

À propos de ce séminaire

Le secteur culturel

L'importance économique du secteur

Management des arts et de la culture

Diverses structures organisationnelles

Rôles et responsabilités d'un CA

Le rôle de l'État

La participation des commanditaires

La formation en management culturel

Foire aux questions

INTRODUCTION AU MANAGEMENT DES ARTS ET DE LA CULTURE

par François Colbert

À propos de ce séminaire

AUTEUR



Professeur de marketing et titulaire de la Chaire de gestion des arts Carmelle et Rémi-Marcoux, **François Colbert** a plus de 150 publications à son actif dont le livre « Le marketing des arts et de la culture » déjà publié en huit langues. Il a siégé à de nombreux conseils d'administration d'entreprises artistiques de domaines culturels divers. Il fut vice-président du Conseil de Arts du Canada de 1995 à 2003. Il a enseigné et prononcé des conférences dans une vingtaine de pays. En mai 2002, il a été reçu **Membre de l'Ordre du Canada**, la plus haute des distinctions honorifiques décernées par le gouvernement du Canada. En 2005, il est élu membre de la Société royale du Canada.

INTRODUCTION AU MANAGEMENT DES ARTS ET DE LA CULTURE

par François Colbert

À propos de ce séminaire

OBJECTIF DU SÉMINAIRE

Le présent séminaire est un survol du management culturel. On y présente les particularités de ce secteur en ce qui a trait non seulement à ses modes de gestion, mais aussi à son histoire, à son importance, à ses sources de revenus et à la formation qui existe en ce domaine.

Le secteur culturel

INTRODUCTION

Même si le domaine culturel a connu une croissance importante depuis 1960, il existait des manifestations artistiques bien avant cette période. En effet, on fait généralement remonter les origines de la production artistique de la province au Régime français, où, déjà au XVII^e siècle, on faisait jouer du théâtre dans les soirées de la noblesse. Au XVIII^e et XIX^e siècle, des auteurs tels Jean Taché, Octave Crémazie et Louis Fréchette ont même fait rayonner la littérature québécoise à l'étranger. Dans la première moitié du XX^e siècle, on présentait du théâtre burlesque au Québec, on tournait le premier film et des chanteurs enregistraient les premiers albums (Source : La Politique culturelle du Québec, 1992). Existait même des compagnies de danse classique dans les années 1940, un orchestre symphonique et des musées. Il en va de même pour le Canada en général quand on considère que, par exemple, l'ancêtre de la Société Radio-Canada a été créé en 1932, l'Office national du film, en 1939 et le Conseil des arts du Canada, en 1957.

La définition du domaine culturel est vaste : elle inclut les entreprises du secteur des beaux-arts que sont le théâtre, la danse, la musique, l'opéra et les institutions du patrimoine; les entreprises de type industriel proprement dites (industries culturelles), soit celles du disque, de l'édition, des métiers d'art et de l'audio-visuel; les entreprises reliées aux médias et même, beaucoup considèrent que la mode et la gastronomie en font aussi partie.

POUR EN SAVOIR PLUS

Qu'ont en commun ces diverses entreprises et qu'est-ce qui les différencie? Deux critères nous seront utiles pour les distinguer. Notre premier critère concerne d'abord l'orientation de la mission de l'entreprise. Certaines de ces entreprises n'ont pas la satisfaction des besoins du consommateur en tête, mais bien la réalisation d'un projet artistique. Indépendamment donc des goûts du public, le créateur préparera son projet et le lancera : on appelle cette façon de faire une « orientation-produit ». À l'inverse, beaucoup d'entreprises ont d'abord et avant tout comme objectif de réaliser des profits et, pour ce faire, elles vont tenter de savoir ce que veut le public et s'emploieront à le satisfaire : il s'agit ici d'une « orientation-marché ». Ces deux orientations représentent deux pôles d'un continuum.

Notre deuxième critère concerne la façon de produire les œuvres. Certaines sont des prototypes. Elles n'existent qu'en un seul exemplaire. D'autres, par contre, sont reproduites en grande quantité. Dans le premier cas, on aura une œuvre de théâtre, de danse ou encore une peinture ou une sculpture. Dans l'autre cas, on obtiendra des exemplaires d'un roman, d'un film ou d'un disque; à partir d'un prototype, on fabrique des exemplaires, et ce sont ces derniers qui sont accessibles au consommateur.

Les entreprises de beaux-arts sont donc celles qui fabriquent des prototypes, alors que celles des industries culturelles mettent en marché des reproductions de prototypes. Les deux orientations, produit versus marché, existent par ailleurs autant dans les beaux-arts que dans les industries culturelles. L'œuvre d'un peintre est un prototype, alors que sa copie vendue en millions d'exemplaires dans les magasins en est une reproduction. Par contre, à titre d'exemple, certaines maisons d'édition se donnent une mission sociale et n'ont pas la satisfaction du marché comme critère de décision.

L'importance économique du secteur

QUELQUES DONNÉES

Le Québec, comme toutes les sociétés occidentales, compte des entreprises de tous ces types. Certains disent que le Québec a une offre de produits culturels et une créativité artistique hors de proportion avec la petite taille de sa population. On peut en effet tirer cette conclusion quand on considère le succès à l'étranger de groupes tels le Cirque du soleil, le Théâtre des deux mondes ou la compagnie de danse La La La Human Steps, ou encore celui d'une chanteuse comme Céline Dion

On peut aussi le constater par le nombre d'artistes et de compagnies qui sont subventionnés. Ainsi, le Conseil des arts et des lettres du Québec (CALQ) offre son aide chaque année à près de 400 compagnies et octroie au-delà de 600 bourses à des artistes; la SODEC encourage en moyenne 1 054 compagnies annuellement dans les secteurs de l'audiovisuel, du disque, de l'édition et des métiers d'art. À ce portrait, il faut ajouter les institutions muséales (il en existe environ 400), les quelque cent périodiques culturels publiés, les quelque trois cent Fêtes et Festivals qui incorporent tous des spectacles à leur programmation, le plus connu de ces festivals étant certes le Festival international de jazz de Montréal. Cette offre indique qu'il existe un marché important pour les produits culturels au Québec. À titre d'exemple, soulignons que le marché du livre enregistre plus de 600 millions de dollars de ventes et celui du film, près de 150 millions de dollars de recettes. À l'échelle canadienne, il est intéressant de constater que les producteurs résident en majorité, et à parts égales, au Québec et en Ontario; il s'agit d'un aspect positif, même si la production est à 80 % aux mains de filiales de firmes étrangères.

Cette prolifération de compagnies de toutes sortes et leur succès donne la possibilité à une main-d'œuvre importante et compétente de travailler dans ce secteur. On estime à au-delà de 100 000 le nombre de travailleurs culturels au Québec. Par exemple, l'Union des artistes regroupe plus de 5 000 membres (acteurs, présentateurs et danseurs); on dénombre aussi environ 3 000 peintres/sculpteurs/autres artistes visuels, 3 000 musiciens et chanteurs et 10 000 écrivains.

Le Québec possède comme particularité de compter une population d'un peu plus de sept millions d'habitants parlant français, perdus dans une mer de près de 300 millions d'anglophones. Les produits culturels jouent donc un rôle particulier dans la protection de la culture des Québécois.

Même si le domaine culturel est vivant et dynamique au Québec, il n'est cependant pas exempt de problèmes, le plus important étant certainement la présence du géant américain à proximité. Cette concurrence se vit de façon particulièrement importante dans les industries culturelles, les beaux-arts en souffrant moins. En effet, dans le domaine du cinéma par exemple, la très grande majorité des salles sont propriétés de compagnies américaines qui y présentent évidemment d'abord les produits faits aux Etats-Unis. Ainsi, 80 % du nombre d'écrans sont consacrés aux productions américaines et seulement 6 %, aux productions québécoises. De la même façon, les romans à succès sont rapidement traduits en français par des maisons d'édition étrangères qui dominent le marché, et les jeunes écoutent, comme partout ailleurs dans le monde, la musique populaire étrangère, en particulier américaine. Cela, sans compter la pénétration des chaînes de radio et de télévision américaines sur le territoire québécois.

À cause de cette concurrence étrangère dans les industries culturelles et de la petite taille de sa population, ce qui caractérise la production culturelle au Québec est la domination de petites entreprises de production. Il n'existe en effet que peu de grandes firmes dans ce domaine. À titre d'exemple, mentionnons que beaucoup de grands orchestres européens ou américains montrent un chiffre de revenus de l'ordre de 40 à 60 millions de dollars, alors qu'au Québec, notre plus grand ensemble ne totalise qu'environ 15 millions de dollars de chiffre d'affaires. La situation est la même dans le domaine des arts et dans celui des industries culturelles, où une poignée de compagnies seulement sont assez importantes pour avoir leur titre coté en Bourse.

POUR EN SAVOIR PLUS

<http://www.panorama-quebec.com/dossier.do?rub=3&dos=6>

Management des arts et de la culture

INTRODUCTION

Dans le monde des arts, on a l'habitude de travailler en discontinuité. Beaucoup d'activités artistiques se font en effet sous forme de projets (un spectacle, un film), ce qui exige de la flexibilité de la part de l'organisation, puisque l'on ne gère pas une production de produits en continu, mais une production en séquence de produits nouveaux. Cette mise en marché continue de prototypes est d'ailleurs une des caractéristiques du domaine des arts.

Travailler en mode de discontinuité a aussi des conséquences sur le management des ressources humaines. Le recours à des travailleurs à la pige implique une gestion différente des ressources, l'essentiel de la continuité de l'entreprise reposant ainsi sur un petit nombre d'employés permanents, alors que sa force créatrice se trouve à l'extérieur de son cadre organisationnel. Cette façon de travailler a suscité l'émergence de leaders charismatiques aux styles de motivation particuliers.

Toujours dans la perspective de la gestion des ressources humaines, la direction de ce travail par projets de création est confiée à un artiste qui est seul maître à bord et sur qui repose la qualité du produit final.

Finalement, deux caractéristiques des produits artistiques compliquent la tâche de l'analyse comptable ou financière : l'immatérialité et la patrimonialité. L'œuvre d'art est un produit en un sens immatériel, dont la valeur peut varier en fonction de l'évolution des goûts du public (patrimonialité); ces caractéristiques accroissent la difficulté d'évaluer les actifs des entreprises (portefeuille de droit, valeur du marché des actifs, etc.).

À consulter: Évrard, Y., F. Colbert, « Arts Management : A New Discipline Entering the Millennium? », *International Journal of Arts Management*, Vol. 2, n° 2, hiver 2000.

POUR EN SAVOIR PLUS

Toutes ces caractéristiques ne sont pas nécessairement présentes dans chacune des organisations culturelles. Les entreprises du secteur des arts sont caractérisées par leur production de prototypes. Les industries culturelles mettent en marché des reproductions de prototypes. Les médias utilisent des supports puissants qui permettent de porter le produit culturel directement chez le consommateur. Il s'agit donc de trois secteurs ayant des logiques différentes mais qui, tous, offrent des produits à fort contenu créatif. On trouve cependant dans le secteur des arts plus d'entreprises qui adoptent une orientation-produit plutôt que marché, et l'inverse est vrai pour les industries culturelles et les médias. En effet, l'une des caractéristiques du secteur des arts est la prépondérance de la vision artistique sur les considérations de marché. Plutôt que d'offrir un produit adapté aux besoins et aux désirs du consommateur, ces entreprises proposent une vision artistique à des spectateurs susceptibles de s'y intéresser. En pratique, le travail des responsables de marketing consiste par conséquent à trouver un segment de marché intéressé par l'œuvre proposée plutôt que d'offrir aux consommateurs ce qu'il désirent. Cette démarche est l'antithèse des enseignements en marketing traditionnels qui prônent une démarche centrée sur les besoins des consommateurs auxquels l'entreprise cherche à répondre de la façon la plus adéquate possible.

Diverses structures organisationnelles

DIVERSES STRUCTURES ORGANISATIONNELLES

L'une des différences majeures entre le secteur des arts et de celui des industries culturelles réside dans le statut juridique des entreprises qui les composent. En effet, les industries du secteur des arts ont le statut d'organisations sans but lucratif (OSBL), alors que dans le cas des industries culturelles, les compagnies sont habituellement enregistrées en organismes à but lucratif. Expliquons brièvement les différences principales liées à ces deux statuts.

Dans une organisation sans but lucratif, ce sont les membres qui possèdent l'organisation : chaque membre ne peut détenir qu'une voix au chapitre, donc autant de membres autant de voix. Personne ne peut donc contrôler seule cette organisation. De plus, les surplus réalisés par l'entreprise ne sont pas divisés entre les membres; ce statut d'organisation sans but lucratif exige que tous les surplus

soient laissés dans la compagnie. Dans le cas des OSBL, les surplus ne sont pas assujettis aux impôts. On comprend donc qu'il n'est pas défendu à une OSBL de réaliser des surplus sur l'exploitation. C'est le traitement de ces surplus qui fait la différence entre les deux statuts. Par ailleurs, certaines formes d'aide de l'État exigent que l'entreprise soit sans but lucratif.

L'expression « à but lucratif » signifie que les actionnaires de la compagnie se partagent la propriété de cette compagnie au prorata du nombre d'actions détenues par chacun, chaque actionnaire participant aux décisions selon le nombre d'actions qu'il détient. Ainsi, un actionnaire qui possède 51 % des actions contrôle en fait cette entreprise puisqu'il possède la majorité des voix. Par ailleurs, les profits que réalise cette entreprise sont divisés entre les actionnaires au prorata du nombre d'actions possédées, et ces profits sont évidemment sujets au prélèvement de l'impôt, le pourcentage imposé variant selon les pays.

Toute entreprise est donc soumise à l'autorité d'un conseil d'administration, élu par les membres de la corporation (pour les OSBL) ou par les actionnaires (pour les entreprises à but lucratif). C'est au conseil qu'incombe la tâche d'embaucher les membres de la haute direction. Cette haute direction pourra être unique ou bicéphale.

Beaucoup d'entreprises culturelles confient le mandat de gérer l'organisation à un directeur général qui relève du conseil d'administration. La direction générale cumule alors les fonctions artistiques et administratives, soit un poste de « Directeur général et artistique » ou alors simplement de « Directeur général ».

D'autres entreprises optent pour une direction artistique et une direction administrative qui sont de niveau hiérarchique équivalent et qui toutes deux relèvent du conseil d'administration.

POUR EN SAVOIR PLUS

Consultez le site du séminaire [Constitution d'un OBNL à vocation culturelle ou artistique](#).

Rôles et responsabilités d'un CA

LA GESTION D'UNE ENTREPRISE ARTISTIQUE

Une entreprise du domaine des arts et du patrimoine ne se gère pas de la même façon qu'une entreprise des autres secteurs à but lucratif, pour la simple raison que sa mission sociale en est différente. Le fait que cette gestion soit différente implique évidemment que le rôle du conseil d'administration doit être adapté en conséquence.

La première notion qu'apprendra tout étudiant en marketing est que, pour réussir, une entreprise doit répondre aux besoins du consommateur et lui offrir le produit qu'il désire; on modifiera ce produit autant de fois que nécessaire. Comme nous l'avons vu précédemment, c'est ce qu'on appelle l'orientation-marché. Or, c'est l'approche inverse que doit prendre une organisation du domaine des arts ou du patrimoine : son rôle est premièrement de créer ou recréer des œuvres et, deuxièmement, de conserver pour la postérité les œuvres du patrimoine et de les

rendre accessibles aux générations actuelles et futures. On ne modifiera donc pas le produit pour plaire au consommateur; on cherchera plutôt à intéresser les consommateurs à un produit qu'il n'a pas nécessairement demandé. Il faudra trouver les segments de marchés susceptibles de s'intéresser à ce produit et chercher les moyens d'étendre ces segments.

Évidemment, cette orientation-produit implique un risque accru pour l'entreprise culturelle puisque, dans le cas des musées, par exemple, certaines expositions peuvent ne pas connaître un grand succès, mettant ainsi de la pression sur les finances de l'institution. De plus, le rôle d'éducation que se donnent nos musées commande un accès facile à toutes les couches de la population, d'où le prix d'entrée minime par rapport aux coûts du maintien de n'importe quel musée. C'est pour donner les moyens à ces organisations de remplir leur mission que les gouvernements leur octroient des subventions. Cet argent, directement puisé dans les poches des contribuables, est réputé servir à la cause commune et faire bénéficier l'ensemble de la société des acquis intellectuels du passé.

Cette orientation particulière vers le produit implique des critères d'évaluation correspondants. En effet, on ne mesurera pas le succès de cette entreprise de la même façon qu'on le ferait pour une firme orientée vers la poursuite du profit optimum. Les notions de profit, de profit par action, de part de marché et tout le reste n'ont aucune pertinence pour un musée chargé d'une mission sociale et éducative. Les critères de mesure de performance s'articulent plutôt autour de l'atteinte de la mission de l'organisme.

Une personne venant du milieu des affaires et siégeant pour la première fois au conseil d'administration d'une OSBL peut avoir de la difficulté à définir son rôle, ignorant quelle question poser, quel critère d'évaluation utiliser, comment savoir si l'entreprise a du succès ou non et même, de quelle façon remplir sa fonction par rapport au directeur de l'institution; elle peut se sentir « perdue »! Cette sensation est connue de quiconque a été appelé à siéger à un conseil d'administration sans avoir acquis, au préalable, une formation ou une expérience pertinente. Ce malaise sera d'autant accentué si les rapports concernant l'organisation sont discordants. En effet, qui croire, du public qui se présente en grand nombre ou au contraire en quantité limitée, des critiques qui encensent ou démolissent telle ou telle oeuvre, des jurys de pairs qui la portent aux nues ou le contraire...

Le danger face auquel se trouve tout conseil d'administration est de se concentrer sur les mesures de performances connues du milieu des affaires laissant la gouvernance de l'institution au personnel de direction. On s'intéressera alors au budget et aux états financiers et on n'osera pas poser de question sur la programmation ou sur les objectifs à long terme, de peur de paraître ignorant; on ne sait pas de toute façon comment juger la réponse que l'on obtiendra de spécialistes autrement plus au fait que soi.

LA RÉGIE D'ENTREPRISE : MODE D'EMPLOI

Les rôles et fonctions d'un conseil d'administration vont au-delà des considérations financières. L'entreprise artistique étant une institution à vocation sociale et éducative et étant supportée financièrement par l'ensemble de la société, la première responsabilité des membres du conseil est de s'assurer que cette vocation est suivie. Étant une entreprise sans but lucratif, elle n'a pas d'actionnaires à qui répondre; toutefois, la société qui subventionne l'organisme

peut être vue comme l'actionnaire principal. Le conseil d'administration a donc la charge d'en protéger la mission pour le bénéfice de cet actionnaire.

La décision la plus importante du conseil réside dans le choix du directeur de l'institution; il devra ensuite évaluer la performance de ce dernier. Protection de la mission, choix et évaluation du directeur, voilà la tâche des membres du conseil pour une institution résolument tournée vers le produit et non le marché.

Comment le conseil d'administration accomplira-t-il son rôle ? En choisissant avec précaution les nouveaux membres du conseil et en se dotant de règles de régie strictes. Le Conference Board of Canada a publié un certain nombre de documents concernant la gouvernance des sociétés d'État, dont pourraient s'inspirer avec bonheur les OSBL du domaine des arts (Conference Board of Canada, Ottawa, La régie des sociétés d'état et autres entreprises publiques, 1996, 16 pages). L'application de ces règles nous amène très loin de l'idée malheureusement fort répandue que le rôle d'un membre d'un conseil d'administration d'une entreprise culturelle se résume à « **donner** de l'argent, **trouver** de l'argent ou **se retirer** » (give, get or get out).

On pourrait définir la régie d'entreprise comme :

Le processus et la structure de surveillance de la direction et de la gestion d'une société de sorte qu'elle puisse remplir efficacement sa mission.

Il y a donc un rôle de surveillance par rapport à la mission de l'organisation. Qui dit surveillance dit relation avec la direction. Et qui dit relations dit règles de conduites et clarification du rôle de chacun. Ces différents éléments doivent se retrouver dans un document de régie.

De par sa mission et son orientation-produit, l'organisation culturelle constitue une opération risquée. Le risque concerne à la fois la qualité des œuvres présentées, l'équilibre des budgets et l'atteinte de la mission de l'organisation. Le conseil fonctionne en état d'incertitude constant, à cause de cette orientation-produit, mais aussi à cause de la nature immatérielle du produit offert au public, et il doit répondre de ses performances aux actionnaires qui le subventionnent par le biais des gouvernements élus par les contribuables. Un conseil d'administration compétent et une direction également compétente sont le gage du succès. Une structure de gouvernance bien pensée, acceptée et suivie par tous aidera l'organisation à s'acquitter d'une mission difficile et exigeante.

POUR EN SAVOIR PLUS

L'exercice de se doter de règles de régie doit se faire en collaboration avec le personnel de direction de l'entreprise parce qu'il implique ce dernier. En effet, si le rôle du conseil est de fixer la direction dans laquelle doit aller le musée et évaluer l'atteinte de ses objectifs, il doit baser ses actions sur un plan stratégique fait en collaboration avec la direction du musée. Ce plan comprendra les objectifs à court et à long terme de l'organisation, les moyens choisis pour atteindre ces objectifs et les mesures de performance. Le rôle des membres du conseil est alors de guider et conseiller la direction dans le processus de planification stratégique, puis d'approuver ce plan. Il devra ensuite réviser périodiquement les hypothèses qui sous-tendent le plan et voir aux mesures correctives à prendre à partir des résultats obtenus. Bien sûr, pour que les relations entre le conseil et la direction

soient harmonieuses, il est essentiel que le conseil laisse à sa direction le soin de gérer l'institution au jour le jour et qu'il ne s'immisce pas dans le quotidien de l'organisation. Cette délimitation des rôles du conseil et de la direction est un élément important et délicat du document de régie qui mérite considération.

Pour être en mesure d'apprécier l'atteinte du plan, le conseil doit veiller à ce que les principaux risques relatifs aux finances et aux biens matériels de l'organisation soient déterminés et que des systèmes appropriés de gestion des risques soient mis en place. Dans une entreprise sans but lucratif du domaine culturel, le risque est financier bien sûr, mais il est d'abord et avant tout lié à la mission de l'entreprise. C'est ici qu'entrent en ligne de compte les dimensions avec lesquelles le nouveau membre du conseil doit se familiariser.

L'une des pratiques essentielles d'un conseil devrait être la sélection des membres, mais aussi leur formation. Cette pratique est facilitée par la constitution d'un comité de régie chargé d'aviser le conseil de toute question relative à des problèmes de gouvernance. Ce comité devrait constituer le mécanisme privilégié pour l'évaluation des compétences requises pour compléter la composition du conseil. Il devrait aussi être chargé d'évaluer l'efficacité du conseil dans son ensemble, de chacun des comités du conseil ainsi que la contribution de chaque administrateur. Il est important que l'organisation adopte comme philosophie que même un conseil peut être évalué, de la même façon que même des bénévoles peuvent, et doivent, être soumis à un processus d'évaluation.

Pour être en mesure d'accomplir sa tâche convenablement, le conseil doit être composé d'un ensemble de personnes capable de comprendre les différentes dimensions des opérations de l'institution. Tous ne doivent et ne peuvent pas être experts dans chacune de ces dimensions à la fois, d'où l'importance d'avoir un conseil équilibré. On doit pouvoir compter sur un ensemble de compétences différentes, comme cela se fait pour les entreprises à but lucratif des autres secteurs de l'économie. On doit certes trouver des gens susceptibles de juger de la performance financière de l'organisation, d'autres ayant une bonne connaissance des marchés auxquels elle s'adresse, mais surtout, on doit s'assurer la présence de personnes en mesure de poser un regard critique et compétent sur l'atteinte des objectifs fondamentaux liés à la mission de l'institution. Enfin, on doit avoir des membres en mesure de poser des questions pertinentes et qui ne se satisfont pas de demi-réponses, tout en ne cherchant pas à imposer à tout prix leurs préférences esthétiques ou leurs façons de faire.

Le rôle de l'État

INTRODUCTION

En 1992, l'État québécois a adopté la première politique culturelle de son histoire. Cette politique trace les grandes orientations du gouvernement en matière de culture et définit en même temps une nouvelle structure, **Conseil des arts et des lettres du Québec (CALQ)**. Quant à lui, le ministère titulaire s'appellera désormais « **ministère de la Culture et des Communications** ».

Deux principes de base guident l'action du CALQ. D'abord, cet organisme est réputé « à distance du pouvoir », comme son homologue fédéral. Il convient de souligner cependant que le ministre s'est gardé un pouvoir « d'orientation », ce qui

n'est pas le cas pour le Conseil des arts du Canada. Ensuite, les décisions de subventionner un artiste ou un organisme culturel sont basées sur la recommandation d'un comité de pairs qui évalue les demandes et émet une opinion; ces pairs sont des artistes, des administrateurs de compagnies artistiques ou des spécialistes (p. ex. : critiques d'art, professeurs d'université). Notons une dernière particularité : le Conseil est dirigé par un président-directeur général, contrairement aux autres conseils des arts de par le monde, qui séparent ces deux fonctions.

Dans la structure telle qu'établie par la Loi de 1992, le ministère et le CALQ héritent de mandats différents. Le ministère de la Culture et des Communications devient le principal responsable des orientations de la politique culturelle. Il gère les programmes liés aux industries culturelles, au patrimoine, aux équipements culturels et aux ententes de développement culturel avec les municipalités.

Le Conseil des arts et des lettres du Québec s'occupe de la création artistique proprement dite en soutenant les créations des artistes professionnels et des organismes artistiques. Ce mandat limite le rôle du Conseil aux arts de la scène et aux créateurs comme individus.

Au fil des ans, depuis la création du ministère des Affaires culturelles en 1961, le Gouvernement du Québec a multiplié les interventions en créant différentes sociétés d'État dans divers secteurs de la culture. Il a créé des conservatoires de musique et d'art dramatique, une télévision publique (Radio-Québec, devenue Télé-Québec), une Grande bibliothèque, etc.

Il est intéressant de noter qu'il a aussi créé une société unique au monde, la **SODEC** (Société de développement des entreprises culturelles), et deux autres sociétés complémentaires, le Fonds d'investissement de la culture (FICC) et la Financière des entreprises culturelles (FIDEC).

Ces trois sociétés ont pour mandat d'aider au développement des entreprises des domaines des métiers d'arts, du multimédia, du disque et du spectacle de variétés, de l'édition et de l'audiovisuel québécois en agissant principalement soit comme banque d'affaires, soit en prenant une participation au capital des entreprises. Forts de l'expertise de leur personnel, ces organismes sont plus à même d'évaluer le risque que peut représenter un investissement dans un film ou un disque, par exemple, en tout cas, beaucoup plus que ce n'est pas le cas des banques traditionnelles.

Au fil des ans, le Québec s'est donc doté d'un ensemble d'outils qui ont fortement contribué au développement de tous les secteurs culturels. La présence des artistes québécois est forte non seulement au Québec mais aussi à l'étranger, et nos compagnies peuvent mieux soutenir la concurrence étrangère, surtout américaine.

POUR EN SAVOIR PLUS

Le Conseil des arts et des lettres du Québec et la Société de développement des entreprises culturelles du Québec ont chacun un mandat distinct. La nature des entreprises qu'ils soutiennent explique les particularités de ces mandats. En voici une définition tirée de leurs sites respectifs.

Mandat du Conseil des arts et des lettres du Québec

Le Conseil des arts et des lettres du Québec est une société d'État consacrée au développement et à la diffusion des arts. C'est par l'entremise du Conseil des arts et des lettres du Québec que le gouvernement québécois offre son soutien, aux artistes professionnels et aux organismes culturels sans but lucratif. Le Conseil a pour mandat principal de soutenir, dans toutes les régions du Québec, la création, l'expérimentation et la production dans les domaines des arts visuels, des métiers d'art, de la littérature, du théâtre, de la musique, de la danse, des arts multidisciplinaires, de la chanson, des arts du cirque, des médiatiques et de la recherche architecturale et d'en favoriser le rayonnement au Québec, au Canada et à l'étranger. Il a aussi pour objet de soutenir le perfectionnement des artistes professionnels. Le Conseil est appelé à donner à la ministre de la Culture et des Communications son avis sur toute question relative à sa compétence.

Enfin, le Conseil a le pouvoir de créer des concours en vue de décerner des prix à l'excellence artistique et de gérer, avec l'autorisation du gouvernement et aux conditions que ce dernier détermine, tout programme d'aide financière que lui confiera un ministère ou un organisme public, de recevoir des dons, legs, subventions ou autres contributions en faveur du développement des arts et des lettres au Québec dans l'exercice de ses attributions.

Mandat de la SODEC

La Société a pour objets de promouvoir et soutenir, dans toutes les régions du Québec, l'implantation et le développement des entreprises culturelles, y compris les médias, et de contribuer à accroître la qualité des produits et services et la compétitivité de ceux-ci au Québec, dans le reste du Canada et à l'étranger.

La Société peut accorder, dans le cadre de son plan d'activités et aux conditions qu'elle détermine, une aide financière au moyen :

1° d'un prêt;

2° d'une garantie de remboursement total ou partiel à l'égard d'un engagement financier;

3° d'un investissement fondé sur l'expectative de rentabilité d'un projet ou d'une entreprise, en échange d'une participation aux bénéfices, de redevances ou de toute autre forme de compensation;

4° d'une subvention;

5° d'une aide remboursable en partie compte tenu des revenus, le cas échéant;

6° de toute autre forme d'aide autorisée par le gouvernement.

Néanmoins, une subvention, une aide remboursable en partie ou un prêt de faveur, à savoir un prêt à un taux d'intérêt inférieur au taux qui a cours sur le marché ou avec un congé temporaire d'intérêt, ne peut être accordé que dans le cadre de programmes d'aide financière de la Société.

La participation des commanditaires

INTRODUCTION

Les divers systèmes politiques et le soutien gouvernemental à la culture étant différents à travers le monde, l'engagement du secteur privé est lui aussi différent. Les pays d'Europe continentale n'ont pas la tradition de mécénat d'entreprise que l'on retrouve par exemple aux États-Unis. On cite d'ailleurs souvent la France et les États-Unis comme deux exemples opposés; dans cette comparaison, on classe le Canada dans une situation intermédiaire.

Les grandes firmes américaines jouent un rôle important dans le financement des arts de leur pays. Cette aide prend la forme soit de dons sans contrepartie, soit de commandites. Dans ce dernier cas, l'entreprise utilise en fait l'organisme culturel comme véhicule promotionnel pour ses produits, et les sommes ainsi consenties viennent de son budget de publicité. Contrairement au don, qui est un mécénat pur, la commandite sert une fin commerciale et la décision se prend en fonction des mêmes critères d'efficacité publicitaire que le placement média dans un quotidien ou une émission de radio ou de télévision, c'est-à-dire en fonction de la rentabilité de l'investissement publicitaire calculée selon le coût comparatif pour rejoindre un client potentiel. Des considérations d'ordre qualitatif entrent aussi en considération. Il peut par exemple y avoir un avantage psychologique à associer son produit à un événement culturel prestigieux; on fait là le pari que l'affection du public pour un orchestre se transmettra au produit de la compagnie.

Au Canada, les entreprises artistiques peuvent recevoir des subventions simultanément de trois paliers de gouvernement : le Conseil des arts du Canada (organisme fédéral), les provinces et les municipalités. En moyenne, le secteur des arts de la scène reçoit 34 % de ses revenus des différents paliers de gouvernement, alors que cette proportion est de 70 % pour le secteur des musées. Le mécénat/sponsoring ne représente que respectivement 15 % et 10 % de ces revenus. Ces proportions sont demeurées stables depuis le début des années 1990, à l'exception d'une certaine diminution des subsides gouvernementaux compensée par les deux autres sources de revenus. On observe cependant une grande variation entre les disciplines artistiques, l'opéra (22 %) et la musique classique (21 %) réussissant beaucoup mieux à attirer des fonds privés que le théâtre (11 %), la danse (18 %) et les musées (10 %).

Au Canada, c'est à partir du début des années 1980 que les gouvernements ont commencé à encourager les organisations culturelles à solliciter l'entreprise privée, même si le mécénat était déjà très présent dans le domaine des arts (un grand orchestre comme l'Orchestre symphonique de Montréal ayant été créé par des mécènes au début du XXe siècle). Cet encouragement des gouvernements à inciter les organisations culturelles à se tourner vers l'entreprise privée a été suivi dans les années 1990 de coupures dans les dépenses publiques, notamment celles consacrées aux arts.

Quant aux incitatifs fiscaux, toute entreprise sans but lucratif peut demander le statut d'œuvre de charité et émettre aux individus (ou corporations) qui leur font un don des reçus à des fins d'impôt. Dans une opération de sponsoring, l'argent versé par la compagnie commanditaire est accepté dans la colonne des dépenses. C'est un système similaire qui est utilisé aux États-Unis et maintenant, de plus en plus, en Europe.

POUR EN SAVOIR PLUS

Consultez le site du séminaire [Le financement des évènements culturels](#).

La participation des commanditaires

POUR EN SAVOIR PLUS

La situation européenne

La commandite d'entreprise est un phénomène relativement nouveau en Europe. C'est vers la fin des années 1970 que les grandes entreprises américaines installées en Europe ont élargi leur politique de mécénat et de commandite au marché européen (Voir article de N. Sauvanet, *International Journal of Arts Management*, Vol 2, n° 1, 1999). D'abord limitée à la constitution de collections d'œuvres d'art, l'action de ces entreprises s'est progressivement étendue à la commandite plus traditionnelle comme on la conçoit sur le marché américain.

La valeur des commandites et dons consentis par les entreprises aux organismes culturels varie selon les pays. Voici quelques chiffres tirés de la Lettre du mécénat (1998) : le mécénat culturel en Allemagne est estimé à 300 millions d'euros, 208 millions en Italie, 60,2 millions en Espagne et 147 millions au Royaume-Uni. Répartie sur l'ensemble du secteur culturel, l'action du mécénat reste modeste comparativement à l'Amérique du Nord, en particulier aux États-Unis.

La situation aux États-Unis

Environ 1 800 orchestres symphoniques existent aux États-Unis et comptent sur le mécénat et la commandite pour survivre. L'unité qui s'occupe de solliciter les personnes et les compagnies constitue l'un des services les plus importants d'un orchestre. Environ le tiers des revenus des orchestres provient des dons et des commandites; les subsides gouvernementaux ne représentent que 5 à 10 % de ces revenus. Le financement privé constitue donc un élément crucial dans l'équilibre budgétaire. D'ailleurs, beaucoup d'organismes musicaux américains possèdent des fonds capitalisés très importants qui génèrent des revenus d'intérêts permettant d'aider au financement de l'ensemble musical. Contrairement à ce que l'on pourrait croire cependant, même si les mécènes et compagnies privées sont très présents dans la vie des ensembles musicaux et même si les conseils d'administration de ces derniers sont composés de gens d'affaires influents, il n'y a pas d'ingérence dans les choix faits par le directeur artistique. Faire partie du conseil d'administration d'un orchestre ou commanditer cet orchestre est considéré en soi comme un élément de prestige et un service que l'on se doit de rendre à la communauté.

L'importance des mécènes et des compagnies dans la vie artistique américaine est aussi illustrée par la place qu'ils prennent même dans les revenus des conseils des arts locaux et des différents États, comme cela a été mentionné précédemment.

Comme on le voit donc, les individus et les corporations prennent une place cruciale dans la survie et l'essor du secteur des arts aux États-Unis.

La formation en management culturel

UN PEU D'HISTOIRE

Les programmes de formation spécialisée contribuent à l'émergence d'une discipline et à la dissémination des connaissances. Le management culturel n'échappe pas à cette règle. On peut distinguer deux phases dans le développement des programmes en gestion des arts : une période de croissance lente du nombre de ces programmes de 1966 à 1980 et une période de croissance rapide de 1980 à nos jours. L'Université Yale aux États-Unis est généralement reconnue comme la première université à avoir abordé ce champ avec la création en 1966 d'une concentration en gestion des arts dans son programme de Master Degree in Fine Arts. D'autres universités ont emboîté le pas, telle la City University à Londres en 1967, la St-Petersburg Theatre Arts Academy (Russie) en 1968 et l'Université York (Canada) en 1969. Le Diplôme d'études supérieures spécialisé en gestion d'organismes culturels de HEC Montréal est, quant à lui, offert depuis 1988. Près de trente programmes étaient offerts de par le monde en 1980, et ce chiffre a grimpé à plus de 100 en 1990. En 2000, on en comptait autour de 400.

Les programmes offerts par les divers établissements le sont à trois niveaux différents : séminaires de perfectionnement pour les cadres, programmes de baccalauréat et programmes de maîtrise. Dans le cas de programmes officiels comme le baccalauréat et la maîtrise, l'institution affiche soit un cours à l'intérieur d'un programme, soit une concentration dans un programme, soit encore un diplôme complet. Tous ces programmes ou ces cours ne sont pas nécessairement offerts par une faculté de gestion. On trouve en effet beaucoup de cours ou de concentrations offerts par les départements de théâtre ou d'histoire de l'art (muséologie), par exemple; dans le cas de la muséologie, notons que l'Université de Montréal et l'Université du Québec à Montréal offrent une maîtrise conjointe en muséologie dans laquelle on propose un cours en gestion des musées. De plus, ces cours sont le plus souvent donnés par des chargés de cours venant du milieu de la pratique, quand ce ne sont pas carrément d'anciens praticiens qui dirigent le programme de gestion des arts de l'institution. Dans les faits, peu d'universitaires de carrière s'intéressent suffisamment au management culturel pour en faire leur unique sujet de préoccupation; pour beaucoup, les arts ne sont qu'un champ d'application de leur discipline. Il convient de souligner que cet état de choses vient peut-être justement du peu de considération dont le management culturel jouit, à l'heure actuelle, dans les facultés d'arts ou les écoles de gestion, ce qui nous ramène au double problème de légitimité dont il a été fait mention au début du présent séminaire. La situation pourrait changer toutefois puisque l'on dénombre de plus en plus d'étudiants au doctorat en management culturel, surtout en Europe.

EST-CE QUE LE MANAGEMENT S'ENSEIGNE?

Il est possible d'enseigner des techniques qui sont utilisées dans tout processus de gestion. Il existe une façon déterminée de produire un bilan ou un état de pertes et profits. Une étude de marché doit répondre à des normes précises pour obtenir des résultats scientifiquement valables, et on peut apprendre les différentes procédures utilisées dans l'embauche, la rémunération ou la motivation du personnel. Ce que l'on fait alors par le biais de ce type d'enseignement, c'est d'accélérer l'expérience de la personne; au lieu d'apprendre ces techniques au fur et à mesure de l'expérience, on donne l'équivalent de façon condensée. Ce que l'on

ne peut pas enseigner toutefois, c'est le talent qu'il faut à tout gestionnaire pour vraiment exceller dans son métier. Le talent pour le management ne s'enseigne pas, de la même façon qu'on ne peut donner du talent à un élève acteur ou à un apprenti réalisateur qui n'en a pas. Certaines personnes ont un sens inné du marketing ou de la gestion financière, d'autres ne l'ont pas, et tous les cours du monde ne pourront le leur montrer.

MANAGEMENT CULTUREL VS MANAGEMENT

On pourrait soutenir qu'il ne l'est pas, dans la mesure où les techniques propres au management sont applicables à tout type d'organisation, que ce soit dans le secteur privé, dans le secteur hospitalier ou de l'éducation, ou dans le secteur culturel. Il faut convenir toutefois qu'il existe des caractéristiques techniques spécifiques au secteur culturel; par exemple, le type d'organisation du financement nécessaire à la réalisation d'un film ne se retrouve pas ailleurs. Mais, ce qui est plus important encore, il existe dans ce milieu une réalité qui influence profondément les mécanismes de gestion. La première et certes la plus importante de ces réalités est le fait que l'on travaille à la création d'œuvres d'art, avec des artistes qui utilisent leur talent pour créer des pièces que l'on ne peut tester d'avance. Pour savoir si un film ou un roman sera accepté du public (et de la critique), il faut le lui présenter, il faut donc que le produit final existe. Dans le domaine culturel, on travaille donc sans filet, en constante situation d'incertitude, et le risque est maximum. On travaille aussi en mode de discontinuité, car il s'agit de gestion de projets autour desquels on mobilise des personnes qui se dispersent quand le projet est terminé. Ces caractéristiques, ne seraient-ce que celles-là, justifient des formations spécifiques.

Foire aux questions

QUESTIONS ET RÉPONSES

1. Que regroupe le terme « domaine culturel? »

La définition du domaine culturel est vaste, elle inclut les entreprises du secteur des beaux-arts que sont le théâtre, la danse, la musique, l'opéra et les institutions du patrimoine; les entreprises de types industrielles proprement dites (industries culturelles) soient, celles du disque, de l'édition, des métiers d'art et de l'audio visuel; les entreprises reliées aux médias et même, beaucoup considèrent que la mode et la gastronomie en font aussi partie.

2. Est-ce que le secteur culturel est important en termes d'emplois?

On estime à au-delà de 100 000 le nombre de travailleurs culturels au Québec; par exemple, l'Union des artistes regroupe plus de 5 000 membres (acteurs, présentateurs et danseurs); on dénombre aussi environ 3 000 peintres/sculpteurs/autres artistes visuels, 3 000 musiciens et chanteurs et 10 000 écrivains.

3. Quelles sont les trois caractéristiques du domaine culturel?

La discontinuité, l'immatérialité et la patrimonialité.

4. Qui dirige une entreprise dans le domaine des arts?

Toute entreprise est soumise à l'autorité d'un conseil d'administration qui, lui, est élu par les membres de la corporation (pour les OSBL) ou par les actionnaires (pour les entreprises à but lucratif). C'est au conseil qu'incombe la tâche d'embaucher les membres de la haute direction.

5. Quel est le rôle premier d'un conseil d'administration dans le domaine de la culture?

L'entreprise artistique étant une institution à vocation sociale et éducative et étant supportée financièrement par l'ensemble de la société, la première responsabilité des membres du conseil est de s'assurer que cette vocation est suivie.

6. Comment définit-on la régie d'entreprise?

Le processus et la structure de surveillance de la direction et de la gestion d'une société de sorte qu'elle puisse remplir efficacement sa mission.

7. Quand a été créé le Conseil des arts et des lettres du Québec?

En 1992, lorsque le Gouvernement du Québec a adopté sa Politique culturelle.

8. Quelle est la différence entre don et commandite?

Contrairement au don qui est un mécénat pur, la commandite sert une fin commerciale et la décision se prend en fonction des mêmes critères d'efficacité publicitaire que le placement média dans un quotidien ou une émission de radio ou

de télévision, c'est-à-dire en fonction de la rentabilité de l'investissement publicitaire calculée selon le coût comparatif pour rejoindre un client potentiel.

9. De quand date la première formation universitaire en gestion des arts?

On considère généralement que l'Université Yale en 1966 est la première institution universitaires qui a offert une formation en management culturel.