux que dans les autres domaines à être en poste depuis plus de 8 ans (53 % des directions des diffuseurs pluridisciplinaires pour 49 % dans les résultats globaux, voir figures 69 et 9).

Ces directions ont été davantage recrutées à l'extérieur de l'organisme qu'elles dirigent (68 % des répondants affirment qu'ils n'avaient pas de lien avec l'organisme avant d'y occuper un poste de direction, comparativement à 58 % dans les résultats globaux, voir figures 71 et 11). Aussi, au cours de leur vie professionnelle, elles ont occupé d'autres postes de direction (similaire à celui qu'elles occupent actuellement) dans une proportion légèrement supérieure à leurs collègues des autres domaines d'activité (53 %, comparativement à 47 % dans les résultats globaux, voir figures 72 et 12).

Finalement, les directions des diffuseurs pluridisciplinaires se démarquent des directions œuvrant dans d'autres domaines en ce qu'elles disposent de conditions d'emploi plus stables (77 % des répondants reçoivent un salaire pour un poste à temps plein sur une base annuelle, comparativement à 62 % dans les résultats globaux, voir figures 70 et 10). Par ailleurs, quoique les budgets annuels des diffuseurs pluridisciplinaires sont en proportion plus importants que ceux des organismes des autres domaines d'activité, les directions des diffuseurs pluridisciplinaires affirment assumer leurs fonctions de manière bénévole dans une proportion égale à leurs collègues (9 %, voir les figures 70 et 10).

### **Succession**

Le processus d'embauche de la direction d'un organisme de diffusion pluridisciplinaire est également la responsabilité du conseil d'administration (74 %, comparativement à 70 % dans les résultats globaux, voir figures 73 et 13). Par ailleurs, les directions des diffuseurs pluridisciplinaires se sont engagées elles-mêmes dans une proportion inférieure à leurs collègues œuvrant dans d'autres domaines d'activité (11 %, comparativement à 18 % dans les résultats globaux, voir les figures 73 et 13).

Les directions des diffuseurs pluridisciplinaires se préoccupent « moyennement » et « beaucoup » de leur propre succession autant que leurs collègues des autres secteurs d'activité (55 % comparativement à 54 %, voir tableaux 34 et 9). Tout comme leurs collègues, elles perçoivent que le conseil d'administration de l'organisme qu'elles dirigent se préoccupe

« beaucoup » de la succession au poste qu'elles occupent moins qu'elles-mêmes (32 % des répondants affirment se préoccuper « beaucoup » de leur succession, alors que 21 % perçoivent que le conseil d'administration partage ce même niveau de préoccupation, voir figure 74, comparativement à 32 % et 19 % dans les résultats globaux, voir figure 15).

Quoiqu'une première succession est à prévoir pour une partie importante des organismes qui composent l'échantillon global de l'enquête, cette situation touchera davantage les diffuseurs pluridisciplinaires (57 % des organismes de diffusion n'ont pas ou peu d'expérience de succession, comparativement à 47 % dans les résultats globaux, voir figures 75 et 17).

Les directions des organismes de diffusion pluridisciplinaire envisagent moins que leurs collègues œuvrant dans d'autres domaines d'activité de quitter leur poste dans un horizon de moins de six ans (41 %, comparativement à 45 % dans les résultats globaux, voir figures 76 et 19). Toutefois, les directions des organismes de diffusion pluridisciplinaire envisagent plus fortement de quitter leur poste pour une retraite (27 %, comparativement à 18 % pour l'ensemble des répondants à l'enquête, voir tableaux 35 et 10). Les directions des organismes de diffusion pluridisciplinaire qui envisagent de quitter leur emploi actuel poursuivraient leur carrière dans un organisme à but non lucratif du secteur des arts et de la culture dans une proportion équivalente aux directions des organismes des autres domaines d'activité (32 %, comparativement à 30 % dans les résultats globaux, voir tableaux 35 et 10). Quoi qu'il en soit, les directions des organismes de diffusion pluridisciplinaire sont davantage convaincues que l'organisme survivra à leur départ que celles des organismes œuvrant dans d'autres domaines d'activité (92 %, comparativement à 83 % dans les résultats globaux, voir figures 81 et 30).

Tout comme l'ensemble des répondants, les directions des organismes de diffusion pluridisciplinaire considèrent qu'elles étaient bien préparées pour remplir les tâches attribuées à leur poste, lorsqu'elles sont entrées en fonction (72 %, comparativement à 68 % dans les résultats globaux, voir figures 77 et 22). Pour les directions des diffuseurs pluridisciplinaires, ce sentiment de compétence est davantage lié au perfectionnement professionnel et à la formation continue (17 %, comparativement à 12 % dans les résultats globaux, voir figures 78 et 23) qu'à la formation académique (9 %, comparativement à 12 % dans les résultats globaux, voir figures 78 et 23).

Les directions des organismes de diffusion sont, tout comme leurs collègues, fortement motivées par la mission et le mandat de l'organisme qu'elles dirigent (39 %, comme dans les résultats globaux de l'enquête, voir tableaux 37 et 13). Toutefois, la rémunération (7 %, comparativement à 3 % dans les résultats globaux, voir tableaux 37 et 13) et la possibilité de progresser dans leur carrière au sein de l'organisme (6 %, comparativement à 4 % dans les résultats globaux, voir tableaux 37 et 13) sont des motivations plus fréquemment exprimées par les directions des diffuseurs pluridisciplinaires. Les diffuseurs pluridisciplinaires ayant des budgets supérieurs à ceux de l'ensemble des organismes de l'enquête et, conséquemment, des équipes plus importantes et plus variées pourraient expliquer en partie ces résultats.

Les organismes de diffusion pluridisciplinaires qui disposent actuellement d'un plan de succession sont en proportion semblable (19 %, comparativement à 16 % dans les résultats globaux, voir figures 79 et 26). Quoique les directions des diffuseurs pluridisciplinaires affirment que l'organisme aura besoin d'être accompagné pour planifier leur succession, ce besoin est ressenti avec moins d'intensité que dans l'ensemble des organismes (9 % des répondants considèrent avoir « absolument » besoin d'accompagnement, comparativement à 14 % dans les résultats globaux, voir figures 80 et 28).

Et finalement, quant au patrimoine matériel des organismes de diffusion pluridisciplinaire (composé de façon plus importante d'équipements techniques, soit 26 %, comparativement à 17 % dans les résultats globaux, voir tableaux 39 et 18), les répondants affirment plus fortement avoir envisagé des mesures pour en disposer advenant les fins des activités de l'organisme (49 %, comparativement à 27 % dans les résultats globaux, voir figures 83 et 34).

**Tableau 40 : Synthèse des particularités des successions pour les organismes de diffusion pluridisciplinaire**

Caractéristiques des organismes répondants			
	En comparaison avec les résultats globaux		En comparaison avec les résultats globaux
Situation géographique <i>Centres urbains</i>	(---)	Femmes aux postes de direction	(-)
Nombre d'années d'existence <i>+ de 30 années</i>	(--)	Âges des répondants <i>+ de 46 ans</i>	(+)
Taille selon le budget annuel <i>&gt;1 million</i>	(++)	Poste occupé par le répondant <i>Direction générale et artistique</i>	(+++)
Poste de direction générale Membre du CA	(+) (-)	Poste occupé par le répondant <i>Direction ou coordination générale</i>	(---)
Poste de direction artistique Membre du CA	= (---)	Participation à la fondation	=
<b>Succession</b>		Nombre d'années de service <i>(+ de 8 ans)</i>	(+)
	<b>En comparaison avec les résultats globaux</b>	Statut d'emploi <i>Temps plein</i>	(++)
Décision d'embauche	(+) par le CA (-) par lui-même	Absence de lien avec l'organisme avant le poste actuel	(++)
Préoccupation pour la succession	(=)	Nombre de poste précédemment occupé	(+)

Caractéristiques des organismes répondants		
Anticipation de départ - de 6 ans	(-)	<b>Légende</b> (-) : Pourcentage de répondants inférieur aux résultats globaux de l'enquête (3 à 7) (+) : Pourcentage de répondants supérieur aux résultats globaux de l'enquête (3 à 7) (++) ou (--): Pourcentage de répondants ayant une différence importante par rapport aux résultats globaux de l'enquête (8 et plus) (+++): Pourcentage de répondants ayant une différence très importante par rapport aux résultats globaux de l'enquête (20 et plus) = : Pourcentage de répondants ayant une valeur égale ou de moins de 2 points par rapport aux résultats globaux de l'enquête
Retraite	(++)	
Sentiment de compétence	(+)	
Expérience	=	
Formation initiale	(-)	
Motivation par la mission	=	
Plan de succession	(+)	
Besoins d'accompagnement	(=)	
Pérennité	(++)	
Droits et licences	(-)	
Mesures envisagées	(+++)	

## 9. Conclusion

Ce rapport présente les résultats de la première enquête permettant de dresser un portrait de la succession dans les organismes culturels du Québec. Cette enquête apporte un premier éclairage sur les pratiques de succession et les enjeux que perçoivent les directions des organismes. En conclusion, nous proposons de faire un retour sur les points identifiés dans la revue de littérature ciblée et qui font écho aux résultats obtenus.

### **Le vieillissement des effectifs**

Assistons-nous au Québec à un vieillissement des effectifs aux postes de direction dans les organismes culturels ? Parler d'un vieillissement des effectifs aux postes de direction nécessite de pouvoir comparer. Comme il s'agit de la première enquête qui porte spécifiquement sur la succession aux postes de direction, il n'existe pas de possibilité de comparaison directe. Il existe toutefois un profil des directeurs et directrices de la culture et des communications, construit à partir des données de recensements de Statistiques Canada<sup>160</sup> établissant qu'entre 1996 et 2006, il existait déjà un vieillissement des effectifs aux postes de direction. Les résultats de la présente enquête, en ce qui concerne l'âge des effectifs aux postes de direction, lorsque mis en parallèle avec ceux de Statistiques Canada, semblent indiquer une accentuation de la prédominance du groupe de 46 ans et plus sur les groupes plus jeunes (voir tableau 5). Comme les hypothèses formulées dans « Les directeurs et directrices de la culture et des communications », il est possible que, dans certains cas, la professionnalisation des fonctions de gestion culturelle et l'institutionnalisation progressive des organismes impliquent que les postes de direction soient maintenant confiés à des personnes plus expérimentées et, conséquemment, plus âgées. Il est aussi possible que nous suivions la même cohorte de directeurs et de directrices identifiée en 2006 qui poursuit sa carrière et qui vieillit. Les résultats de la présente enquête indiquent qu'il y a peu de jeunes directions. Toutefois, il est aussi possible que le sujet même de l'enquête ait attiré davantage les personnes plus âgées, le sujet les préoccupant davantage.

### **Le déficit de leadership, l'attraction et la rétention des personnes au poste de direction**

Existe-t-il un risque de déficit de leadership au Québec ? Les résultats de l'enquête montrent un pourcentage élevé de directions envisageant, en cas de départ, un emploi qui ne serait pas dans un OBNL culturel ou la retraite. La question n'a pas été posée sous l'angle « pourquoi envisagez-vous de ne plus œuvrer dans un OBNL culturel ? » Toutefois, il est possible que, bien que la motivation à occuper un poste de direction soit l'intérêt pour la mission et le mandat de l'organisme, il puisse devenir difficile de nourrir cette passion dans des conditions d'emploi

---

<sup>160</sup> Landry, Pascale (2011). *Les directeurs et directrices de la culture et des communications*, no 70, Québec, Institut de la statistique du Québec, Observatoire de la culture et des communications du Québec.



difficiles (charge de travail, stress, etc.) et des conditions financières considérées insuffisantes qui limitent le développement des organismes. Les théories de la motivation montrent que les besoins se divisent en deux groupes : les besoins de sécurité (exemple : capacité de subvenir à ses besoins, environnement stable et prévisible, sans anxiété ni crise) et les besoins de croissance (exemple : accomplissement de soi) (Maslow, 1943). Ainsi, en se fiant sur les théories d'Herzberg (1959) sur la motivation au travail, les directions expriment à la fois la présence des facteurs d'insatisfaction liés aux besoins de sécurité (salaires, conditions de travail et sécurité du travail) et des facteurs de satisfaction liés aux besoins de croissance (intérêt, réalisation, autonomie et responsabilité).

Les deux facteurs agissant de manière indépendante l'un de l'autre, si l'intérêt pour la mission est ce qui motive à occuper un poste de direction dans un organisme culturel, il est aussi possible que les facteurs d'insatisfaction soient ceux qui motivent à le quitter. Les résultats de l'enquête de DeGros et Marsh sur les finissants des programmes de gestion culturelle vont également dans cette direction<sup>161</sup>. De plus, les changements générationnels (rapports et attentes différents envers le travail) pourraient, par ailleurs, impliquer une amplification de l'écart entre les attentes des personnes et les réalités d'emploi du secteur culturel.

En ce qui concerne les enjeux de la succession, l'analyse des commentaires recueillis avec la présente enquête fait ressortir la prépondérance des enjeux liés aux ressources humaines : manque de candidats potentiels, intéressés ou ayant les compétences attendues. Des conditions de travail appropriées à un poste de direction facilitent certainement le recrutement de meilleurs candidats et assurent le maintien de ceux-ci en poste pour une plus longue période.

Ces problématiques sont majeures et la préoccupation est d'ailleurs exprimée avec beaucoup d'intensité en dehors des centres urbains.

Il importe ici de souligner que pour préciser davantage la question du déficit de leadership, il faudrait d'abord distinguer les postes de direction ayant une fonction administrative de ceux ayant une fonction artistique. Il est possible que les anticipations de départs du secteur culturel soient différentes pour les deux types de postes. Or, un nombre important de répondants à la présente enquête occupent des fonctions administratives ou cumulent des fonctions administratives et artistiques. En conséquence, la composition de l'échantillon (notamment parce que plusieurs répondants assument des postes de direction générale et artistique) ne permet pas de cerner s'il existe une distinction quant aux différentes problématiques vécues par les directions, qu'elles occupent des fonctions artistiques ou des fonctions administratives.

### **La planification de la succession**

Y a-t-il des activités de planification de la succession dans les organismes culturels du Québec ? Les résultats de l'enquête indiquent que, quoiqu'une part importante des directions pense

---

<sup>161</sup> Voir chapitre sur la revue de littérature ciblée.

quitter leur poste dans un horizon de moins de six ans, peu d'organismes culturels au Québec ont un plan de succession. Par ailleurs, une part importante des organismes n'a que peu d'antécédents de succession et, conséquemment, peu d'expérience en la matière. La situation des organismes culturels québécois est comparable avec ce que l'on retrouve dans d'autres enquêtes auprès des OBNL américains. Toutefois, le concept de plan de succession n'était pas défini dans le questionnaire. Ainsi, différentes compréhensions de ce qu'est un plan de succession peuvent avoir induit des façons différentes de répondre à la question. Par exemple, une comparaison avec d'autres enquêtes montre qu'en privilégiant de distinguer plan de succession et plan formel écrit, les réponses obtenues passent du simple au double<sup>162</sup> (Joseph Santora, Sarros et Cooper, 2011). La planification de la succession demeure un concept qui demande à être défini.

La planification de la succession, plus qu'un document formel est une activité qui, tout dépendant de la situation de l'organisme, peut prendre différentes formes ou comporter différents types d'activités. Par ailleurs, le type de candidat et de succession envisagés (candidat interne, formé progressivement dans l'organisme ou encore candidat externe choisi pour ses compétences et son expertise et qui accède directement au poste de direction) implique des pratiques de succession fort différentes et ont un impact sur la façon de concevoir la planification de la succession. La planification de la succession peut, en effet, être considérée d'au moins quatre manières différentes<sup>163</sup> :

- La mise en ordre : lorsque l'organisme est doté d'une documentation (processus, politiques, manuels, guides, listes, échéanciers, etc.) qui est formelle, accessible, répertoriée et qui permet l'accès à de l'information facilitant l'intégration d'une nouvelle direction ;
- La planification du processus de succession lui-même : les étapes, les échéanciers, les règles et modalités, la communication des intentions, la constitution de comité ou la délégation des responsabilités, l'identification d'un intérim ;
- La planification du successeur : la définition du type de candidat recherché en vue d'atteindre la mission artistique, l'identification des talents (interne ou externe), le développement des talents (interne) ;
- La succession intégrée à un exercice stratégique : intégration de la planification de la succession liée à une stratégie globale dans une perspective de développement et/ou de

---

<sup>162</sup> Organismes américains : 16 % des organismes ont un plan de succession et 7 % ont un plan formel écrit. Organismes australiens : 41 % des organismes ont un plan de succession et 10% ont un plan formel écrit.

<sup>163</sup> Thèse de Pascale Landry sur la succession aux postes de directions artistiques dans les organismes culturels au Québec (en cours de rédaction).

régénération stratégique <sup>164</sup>, c'est-à-dire, atteinte des objectifs artistiques, organisationnels et financiers.

Ces quatre façons de concevoir la planification de la succession sont présentes dans les commentaires des directions lorsqu'elles précisent en quoi consiste leur plan de succession. Soulignons qu'un des enjeux de la succession, observé directement ou en filigrane, est lié à la situation financière des organismes. En effet, plusieurs commentaires spécifient que des contraintes déjà lourdes laissent peu de ressources pour la planification de la succession et ne permettent pas, pour ceux qui l'envisagent, de développer à l'interne une relève ou d'opérer des transitions entre deux directions.

En ce qui concerne la planification de la succession, il est aussi possible qu'il existe un décalage entre ce qui est dit (théories professées) et ce qui se fait (théories utilisées) (Argyris et Schön, 1974) ou encore que le modèle de la succession planifiée qui est véhiculé, particulièrement dans la littérature professionnelle, ne s'applique pas à l'ensemble des organismes et soit rejeté par les acteurs œuvrant dans les organismes culturels (Landry, 2011a), comme étant une pratique qui ne convient pas à leur réalité.

### **Le conseil d'administration et les parties prenantes multiples**

Comment les différentes instances sont-elles impliquées dans la succession ? L'enquête montre que les conseils d'administration sont impliqués dans les décisions d'embauche et, conséquemment, ces résultats sont cohérents avec la littérature sur la succession dans les OBNL où le conseil d'administration est l'entité ayant le rôle de choisir la direction (François Colbert, 2003; Joseph Santora, Sarros et Cooper, 2011). La présente enquête montre toutefois que les directions en poste considèrent qu'elles sont davantage préoccupées que les conseils d'administration en ce qui concerne la succession. Elles considèrent avoir une responsabilité à cet égard et sont d'ailleurs impliquées dans le processus de succession. En ce qui concerne la sélection des nouvelles directions, la littérature présente l'implication des directions comme étant à la fois source d'avantages et d'inconvénients. Les directions s'appêtant à quitter leur poste ne sont pas toujours les meilleurs juges des besoins de l'organisme et peuvent avoir un biais les incitant à privilégier un successeur qui leur ressemble (Kesler, 2002). Par contre, leur connaissance de l'organisme et de ses besoins permet d'identifier et de préciser les compétences nécessaires pour le diriger (Hurd et Buschbom, 2010).

L'analyse des commentaires montre qu'il existe, dans certains organismes, une tension entre les directions et les conseils d'administration au sujet de la succession. Ainsi, certaines directions considèrent les actions du conseil d'administration comme une forme d'ingérence et déplorent un manque de connaissance de l'organisme, de ses pratiques et de sa mission.

---

<sup>164</sup> La régénération stratégique : ensemble d'action qui entraîne, dans une organisation, des changements d'activités, dans la stratégie ou dans la structure organisationnelle (Sharma et Chrisman, 1999).

Les résultats de l'enquête permettent également de constater que les directions ont des attentes envers les subventionneurs. Certaines directions considèrent que des soutiens financiers sont nécessaires, soit pour faciliter l'accès à des ressources externes pour répondre à des besoins d'accompagnement (mentorat, consultant externe, formation), soit pour assumer les frais occasionnés par des périodes de transition entre deux directions (salaires).

### **La succession des personnes fondatrices**

Existe-t-il encore, dans les organismes culturels québécois, une quantité importante de directions assumées par des personnes fondatrices ? Presque le tiers des répondants sont des personnes ayant participé à la fondation des organismes qu'ils dirigent. Il s'agit principalement de cofondateurs et de cofondatrices. Ces directions envisagent que l'organisme survivra à leur départ, toutefois, elles sont plus incertaines à cet égard que les directions qui ne sont pas impliquées dans la fondation. Plusieurs raisons pourraient expliquer cette incertitude, mais deux tendances se dégagent. Tout d'abord, le remplacement d'une personne fondatrice assumant souvent un cumul de tâches pourrait impliquer d'engager plus d'une personne pour assumer les fonctions (scission des postes). Que le poste soit assumé par une ou deux personnes, le départ d'une personne fondatrice est considéré comme ayant un impact sur la masse salariale.

De plus, le départ d'une personne fondatrice pose, pour certains répondants, la question même de la pertinence ou non d'assurer la pérennité de l'organisme. Un organisme peut-il et doit-il survivre à son fondateur ?

Par ailleurs, qu'est-ce qu'un organisme qui, pour reprendre l'expression d'un répondant, « en vaut la peine » ? Répondre à cette interrogation dépasse le cadre de la présente enquête. Elle semble toutefois d'une grande intensité comme constatée lors d'une rencontre organisée par L'Association des compagnies de Théâtre (ACT) sur la succession aux postes de direction artistiques<sup>165</sup>.

« Certaines d'entre elles [les compagnies de théâtre] devraient-elles fermer pour donner la chance aux plus jeunes d'accéder à de meilleures subventions, ou devraient-elles pérenniser leurs structures et céder leur direction aux plus jeunes? Comment choisir un dauphin et déterminer les compagnies qui méritent de rester et celles qui doivent disparaître ? Qui doit décider<sup>166</sup> ? »

L'analyse des commentaires recueillis dans l'enquête met en évidence la disparité des réalités organisationnelles (financement, gestion d'un lieu ou d'équipements majeurs) et des rôles des organismes dans leur communauté (disciplinaire ou régionale). Ces disparités de situation sont

---

<sup>165</sup> Rencontre tenue au Théâtre d'Aujourd'hui, le 12 mars 2012, à laquelle environ 145 personnes ont assisté.

<sup>166</sup> [http://voir.ca/chroniques/sentinelles/2013/03/20/la-succession-des-directions-artistiques-au-theatre-lheritage-venimeux/?fb\\_action\\_ids=101513535333169&fb\\_action\\_types=og.recommends&fb\\_source=other\\_multiline&action\\_object\\_map=%5B623938470952835%5D&action\\_type\\_map=%5B%5D&action\\_ref\\_map=%5B%5D](http://voir.ca/chroniques/sentinelles/2013/03/20/la-succession-des-directions-artistiques-au-theatre-lheritage-venimeux/?fb_action_ids=101513535333169&fb_action_types=og.recommends&fb_source=other_multiline&action_object_map=%5B623938470952835%5D&action_type_map=%5B%5D&action_ref_map=%5B%5D)

autant d'éléments qui doivent être pris en considération dans l'analyse de la question complexe de l'évaluation de qu'est-ce qu'un organisme qui « en vaut la peine ».

### Limites de l'enquête et travaux futurs

La présente enquête comporte certaines limites, dont les principales sont :

- Bien que supérieur aux taux de réponse obtenus dans des enquêtes précédentes<sup>167</sup>, le taux de réponse demeure restreint ;
- Le nombre restreint de répondants de différents domaines (muséologie et patrimoine et archives) ou régions ont fait qu'il a été privilégié d'opérer des regroupements. Ces opérations font que certains résultats ne représentent probablement pas toutes les nuances d'un secteur ou d'une région qu'une analyse sans regroupement aurait permise. Par ailleurs, les analyses par différentes catégories (être ou non lié à la fondation, taille des organismes, situations régionales et domaines d'activité), parce qu'elles scindent l'échantillon, implique un nombre moindre de répondants pour chaque catégorie ;
- Plusieurs questions reflètent les perceptions des répondants et peuvent être marquées de divers biais, dont la désirabilité sociale (vouloir se présenter sous un jour favorable) ou l'attribution du succès et de l'échec (s'attribuer plus volontiers le succès que l'échec) ;
- L'échantillon compte un nombre élevé d'organismes ayant des budgets annuels inférieurs à 250 000 \$, ce qui peut avoir marqué les résultats de l'enquête. En effet, les conditions d'emploi plus précaires de ces organismes peuvent avoir un impact direct sur les pratiques de succession ou le type de préoccupation des directions. De plus, l'impossibilité de pouvoir distinguer les organismes soutenus au fonctionnement et ceux qui ne le sont pas ne permet pas de cerner avec précision les différentes réalités des organismes ;
- Une collecte d'information par questionnaire, si elle permet un échantillon plus large, ne permet pas d'aller en profondeur dans la compréhension des enjeux. Il serait souhaitable de bonifier l'interprétation des résultats obtenus et de les discuter avec des acteurs du milieu culturel.

De futurs travaux sur la succession dans les organismes culturels devraient inclure la réalisation de tables de discussions avec des acteurs du milieu (directions séniors, directions émergentes, conseils d'administration, agents subventionnaires, associations régionales ou disciplinaires) afin

---

<sup>167</sup> Le taux de réponse de la présente enquête est de 38,7 %. Ce taux est supérieur à deux enquêtes réalisées dans le secteur culturel et auxquelles le Groupe de recherche a collaboré : *L'économie des arts en temps de crise (Courchesne et Turbide, 2009)* avec un taux de réponse de 34 % et *Profil des travailleurs culturels en danse : analyse et réflexions sur les facteurs de rétention et d'attraction (Landry, 2008)* avec un taux de réponse de 26,6 %.

d'ancrer les résultats, de s'assurer de comprendre l'ensemble des enjeux et de les situer dans leur contexte, que celui-ci soit disciplinaire ou régional.

La succession aux postes de direction dotés de fonctions artistiques ou de fonctions plus administratives comporte des pratiques et des contraintes qui sont probablement différentes. Des travaux futurs devraient permettre de rendre compte de la présence ou non d'enjeux spécifiques ou de pratiques différentes pour les deux types de postes.

Par ailleurs, la situation du financement des arts, les transformations démographiques et des sentiments d'injustice intergénérationnelle pourraient s'immiscer dans les discussions sur la succession qui est en soi une question déjà complexe. Il serait primordial que des travaux futurs s'assurent de la participation de l'ensemble des parties prenantes. Il importera d'être capable de tenir compte de différents besoins, contextes et normes culturelles et sociales. Pour ce faire, il importe de comprendre largement ce qu'implique la succession.

Comme en font foi plusieurs des commentaires des répondants, parler de succession dans les organismes culturels ne sera pas nécessairement facile. Les émotions que soulève une succession ne peuvent être niées. Par ailleurs, la succession s'inscrit également dans un contexte social et économique en transformation et il est possible que ce qui se vit au Québec, à l'heure actuelle, ait déjà été vécu ailleurs :

« Mais le plus souvent ces jours-ci, la succession dans les arts n'est pas agréable. Souvent, la succession est laide, mesquine et même vicieuse. Les problèmes, la politique et les défis d'un changement de direction artistique dans le domaine des arts sont devenus ces dernières années un problème de quasi-crise. (...) Les changements prédominants sont dans la nature du leadership, le nouvel environnement financier, le recours croissant à la commercialisation, la composition changeante des conseils d'administration, un accent accru sur l'institutionnalisation et l'obsession de la permanence. » [traduction] (Zeigler, 1991).

Cette enquête trace le premier portrait des directions des OBNL culturels et des enjeux que soulève leur succession. Elle offre des informations pertinentes, d'actualité, tout en tenant compte de la spécificité et de la grande diversité des organismes culturels du Québec. Elle ouvre la porte à une discussion entre les acteurs et invite à une réflexion plus grande sur la pluralité des enjeux, des pratiques et des attentes des différentes parties prenantes.

Cette enquête n'a pas pour objectif de découvrir LA recette du comment doivent être faites « les choses » ni de juger des pratiques des acteurs du milieu culturel. Elle participe plutôt à l'instauration d'un dialogue, de plusieurs dialogues en fait, qui sont en train d'émerger actuellement au Québec dans le secteur culturel.

## Bibliographie

- Albert, Stuart et David A. Whetten (1985). « Organizational identity », *Research in Organizational Behavior*, vol. 7, p. 263-295.
- Allison, Michael (2002). « Into the fire: Boards and executive transitions », *Nonprofit Management & Leadership*, vol. 12, no 4, p. 341-351.
- Argyris, C. et D. A. Schön (1974). *Theory in practice: Increasing professional effectiveness*, San Francisco, Jossey Bass
- Bah, Thierno (2009). « La transition cédant-repreneur : Une approche par la théorie du deuil », *Revue Française de Gestion*, vol. 35, no 194, p. 123-148.
- Balsler, Deborah B. et JoAnn Carmin (2009). « Leadership succession and the emergence of an organizational identity threat », *Nonprofit Management and Leadership*, vol. 20, no 2, p. 185-201.
- Bégin, Lucie, Didier Chabaud et Mariem Hannachi (2011). « La transmission/reprise des PME : une occasion de régénération stratégique », dans Cadieux, Louise et Bérangère Deschamps (dir.), *Le duo cédant repreneur : Pour une compréhension intégrée du processus de transmission/reprise des PME*, Québec, Presse de l'Université du Québec, p. 13-30.
- Bell, Jeanne, Richard Moyers et Timothy Wilfred (2006). *Daring to lead 2006: A national study of nonprofit executive leadership*, version électronique, États-Unis, CompassPoint, MeyerFoundation, 37 p.
- Cadieux, Louise et Jean Lorrain (2002). « Le processus de la succession dans les entreprises familiales : une problématique comportant des défis estimables pour les chercheurs », communication présentée au 6<sup>e</sup> Congrès international francophone sur la PME - HEC, Montréal.
- Cappetta, Rossella et Dennis A. Gioia (2006). « Fine Fashion: Using Symbolic Artifacts, Sensemaking, and Sensegiving to Construct Identity and Image », dans Rafaeli, Anat et Michael G. Pratt (dir.), *Artifacts and Organizations: beyond mere symbolism*, Mahwah, N.J, Lawrence Erlbaum Associates, p. 199-219.
- Carman, Joanne G., Suzanne M. Leland et Amanda J. Wilson (2010). « Crisis in leadership or failure to plan? », *Nonprofit Management & Leadership*, vol. 21, no 1, p. 93-111.
- Carrier, Camille (2011). « La transmission/reprise des PME : les enjeux de la pérennité de la compétence créative », dans Cadieux, Louise et Bérangère Deschamps (dir.), *Le duo cédant repreneur : Pour une compréhension intégrée du processus de transmission/reprise des PME*, Québec, Presse de l'Université du Québec, p. 49-66.
- CFB-HSG (2009). *Effective succession management / A study of emotional and financial aspects in the SMEs*, Zurich, University of St. Gallen, 29 p.
- Chiapello, Eve (1998). *Artistes versus managers. Le management culturel face à la critique artiste*, Paris, Métailié, 259 p.
- Colbert, François (2003). « Management of the arts », dans Towse, Ruth (dir.), *A handbook of cultural economics*, Cheltenham, Edward Elgar, p. 287-292.
- Colbert, François, B. Gainer et Jean-Louis Roux (2001). *Les grandes compagnies d'arts d'interprétation du Canada : Comment améliorer les conditions nécessaires pour assurer leur viabilité et leur pérennité*, Ottawa, Conseil des Arts du Canada, 30 p.
- Conseil des ressources humaines du secteur culturel (2010). *Étude sur les RH : tendances et enjeux de ressources humaines dans le secteur culturel*, 214 p.

- Cornelius, Marla, Rick Moyers et Jeanne Bell (2011). *Daring to lead 2011*, États-Unis, CompassPoint, MeyerFoundation.
- Courchesne, André et Johanne Turbide (2009). *L'économie des arts en temps de crise*, Montréal, HEC, 42 p.
- DeGros Marsh, Consulting (2006). *Canadian association of arts administration educator - graduate survey*, Ottawa, 58 p.
- Deschamps, Bérangère et Laurent Simon (2011). « Continuité/rupture en contexte de transmission/reprise des PME : Concilier l'inconciliable? », dans Cadieux, Louise et Bérangère Deschamps (dir.), *Le duo cédant repreneur : Pour une compréhension intégrée du processus de transmission/reprise des PME*, Québec, Presse de l'Université du Québec, p. 31-48.
- Dyck, Bruno, Michael Mauws, Frederick A. Starke et Gary A. Mishke (2002). « Passing the baton The importance of sequence, timing, technique and communication in executive succession », *Journal of Business Venturing*, vol. 17, p. 143-162.
- Étude Économique Conseil (2003). *Enquête auprès des actionnaires des maisons d'édition sur la question de la succession*, Ottawa, Patrimoine canadien.
- Giambatista, Robert C., Glenn W. Rowe et Suhaib Riaz (2005). « Nothing succeeds like succession: A critical review of leader succession literature since 1994 », *Leadership Quarterly*, vol. 16, no 6, p. 963-991.
- Godói-de-Sousa, E et RM Fischer (2012). « The succession process at social enterprises in Brazil », *Revista de Administração*, vol. 4, no 3, p. 473-488.
- Gouvernement du Québec TAG - *Thesaurus de l'activité gouvernementale*. Récupéré le 4 janvier 2013 <http://www.thesaurus.gouv.qc.ca/tag/terme.do?id=4153>
- Groupe-conseil sur la Politique du patrimoine culturel du Québec (2000). *Notre patrimoine: un présent du passé*, Gouvernement du Québec, 237 p. Récupéré de [www.ocpm.qc.ca/sites/default/files/pdf/PD04/3c.pdf](http://www.ocpm.qc.ca/sites/default/files/pdf/PD04/3c.pdf)
- Handler, Wendy C. et Kathy Kram (1988). « Succession in family firms: The problem of resistance », *Family Business Review*, vol. 1, no 4, p. 361-381.
- Hardy, Jocelyn (2002). *Gestion créative dans les arts et le patrimoine : Rétention et renouvellement de la gestion professionnelle pour le XXIe siècle*, Conférence canadienne des arts et Conseil des ressources humaines du secteur culturel, 48 p.
- Haveman, Heather A. (1993). « Ghosts of managers past: Managerial succession and organizational mortality », *Academy of Management Journal*, vol. 36, no 4, p. 864-864.
- Herzberg, Frederick, B. Mausner et B.B. Snyderman (dir.) (1959). *The Motivation to Work*, New York, John Wiley.
- Hurd, Amy et Tracy Buschbom (2010). « Competency development for chief executive in YMCAs », *Managing leisure*, vol. 15, no 1-2, p. 96-110.
- Hytti, Ulla, Pekka Stenholm et Kirsi Peura (2011). « Transfers of business planning and bounded emotionality: a follow-up case study », *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, vol. 17, no 5, p. 561-561-580.
- Illinois Arts Alliance Foundation (2005). *Succession: Arts leadership for the 21st century*, Chicago, Illinois Arts Alliance Foundation, 128 p.
- Institut de la statistique du Québec (2012). *Le bilan démographique du Québec / édition 2012*, Québec, Institut de la statistique du Québec, 172 p. Récupéré de <http://www.stat.gouv.qc.ca/publications/demograp/pdf2012/bilan2012.pdf>
- Ip, Barry et Gabriel Jacobs (2006). « Business succession planning: a review of the evidence », *Journal of Small Business and Enterprise Development*, vol. 13, no 3, p. 326-350.



- Kesler, Georges C. (2002). « Why the Leadership Bench Never Gets Deeper: Ten Insights About Executive Talent Development », *HR Planning Society Journal*, vol. 25, no 1.
- Kunreuther, Frances et Patrick Corvington (2007). *Next shift beyond the nonprofit leadership crisis*, vol. 2, Baltimore, The Annie E. Casey Foundation et The building movement project. Récupéré de <http://www.buildingmovement.org/news/entry/3>
- Landry, Pascale (2011a). « A conceptual framework for studying succession in artistic and administrative leadership in the cultural sector », *International Journal of Arts Management*, vol. 13, no 2, p. 44-58.
- Landry, Pascale (2011b). *Les directeurs et directrices de la culture et des communications*, no 70, Québec, Institut de la statistique du Québec, Observatoire de la culture et des communications du Québec, 1-24 p. Récupéré de [www.stat.gouv.qc.ca/observatoire](http://www.stat.gouv.qc.ca/observatoire)
- Landry, Pascale (2008). *Profils des travailleurs culturels en danse*, Montréal, HEC.
- Le Breton-Miller, Isabelle, Danny Miller et Lloyd P. Steier (2004). « Toward an integrative model of effective FOB succession », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 28, no 4, p. 305-328.
- Le maître diffuseur: *la boîte à outil virtuelle des diffuseurs en arts de la scène*, Lexique. Récupéré le 4 janvier 2013 [http://www.maitrediffuseur.ca/pages/fr/GPDP\\_Menu3.aspx](http://www.maitrediffuseur.ca/pages/fr/GPDP_Menu3.aspx)
- Liteman, Merianne (2003). *Planning for succession : A toolkit for board members and staff of nonprofit arts organizations*, Illinois Arts Alliance et Arts & Business Council of Chicago.
- Loi sur le droit d'auteur, LRC 1985, c. C-42,. Récupéré de <http://canlii.ca/t/68zhm>
- MacSkimming, Roy et Francine d'Entremont (2005). *Patrimoine, transition, succession / Soutien au patrimoine et à l'avenir des organisations artistiques du Canada*, Ottawa, Conseil des Arts du Canada, 45 p.
- Marsland, Jane (2005). *Modèles de gestion souples*, Ottawa, Conseil des Arts du Canada, 23 p.
- Maslow, Abraham H. (1943). « A theory of human motivation », *Psychological review*, vol. 50, p. 370-396.
- Ministère de la Culture et des Communications (2012). *Chiffres à l'appui - Données statistiques générales Culture et Communications*. Récupéré de <http://collections.banq.qc.ca/ark:/52327/bs2107582>
- Ministère de la Culture et des Communications (1996). *Remettre l'Art au monde*, Gouvernement du Québec. Récupéré de [http://www.mcc.gouv.qc.ca/index.php?id=3355&tx\\_lesecrits\\_pi1\[ecrit\]=92&cHash=1605c89d0e0f557e6dec89b4266fff27](http://www.mcc.gouv.qc.ca/index.php?id=3355&tx_lesecrits_pi1[ecrit]=92&cHash=1605c89d0e0f557e6dec89b4266fff27)
- Morris, Michael H., Roy W. Williams et Deon Nel (1996). « Factors influencing family business succession », *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, vol. 2, no 3, p. 68-81.
- OSEO Bdpme (2005). *La transmission des petites et moyennes entreprises*, Maisons-Alfort, France, 64 p.
- Québec (2012). *Guide comment constituer une personne morale sans but lucratif, REQ*. Récupéré le 10 février 2013 <http://www.registreentreprises.gouv.qc.ca/fr/default.aspx>
- Québec (2011). *Loi sur le patrimoine culturel*, Gazette officielle du Québec, partie 2 : lois et règlements, Québec, Éditeur officiel du Québec, no 46, p. 4889
- Reid, Wendy et Reikha Karambayya (2009). « Impact of dual executive leadership dynamics in creative organizations », *Human Relations*, vol. 62, no 7, p. 1073-1112.
- Reid, Wendy et Johanne Turbide (2011). « Board/Staff Relationships in a Growth Crisis: Implications for Nonprofit Governance », *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, p. 1-18.

- Santora, Joseph C. (2009). « Nonprofit succession planning: A call for vigilance at the top », *The Business Review, Cambridge*, vol. 13, no 1, p. 1.
- Santora, Joseph C., M. Caro et James C. Sarros (2007). « Succession in Nonprofit Organizations: An Insider/Outsider Perspective », *S.A.M. Advanced Management Journal*, vol. 72, no 4, p. 26.
- Santora, Joseph C., Rosemary A Clemens et James C. Sarros (1997). « Views from the top: foundation CEOs look at leadership succession », *Leadership & Organization Development Journal*, vol. 18, no 2, p. 108.
- Santora, Joseph, James C. Sarros et Brian K. Cooper (2011). « Australian and U.S. perspectives of non profit executive succession planning », *The Business Review, Cambridge*, vol. 18, no 2, p. 16-22.
- Sharma, Pramodita et James J. Chrisman (1999). « Toward a reconciliation of the definitional issues in the field of corporate entrepreneurship », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 23, no 3, p. 11-27.
- Sharma, Pramodita, James J. Chrisman et Jess H. Chua (2003). « Succession planning as planned behavior: Some empirical results », *Family Business Review*, vol. 16, no 1, p. 1.
- St-Cyr, Louise et Francine Richer (2003). *Préparer la relève*, Montréal, Les Presses de l'Université de Montréal et Presses HEC.
- Tierney, Thomas J. (2006). « The leadership deficit », *Stanford Social Review*, p. 26-35.
- Turbide, Johanne et Sophie Morgenstern (1998). « La régie dans les théâtres sans but lucratif : entre le rôle appris et le rôle improvisé », *Gestion*, vol. 23, no 3, p. 105-109.
- UNESCO (2003). *Convention pour la sauvegarde du patrimoine culturel immatériel* UNESCO. Récupéré le 4 février 2013 [www.unesco.org/culture/ich/index.php?lg=fr&pg=00022#part1](http://www.unesco.org/culture/ich/index.php?lg=fr&pg=00022#part1)
- Zeigler, Joseph Wesley (1991). « Succession and what's behind it » [version électronique], *Journal of Arts Management & Law*, vol. 20, no 4, p. 57-xx.

## Annexes

### Questionnaire

#### Section 1 – Préambule et confidentialité

Bonjour,

Cette enquête électronique s'inscrit dans le cadre de la recherche intitulée « Projet d'intervention pour de nouvelles pratiques en gestion culturelle » et porte sur les enjeux de succession aux postes de direction générale et artistique dans les OBNL culturels du Québec. Cette recherche est financée par le ministère de la Culture, des Communications et de la Condition féminine (MCCCF) et HEC Montréal et est dirigée par Madame Johanne Turbide, professeure titulaire responsable du groupe de recherches sur les OBNL communautaires et culturels à HEC Montréal.

Vous trouverez dans les pages suivantes un questionnaire électronique qui s'adresse à la personne qui occupe les plus hautes fonctions de gestion au sein de l'organisme (par exemple : direction générale, direction artistique ou coordination). En tant que répondant ou répondante, vous devez relever du conseil d'administration.

Nous estimons que vous aurez besoin d'une vingtaine de minutes pour remplir le questionnaire.

Le questionnaire est anonyme et les données recueillies au cours de cette enquête sont traitées de manière confidentielle et dans le respect des normes éthiques de la recherche (voir la section «Précisions d'ordre éthique» pour plus de détail).

Pour toute question concernant ce projet de recherche, veuillez communiquer par courriel avec Johanne Turbide à [johanne.turbide@hec.ca](mailto:johanne.turbide@hec.ca). Pour tout problème technique lié à l'utilisation du logiciel Survey Monkey, veuillez communiquer à l'adresse suivante : [enquete.succession@hec.ca](mailto:enquete.succession@hec.ca)

En vous remerciant de votre collaboration,

Johanne Turbide, PhD, MSc., CPA, CA  
Professeure-chercheure  
Groupe de recherche sur les organismes à but non lucratif communautaires ou culturels HEC Montréal

## **Section 1 – Préambule et confidentialité**

### Précisions d'ordre éthique

Les renseignements recueillis sont anonymes et resteront strictement confidentiels; ils ne seront utilisés que pour l'avancement des connaissances et la diffusion des résultats globaux dans des forums ou périodiques savants ou professionnels.

Le fournisseur de collecte de données en ligne s'engage à ne révéler aucune information personnelle (ou toute autre information relative aux participants de cette étude) à d'autres utilisateurs ou à tout autre tiers, à moins que le répondant consente expressément à une telle divulgation ou que celle-ci soit exigée par la loi.

Vous êtes libre de refuser de participer à ce projet et vous pouvez décider en tout temps d'arrêter de répondre aux questions. Le fait de remplir ce questionnaire sera considéré comme votre consentement à participer à notre recherche et à l'utilisation des données recueillies dans ce questionnaire pour notre recherche.

Le comité d'éthique de la recherche de HEC Montréal a statué que la collecte de données liée à la présente étude satisfait aux normes éthiques en recherche auprès des êtres humains. Pour toute question en matière d'éthique, vous pouvez communiquer avec le secrétariat de ce comité au 514-340-7182 ou au cer@hec.ca.

**Section 2 – Profil de l'organisme**Question 1

En quelle année l'organisme pour lequel vous travaillez a-t-il été fondé ?

Question 2

Dans quelle région est situé le siège social de l'organisme ? *(Veuillez choisir une [1] seule réponse.)*

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Bas-Saint-Laurent (01)       | <input type="checkbox"/> Nord-du-Québec (10)                |
| <input type="checkbox"/> Saguenay-Lac-Saint-Jean (02) | <input type="checkbox"/> Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine (11) |
| <input type="checkbox"/> Capitale-Nationale (03)      | <input type="checkbox"/> Chaudière-Appalaches (12)          |
| <input type="checkbox"/> Mauricie (04)                | <input type="checkbox"/> Laval (13)                         |
| <input type="checkbox"/> Estrie (05)                  | <input type="checkbox"/> Lanaudière (14)                    |
| <input type="checkbox"/> Montréal (06)                | <input type="checkbox"/> Laurentides (15)                   |
| <input type="checkbox"/> Outaouais (07)               | <input type="checkbox"/> Montérégie (16)                    |
| <input type="checkbox"/> Abitibi-Témiscamingue (08)   | <input type="checkbox"/> Centre-du-Québec (17)              |
| <input type="checkbox"/> Côte-Nord (09)               |   |

Question 3

Cet organisme est-il un diffuseur pluridisciplinaire ?

- Oui
- Non

*(Si vous avez répondu OUI, passez à la question 7.)*

Question 4

Parmi les catégories suivantes, identifiez le secteur ou le domaine d'activité prioritaire dans lequel s'inscrit l'organisme ?

- Arts de la scène
- Arts visuels et arts médiatiques
- Cinéma et audiovisuel
- Littérature et périodiques
- Métiers d'art
- Muséologie
- Patrimoine et archives
- Autre (veuillez préciser) : \_\_\_\_\_

Question 5

Si vous avez sélectionné "Arts de la scène" à la question précédente, veuillez préciser :

- Cirque
- Danse
- Musique
- Théâtre
- Arts interdisciplinaires, pluridisciplinaires ou multidisciplinaires

Question 6

Parmi les catégories suivantes, identifiez la principale fonction de l'organisme ?

- Circulation et rayonnement
- Création, production
- Conservation et diffusion (institutions muséales)
- Diffusion
- Formation professionnelle

- Représentation, promotion, concertation et services en culture et communications
- Autre (précisez) : \_\_\_\_\_

#### Question 7

Quels sont les revenus totaux du dernier exercice financier complété par l'organisme ?

- moins de 250 000 \$
- 250 000 \$ à 499 999 \$
- 500 000 \$ à 999 999 \$
- 1 million et plus

#### Question 8

L'organisme est-il actuellement pourvu officiellement d'un poste de direction générale ou d'un poste aux fonctions similaires ?

- Oui
- Non

*(Si vous avez répondu NON, passez à la question 10.)*

#### Question 9

Est-ce que la personne qui occupe le poste de direction générale ou qui occupe des fonctions similaires siège comme membre votant au conseil d'administration de l'organisme ?

- Oui
- Non

#### Question 10

L'organisme est-il actuellement pourvu officiellement d'un poste de direction artistique ou d'un poste aux fonctions similaires ?

- Oui
- Non

*(Si vous avez répondu NON, passez à la question 12.)*

Question 11

Est-ce que la personne qui occupe le poste de direction artistique ou qui occupe des fonctions similaires siège comme membre votant au conseil d'administration de l'organisme ?

Oui

Non

**Section 3 – Profil du répondant**

Question 12

Vous êtes :

Femme

Homme

Question 13

Quel âge avez-vous ?

Moins de 25 ans

26 à 35 ans

36 à 45 ans

46 à 55 ans

56 à 65 ans

66 ans et plus

Je ne désire pas répondre

Question 14

Êtes-vous l'un des fondateurs de cet organisme ?

Oui, je suis le seul fondateur

Oui, je fais partie des fondateurs

Non



Question 15

Au sein de l'organisme, quel poste, parmi les suivants, occupez-vous actuellement ? (Veuillez choisir une [1] seule réponse.)

- Direction générale
- Coordination générale
- Direction artistique
- Direction générale et artistique
- Autre (veuillez préciser) : \_\_\_\_\_

Question 16

Depuis combien d'années occupez-vous ce poste au sein de l'organisme ?

- Moins de deux ans
- 2 à 4 ans
- 5 à 7 ans
- 8 à 10 ans
- 11 à 15 ans
- Plus de 15 ans

Question 17

Au sein de l'organisme, quel est votre statut d'emploi ? (Veuillez choisir une [1] seule réponse.)

- Salarié à temps plein (30 heures et plus par semaine) sur une base annuelle
- Salarié à temps plein (30 heures et plus par semaine) sur une base ponctuelle
- Salarié à temps partiel (29 heures et moins par semaine) sur une base annuelle
- Salarié à temps partiel (29 heures et moins par semaine) sur une base ponctuelle
- Travailleur autonome
- Bénévole
- Je ne désire pas répondre

Autre (veuillez préciser) : \_\_\_\_\_

Question 18

Avant d'occuper votre poste actuel, avez-vous occupé un autre poste ou une autre fonction au sein de cet organisme ?

Non, je n'étais pas à l'emploi de l'organisme

Oui, rattaché à l'administration

Oui, rattaché à l'artistique

Oui, rattaché à la production

Oui, rattaché aux communications

Oui, membre du conseil d'administration

Oui, membre

Oui, bénévole

Autre (précisez) : \_\_\_\_\_

Question 19

Avant d'occuper vos fonctions actuelles, combien de postes similaires avez-vous occupés au sein d'autres organismes ?

Aucun, c'est la première fois que j'occupe ce type de fonctions.

1

2

3

Plus de 4

**Section 4 – Succession**Question 20

À votre connaissance, est-ce que la succession au poste que vous occupez préoccupe le conseil d'administration de l'organisme ?

- Non, pas du tout
- Oui, un peu
- Oui, moyennement
- Oui, beaucoup
- Je ne sais pas

Question 21

Est-ce que la succession au poste que vous occupez vous préoccupe ?

- Non, pas du tout
- Oui, un peu
- Oui, moyennement
- Oui, beaucoup
- Je ne sais pas

Question 22

Êtes-vous le premier titulaire de ce poste au sein de l'organisme ?

- Oui
- Non

*(Si vous avez répondu OUI, passez à la question no 24.)*

Question 23

Si non, combien de titulaires s'y sont-ils succédé ?

- 1
- 2 à 4
- 5 et plus
- Je ne sais pas

Question 24

Lors de votre embauche, qui a pris la décision de vous engager ?

- Moi-même puisque j'ai fondé l'organisme
- Le conseil d'administration
- La personne fondatrice de l'organisme
- La personne qui occupait ce poste avant moi
- Je ne sais pas
- Autre (précisez) : \_\_\_\_\_

Question 25

Rétrospectivement, jugez-vous que vous étiez suffisamment préparé à remplir les tâches de votre poste au moment de votre embauche ?

- Oui
- Non
- Je ne sais pas / Je ne désire pas répondre

Si possible, indiquez-nous les tâches pour lesquelles vous étiez le moins préparé.

Question 26

Quel élément, parmi les suivants, a contribué le plus à vous préparer aux fonctions que vous occupez présentement au sein de l'organisme ? (*Veillez choisir une [1] seule réponse.*)

- Formation académique
- Perfectionnement professionnel, formation continue
- Mentorat
- Expériences acquises dans d'autres postes
- Je ne sais pas

Commentaires :

Question 27

Quelles raisons motivent votre choix d'occuper vos fonctions actuelles au sein de l'organisme ? (*Veillez cocher un maximum de trois [3] raisons.*)

- Conciliation travail/vie personnelle
- Intérêt pour la mission et le mandat
- Qualité du milieu de travail
- Réputation de l'organisme
- Stabilité de l'organisme
- Reconnaissance professionnelle
- Accessibilité à la formation continue
- Possibilité de progression de carrière
- Rémunération
- Autre (veuillez préciser) : \_\_\_\_\_

Question 28

Combien d'années comptez-vous occuper vos fonctions au sein de cet organisme ?

- Moins d'un an
- 1 à 3 ans
- 3 à 5 ans
- 6 à 10 ans
- plus de 10 ans
- Je ne sais pas

*(Si vous avez répondu, JE NE SAIS PAS, passez à la question 30.)*

Question 29

Si vous comptiez quitter vos fonctions actuelles, quel secteur aurait le plus d'intérêt pour vous ?  
(Veuillez cocher une [1] seule réponse) :

- Secteur à but non lucratif (domaine des arts et de la culture)
- Secteur à but non lucratif (autre)
- Secteur à but lucratif (domaine des arts et de la culture)
- Secteur à but lucratif (autre)
- Organisme gouvernemental ou paragouvernemental (domaine des arts et de la culture)
- Organisme gouvernemental ou paragouvernemental (autre)
- Aucun, je prendrais ma retraite
- Autre (veuillez préciser) : \_\_\_\_\_

Question 30

Advenant votre départ, est-ce que l'organisme poursuivra ses activités ?

- Oui
- Non
- Je ne sais pas

Commentaires :

Question 31

À votre connaissance, le conseil d'administration dispose-t-il actuellement d'un plan de succession pour le poste que vous occupez au sein de l'organisme ?

- Oui
- Non
- Je ne sais pas

Si oui, décrivez brièvement en quoi consiste ce plan de succession.

Question 32

L'organisme aurait-il besoin d'être accompagné afin de planifier votre succession ?

- Absolument
- Probablement
- Pas vraiment
- Pas du tout
- Je ne sais pas

Question 33

Avez-vous d'autres commentaires à formuler sur les enjeux de succession aux postes de direction (générale et artistique) auxquels votre organisme est confronté en tant qu'OBNL du secteur des arts et de la culture ?

Oui

Non

Commentaires :

**Section 5 – Legs patrimonial**

Question 34

En excluant les équipements culturels<sup>168</sup>, quels sont les éléments qui composent le patrimoine matériel de l'organisme ?

Documents administratifs

Enregistrements audio et vidéo de spectacles vivants

Œuvres d'art

Photos, dessins, partitions

Plans techniques, maquettes

Costumes, décors, accessoires, marionnettes

Équipements techniques

Je ne sais pas/Ne s'applique pas

Autre (veuillez préciser) : \_\_\_\_\_

---

<sup>168</sup> On entend par équipement culturel : un lieu physique constituant une infrastructure culturelle dédiée à la création, la production, la diffusion ou la formation professionnelle.



Question 35

Est-ce que l'organisme détient les droits ou les licences nécessaires à l'utilisation des éléments qui composent ce patrimoine matériel ?

- Oui
- Non
- Je ne sais pas/Ne s'applique pas

Question 36

Advenant la fin des activités de l'organisme, des mesures sont-elles actuellement envisagées pour disposer de ce patrimoine matériel ?

- Oui
- Non
- Je ne sais pas/Ne s'applique pas

Si oui, décrivez brièvement ces mesures.

**Section 6 – Remerciements**

Nous vous remercions d'avoir répondu à ce questionnaire.

Si vous désirez faire partie d'un groupe de consultation sur le sujet ou si vous souhaitez être informé des résultats de nos recherches, écrivez-nous à [enquete.succession@hec.ca](mailto:enquete.succession@hec.ca) et nous communiquerons avec vous en temps opportun.

## Tableaux

Tableau 41 : Répartition des organismes selon le regroupement de régions et le domaine d'activité

	Domaine d'activité							Total
	Arts de la scène	Arts visuels et arts médiatiques	Cinéma et audiovisuel	Littérature et périodiques	Métiers d'art	Muséologie/ Patrimoine et archives	Autre	
<b>Regroupements de régions</b>								
Montréal	97	17	7	14	7	7	9	158
Capitale-Nationale	24	8	4	4	2	8	3	53
Bas-Saint-Laurent/Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine	14	4	6	5	1	8	3	41
Abitibi-Témiscamingue/Côte-Nord/Nord-du-Québec	12	2	6	6	–	5	2	33
Saguenay-Lac-Saint-Jean/Mauricie/Lanaudière	20	3	5	2	1	7	4	42
Estrie/Chaudière-Appalaches	17	4	5	5	1	11	1	44
Centre-du-Québec/Montérégie	18	5	6	1	–	10	1	41
Laurentides/Outaouais/Laval	10	6	2	3	1	3	2	27
<b>Total général</b>	<b>212</b>	<b>49</b>	<b>41</b>	<b>40</b>	<b>13</b>	<b>59</b>	<b>25</b>	<b>439</b>

Tableau 42 : Répartition des organismes selon le regroupement de régions et leur budget annuel

Regroupements régionaux	Budget annuel				Total
	Moins de 250 000 \$	250 000 \$ à 499 999 \$	500 000 \$ à 999 999 \$	1 million \$ et plus	
Montréal	57	42	28	31	158
Capitale-Nationale	18	17	10	8	53
Bas-Saint-Laurent/Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine	21	12	6	2	41
Abitibi-Témiscamingue/Côte-Nord/Nord-du-Québec	23	6	3	1	33
Saguenay-Lac-Saint-Jean/Mauricie/Lanaudière	17	10	7	8	42
Estrie/Chaudière-Appalaches	24	8	8	4	44
Centre-du-Québec/Montérégie	14	9	8	10	41
Laurentides/Outaouais/Laval	13	7	2	5	27
<b>Total</b>	<b>187</b>	<b>111</b>	<b>72</b>	<b>69</b>	<b>439</b>

**Tableau 43 : Compétences considérées lacunaires lors de l'entrée en poste**

	Nbre de mentions	%
<b>Comptabilité et gestion financière</b>	<b>72</b>	<b>27 %</b>

**Tâches relatives à la comptabilité (42) :**

- Développement de plusieurs outils inexistantes : système de paie, système comptable, et système de classement
- Comptabilité et tenue de livres
- Lecture des états financiers

**Tâches relatives à la gestion financière (30) :**

- Suivi des budgets
- Trésorerie et budgétisation
- Montages financiers
- Gestion de crise et redressement financier
- Défis du manque de ressources financières

<b>Gestion des ressources humaines</b>	<b>66</b>	<b>24 %</b>
--	-----------	-------------

**Tâches relatives à la gestion des employés (50) :**

- Mise en place de contrats de travail
- Description de tâches
- Échelle salariale
- Roulement de personnel, difficulté de rétention
- Processus d'embauche et difficulté à recruter des personnes compétentes
- Congédiement
- Gestion des employés (aspect relationnel)
- Motivation et développement de sentiment d'appartenance chez les employés
- Organisation du travail et gestion du travail d'équipe

**Tâches relatives à la relation avec les parties prenantes (16) :**

- Bénévoles, artistes contractuels, fournisseurs
- Membres et membres de conseil d'administration

<b>Gestion et administration (tâches générales ou spécifiques)</b>	<b>42</b>	<b>15 %</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tâches administratives et suivi de dossiers</li> <li>• Gestion d'un immeuble</li> <li>• Gestion d'un OBNL</li> <li>• Planification stratégique</li> </ul>		
<b>Financements publics et privés</b>	<b>22</b>	<b>8 %</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recherche de financement, admissibilité aux programmes, financement privé</li> <li>• Demande de subvention</li> <li>• Rapports et redditions de comptes</li> <li>• Négociation avec les organismes subventionnaires</li> <li>• Campagne de financement</li> </ul>		
<b>Relations publiques, marketing et communications</b>	<b>18</b>	<b>7 %</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Communications et marketing</li> <li>• Réseautage</li> <li>• Politique</li> </ul>		
<b>Mission culturelle ou artistique de l'organisme</b>	<b>18</b>	<b>7 %</b>
<b>Aspects légaux et fiscaux</b>	<b>11</b>	<b>4 %</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Connaissances des normes et des règlements</li> </ul>		
<b>Ressources matérielles</b>	<b>7</b>	<b>3 %</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Équipements</li> <li>• Outils informatiques</li> </ul>		
<b>Problématiques spécifiques à l'organisme</b>	<b>15</b>	<b>6 %</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Système informatique inefficace</li> <li>• Laisser-aller dans l'organisme</li> <li>• Manque d'intégration lors de l'entrée en poste, manque de précisions sur les attentes</li> </ul>		
<b>TOTAL DES MENTIONS</b>	<b>271</b>	<b>100 %</b>

## Analyse thématique des commentaires recueillis

### Les enjeux de la succession

Analyse thématique des commentaires recueillis<sup>169</sup> faisant suite à la question : « Avez-vous d'autres commentaires à formuler sur les enjeux de succession aux postes de direction (générale et artistique) auxquels votre organisme est confronté en tant qu'OBNL du secteur des arts et de la culture ? »

**Tableau 44 : Enjeux de la succession aux postes de direction identifiés par les directions en poste**

Enjeu lié à la situation financière des organismes	<p><b>Des contraintes déjà lourdes pour les organismes qui font que la succession est souvent un enjeu négligé</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dans certains cas, une situation financière permettant difficilement d'assurer les salaires de base et occasionnant la précarité des emplois.</li> <li>• Souvent dans l'urgence, peu de temps pour la planification.</li> <li>• Manque de ressources financières et de temps pour planifier.</li> <li>• Manque de ressources financières et humaines (bassin de candidats internes) pour développer une relève dans l'organisme.</li> <li>• Manque de ressources financières pour réaliser des activités d'intégration d'une nouvelle direction (ex. : mentorat, double salaire pendant une transition).</li> </ul>
Enjeux liés aux ressources humaines	<p><b>Des difficultés d'attraction et de rétention importantes, souvent associées aux conditions d'emploi</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Faiblesse des salaires et des avantages sociaux et absence de mesures liées à la retraite.</li> <li>• Aspects salariaux non compétitifs avec d'autres secteurs, non proportionnels au travail effectué et aux compétences demandées.</li> <li>• Conditions de travail difficiles : des charges de travail lourdes et un rythme de travail exigeant, souvent en cumul de tâches, manque de personnel de soutien, épuisement.</li> <li>• Emploi tremplin : gain d'expertise et départ pour des emplois offrant de meilleures conditions de travail (financières, développement de carrière ou situation géographique).</li> <li>• Valeurs et rapport au travail différents entre les générations (engagement, rémunération, etc.).</li> <li>• Peu de possibilités de progression en carrière.</li> <li>• Dans certains cas : emploi bénévole, poste à temps partiel ou dont la récurrence n'est pas assurée.</li> </ul>

<sup>169</sup> Nombre de commentaires : 150.

**Une limite du bassin de candidats potentiels, un phénomène général, mais particulièrement aigu en dehors des grands centres urbains**

- Peu de candidats ayant les compétences souhaitées ou les valeurs identifiées comme importantes (dévouement, abnégation, implication bénévole).
- En région : situation géographique éloignée complexifiant le processus d'embauche (peu de candidats, nécessité de planifier un déménagement).
- Organismes de taille restreinte : faible bassin de candidats internes.
- Transformations sociales (intergénérationnelles ou dans certaines communautés).

**Une sélection des candidats qui nécessite de prendre en considération les réalités spécifiques du milieu**

- Une connaissance du milieu, de sa culture et de ces enjeux.
- Des compétences spécifiques au poste et une grande polyvalence.
- Une compréhension et adhésion à la mission de l'organisme.
- La capacité de travailler dans des conditions de travail souvent difficiles et avec des salaires qui souvent ne correspondent ni aux exigences du poste ni aux compétences requises.
- Des habiletés relationnelles et politiques, de la souplesse, de l'engagement, de la polyvalence, etc.

**Une intégration en emploi parfois complexe, souvent attribuée au manque de ressources**

- Ressources financières ne permettant pas d'assumer les charges de double salaire lors de transitions.
- Absence de la personne occupant précédemment le poste.
- Équipes parfois « tissées serrées ».
- Nouvelle direction qui ne tient pas compte de la culture de l'organisme.

**Des compétences dont on s'inquiète tant en ce qui concerne les compétences de base des successeurs et leur développement que leur transfert lors d'une succession**

- Appréhension de manque de compétences des successeurs.
- Appréhension de perte d'expertise et manque de transfert de connaissances.
- Ressources financières ne permettant pas d'engager les personnes qui se formeraient progressivement et seraient à même de prendre la relève.
- Manque d'outils permettant le transfert des connaissances.
- Besoin de sensibilisation des directions et conseil d'administration.
- Besoin de mesures adaptées (mentorat, double salaire, stage en organisme en cours de formation).

Enjeux liés aux parties prenantes multiples impliquées dans une succession

**Des conseils d'administration souvent critiqués et pour lesquels les dirigeants ont beaucoup attentes**

- La succession aux postes de direction est le mandat du conseil d'administration.
- Le CA assume un rôle important dans le processus de succession, dont la sélection, l'intégration et l'évaluation du successeur.
- Il est responsable de s'assurer du bon déroulement du processus de succession et de la transmission de la culture d'entreprise.
- Il est responsable de s'assurer de l'existence d'outils nécessaires à l'ensemble du processus de succession, de connaître les réglementations pertinentes et d'instaurer des plans de retraite.
- Manque de conscience des enjeux d'une succession.
- Manque d'expertise et de compréhension de l'organisme et de ses contraintes pour assumer sa responsabilité dans le processus de succession.
- Roulement au conseil d'administration pouvant occasionner une perte de continuité ou des difficultés de suivi avec la direction en poste.
- Besoin de renouveler la composition des C.A. pour de nouvelles expertises et engagements.

**Des dirigeants préoccupés pour l'organisme, mais aussi pour leur propre avenir**

- Importance de sensibiliser la direction à la succession et de lui fournir les outils appropriés.
- Sentiment de responsabilité en ce qui concerne le transfert de direction et la transmission de l'organisme.
- Expression d'un besoin d'assurer la pérennité de l'organisme.
- Dans les cas de retraite, difficulté à envisager l'avenir avec l'assurance d'avoir les moyens financiers de prendre une retraite.

**Des agents subventionnaires dont on attend une action cohérente**

- Attente de cohérence des actions des agents subventionnaires permettant la pérennité des organismes « qui en valent la peine ».
- Attentes quant au rôle des agents subventionnaires en ce qui concerne leur capacité de supporter financièrement les organismes dans le processus de succession.
- Programmes spécifiques pour supporter les organismes à différentes phases de la succession c'est-à-dire, la planification, la mise en œuvre, la transition et la nouvelle direction (mentorat, double salaire lors de transitions, consultants).

**Réflexions sur les commentaires : expression de rapports parfois tendus entre les parties prenantes**

- La responsabilité des parties prenantes dans le processus de succession est floue.
- Certains cas de divergence de compréhension des objectifs ou de la raison d'être de l'organisme.



- Une certaine insatisfaction des directions envers les conseils d'administration : empiètement des pouvoirs et responsabilités, manque de clarté des attentes des mandats de chacun.
- Charge émotive (envers différentes parties prenantes et entre les différentes générations).
- Irritation d'être consulté en ayant l'impression que rien ne change.

Enjeu lié aux pratiques de succession	<b>Un besoin de sensibilisation, de connaissances et d'accès à des pratiques de succession</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Importance de développement de pratiques de succession tenant compte des enjeux spécifiques liés à la taille de l'organisme, son financement (projet ou fonctionnement), son champ d'activité, ses contraintes liées à sa situation géographique et le poste visé par une succession.</li> <li>• Besoin d'acquisition de connaissances sur la succession, ses enjeux et ses pratiques.</li> <li>• Sensibilisation des conseils d'administration et des directions à l'importance de la succession.</li> <li>• Développement d'outils pratiques facilitant l'entrée en poste : boîte à outils, guide, manuel décrivant le mode de fonctionnement de l'organisme.</li> <li>• Développement de mesures de mentorat (externe ou interne) pour les personnes nouvellement en poste, de stage dans les organismes pour la relève ou en cours de formation, d'activité de formation continue pour les gestionnaires.</li> <li>• Recours à des formules d'accompagnement des conseils d'administration par des spécialistes externes.</li> <li>• Possibilité de tester un transfert de direction (année sabbatique).</li> <li>• Possibilité d'embaucher un intérim.</li> </ul>
Enjeu stratégique lié à la succession d'un fondateur	<b>Les départs des personnes fondatrices : des successions dont la complexité est supérieure et les points de vue souvent polarisés</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Point de vue de personnes fondatrices : difficulté de trouver une relève compétente et partageant le « rêve fondateur ».</li> <li>• Point de la nouvelle direction : possibilité d'enracinement d'une personne fondatrice, stagnation de l'organisme et épuisement des personnes en postes</li> <li>• Processus pouvant être difficile en raison des charges émotives qu'il comporte.</li> <li>• Difficulté pour la personne fondatrice de se retirer (attachement à l'organisme et absence de fonds permettant une retraite).</li> <li>• Difficulté pour la nouvelle génération de faire sien, tout en l'actualisant, le projet fondateur.</li> <li>• Augmentation de la masse salariale (augmentation du salaire de direction et/ou augmentation du nombre de la masse salariale en raison de la scission du poste).</li> <li>• Reconsidération des rôles et responsabilités dans parties prenantes dans le processus de succession et de décision.</li> </ul>

- Manque de ressources et d'outils pour les parties prenantes impliquées.
- Le départ d'une personne fondatrice pourrait demander une redéfinition du mandat et des orientations de l'organisme et un questionnement sur la pérennité ou non de l'organisme.

Enjeu stratégique lié aux changements

**Une succession peut demander ou provoquer des transformations organisationnelles**

- Besoin d'évaluation des compétences des personnes présentes dans l'organisme.
- Scission du poste unique en deux ou plusieurs postes afin de combler la perte d'une expertise.
- Délégation d'une part de la gestion à une entreprise externe ou recours à un consultant pour supporter l'organisme lors du processus de succession.
- Adaptation du poste aux compétences des nouvelles personnes en poste.
- Recherche de structures organisationnelles plus collégiales et leadership partagé.
- Instabilité dans l'équipe, besoin d'adaptation aux changements.

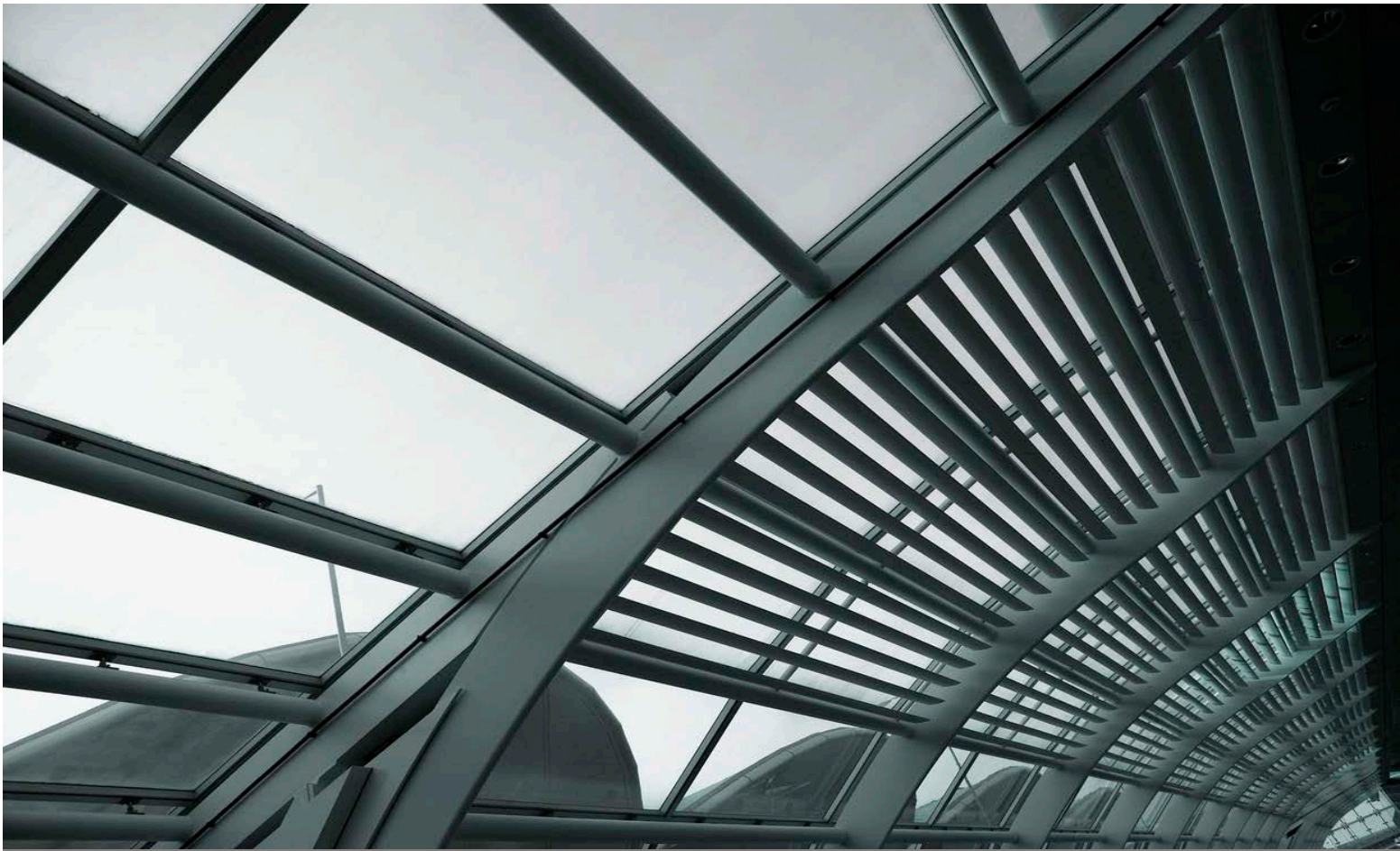
Enjeux stratégiques liés à la mission de l'organisme et à sa pertinence dans une communauté

**Une succession peut soulever des enjeux liés à la mission, impliquant à la fois sa protection et son actualisation**

- Besoin de mieux communiquer la mission de l'organisme.
- Besoin d'une filiation entre la direction artistique sortante et la nouvelle direction.
- Respect de la mission de l'organisme, mais aussi actualisation de la mission de l'organisme.
- Place aux jeunes afin qu'ils puissent renouveler les pratiques et faire leurs projets fondateurs.
- Justice intergénérationnelle dans l'allocation des ressources et la capacité des organismes de répondre aux attentes des générations montantes.

**Une succession peut soulever des questions sur la pérennité de l'organisme**

- Évaluation difficile, mais nécessaire, de la pertinence de la pérennité ou de la fin d'activité des organismes, particulièrement lorsqu'il s'agit d'un organisme reposant sur un créateur unique ou sur un petit nombre de personnes.
- Nécessité de compréhension du rôle et de la place de l'organisme dans sa communauté, lorsque la question de la survie ou de la fin d'activités est soulevée.
- Préservation du dynamisme artistique en région, notamment en faisant en sorte que, lors d'une fermeture d'un organisme, les sommes dégagées restent dans cette région afin de permettre de soutenir un autre organisme.
- Importance de donner aux organismes culturels qui « en valent la peine » et qui existent depuis plusieurs années, des capacités de réaliser leur succession et d'assurer leur pérennité.



**HEC MONTRÉAL**

Groupe de recherche sur les  
organismes à but non lucratif,  
communautaires ou culturels

**Culture  
et Communications**  
**Québec** 