

# ACTES DU COLLOQUE SUR LE FINANCEMENT CULTUREL

25 et 26 mars 2009  
Cégep régional de Lanaudière à L'Assomption

## DEUXIÈME BLOC

### ***L'organisme culturel et les crises financières : Peut-on les prévenir?***

Johanne Turbide, professeure agrée en sciences comptables au HEC Montréal, titulaire de la subvention ARUC (Alliance de recherche universités-communautés) et responsable du Groupe de recherche sur les organismes à but non lucratif, communautaires ou culturels.

---

Il me fait plaisir d'être avec vous aujourd'hui pour vous parler d'un projet de recherche sur les crises financières dans le secteur culturel. Vous savez, les crises financières dans le secteur culturel ne sont pas nécessairement liées à la crise financière actuelle. Nous avons choisi ce titre là, sans vouloir être précurseurs de mauvaises nouvelles.

Ce projet d'un million de dollars est financé par le Conseil des ressources humaines du secteur culturel (organisme fédéral) et a comme objectif de comprendre les causes des crises financières dans les OBNL. Ce projet existe depuis 2006 et est issu de diverses expériences dans les organismes culturels. L'important c'est la mission des organismes, afin qu'elle soit au service de l'activité artistique. On veut que les gestionnaires puissent se concentrer sur leur mission culturelle tout en évaluant les données financières d'un projet culturel. Ma présentation sera faite en trois actes :

#### **Acte 1. Le programme de recherche**

Le programme ARUC doit être relié par une approche terrain. Il doit y avoir des universitaires et des chercheurs du milieu. Mes dix années d'expérience dans le milieu culturel m'ont permis de connaître des gens du milieu qui sont devenus co-chercheurs. Entre autre mesdames Francine D'entremont de la Brigade volante du Conseil des Arts du Canada, Céline Marcotte gestionnaire culturelle, Louise Poulin et d'autres gens du secteur qui sont là pour valider ce que l'on découvre. Nous avons besoin aussi de partenaires du secteur. Nous en avons 32 et nous sommes rendus à 44. Nous sommes présentement à la mi-étape et ce que l'on cherchait était :quels sont les causes qui provoquent les crises financières et comment mieux outiller les gestionnaires pour les prévenir?

J'ai d'abord débuté par l'approche inductive. Lorsqu'une crise survenait dans un organisme on me téléphonait pour que j'aie évalué l'état de la situation mais il était trop tard. L'idée était d'essayer de voir pourquoi on était rendu là, ce qui c'était passé. On s'est rendu compte au fil du temps qu'il y avait des facteurs qui se ressemblaient d'une région à l'autre, des problématiques similaires dans différentes organisations et cela nous a inspiré pour essayer de mieux comprendre la place de la gouvernance dans ces organisations là. Dans les organismes en crise le CA était aussi démuné si non plus que les gens qui constataient la crise.

Donc on a fait deux approches une inductive, qui est une approche plus terrain et l'autre déductive étant plus scientifique. Nous avons demandé aux gestionnaires culturels : À qui ils rendaient des comptes majoritairement? On nous répondait que les bailleurs de fonds étaient plus importants pour rendre des comptes que les CA. Vous qui êtes de ce milieu, vous n'êtes pas surpris de cette réponse là, parce que l'on est dans un concept de dépendance de ressources. Il y a pas mal d'argent qui provient des gouvernements, même si l'on trouve qu'il n'y en a pas assez. Pourquoi, les CA, qui sont l'instance décisionnelle et qui sont très importants pour les organismes culturels, sont

vus comme moins importants en terme de reddition de comptes que les bailleurs de fonds? Alors vous réagissez, je vais essayer de garder du temps pour les questions à la fin.

## **Acte 2. Les enjeux de gouvernance**

Les gestionnaires d'organismes culturels passent aussi plus de temps à mesurer le côté financier que l'artistique. Plusieurs organismes arrivent difficilement à équilibrer leur volet artistique et financier. La crise vient souvent d'une crise de croissance. Un nouveau bâtiment, ou des nouvelles attentes pour aller avec une subvention. Souvent la croissance apporte une perte de contrôle. Ce qui arrive souvent dans notre société.

Les questions qui alimentent la recherche : Pourquoi les CA sont les derniers à connaître la situation dans le cas d'une crise? Comment le monde culturel incorpore les variables incontournables et extérieures, entre autres la mission artistique et financière? Ces deux variables sont souvent contradictoires. Quels sont les divers outils de contrôle de reddition de compte? Dans le tableau proposé, on retrouve les facteurs externes qui déterminent l'environnement où évolue l'organisme, les mécanismes de gouvernance mis en place par l'organisme et le CA. C'est dans ce cadre que nous avons fait l'étude.

## **Acte 3. Les résultats préliminaires**

Nous avons questionné 44 organismes à travers le Québec en Gaspésie, dans le Bas Saint-Laurent, au Lac-St-Jean, à Montréal, Québec et Sherbrooke et plusieurs d'entre eux ont été frileux à remettre leurs états financiers. Ce que l'on qualifie de crise financière c'est la difficulté à payer les fournisseurs, donc on passe à la demande d'une aide ponctuelle auprès du bailleur de fonds. Des questions ont été posées sur l'influence des facteurs externes tels que la concurrence, la surveillance de l'économie, l'environnement légal et la relation avec le bailleur de fonds. Ce qui est intéressant de constater c'est que les gens qui ont 500 000 de population et moins se préoccupent davantage des facteurs externes.

Le même cas se produit pour les facteurs internes : la mission, la planification stratégique, le plan organisationnel et le contrôle de reddition de comptes. Le plan stratégique est le moins bien utilisé dans les organismes, ensuite le plan organisationnel et le contrôle de reddition de compte qui sont les plus utilisés pour les organismes en situation de crise, puisqu'ils doivent rendre des comptes. La gouvernance était un aspect important pour l'étude. On utilise très peu le rôle conseil, c'est à dire les gens d'affaires et les gens en philanthropie, il n'y en a pas beaucoup dans les CA. Finalement la compréhension du rôle, de ce que fait un CA, on ne le sait pas trop. Le CA est un mal nécessaire et on a eu cette phrase là plus d'une fois.

Dans notre échantillon de 44 organismes culturels il y en a 31 % qui sont en crise, qu'ils soient à l'extérieur des grands centres ou non. Ce que l'on veut c'est mettre en place des outils pour prévenir ces crises. Gérer l'artistique, le financier et le manque de ressources ce n'est pas facile. En plus les artistes n'ont pas les mêmes besoins que les membres du CA et les pourvoyeurs de ressources. Le milieu culturel est très complexe comme gestion et on retrouve des facteurs externes et internes.

- On compte beaucoup sur les fonds d'urgence mais ça ne règle pas tout;
- Il y a peu d'implication dans le milieu immédiat de l'organisation. Souvent l'organisation n'est pas bien ancrée dans son milieu;
- L'éparpillement de la mission, être cinq personnes et avoir 1000 projets. Il s'agit de faire un plan stratégique avec 2 ou 3 objectifs et qui collent à la mission.

- On doit faire attention à la sur-évaluation des revenus;
- Les états financiers ne sont pas un outil de gestion. Si on attend que nos états financiers annuels soient produits pour voir si on a fait une bonne année, on a pas le bon outil. De là, l'importance de faire un bon suivi budgétaire;
- L'isolement de la direction générale est un problème fréquent. Cette personne passe souvent de héros à zéro.

Quelques observations sur la gouvernance :

- Le CA ne fonctionne pas en équipe. On nomme des gens sur un CA et on ne prend pas le temps de former une équipe. Aujourd'hui avec les nouvelles technologies, il est plus facilitant de communiquer.

Un exemple de bris de communication :

Qu'est-ce qui se passe jusqu'à la prochaine réunion? L'organisme n'est plus capable de payer le salaire de ses employés.

C'est fort comme exemple et cela nous a été rapporté dans les entrevues. Ce ne sera pas facile mais on va y arriver. Il faut communiquer, travailler en équipe, avoir de la transparence, bâtir une équipe de confiance et voir à une vision commune de ce qu'est l'organisme et où il veut aller? Finalement rechercher un casting varié d'administrateurs.

Avant de penser évaluation de la direction générale, on doit d'abord recruter la bonne personne. On évaluera après et cela devrait se faire très vite car la personne devrait être compétente. Le temps file, je termine là-dessus.

Des questions, des commentaires?

Commentaire :

« Il est important de mentionner que lorsque l'on est dans la crise, ça peut souvent être positif par la suite. Lorsque des gens d'expérience quittent un CA après 15 ans, ça change la dynamique et il y a moyen de moyenner avec cela. C'est surtout l'artistique qui est au cœur».

Question :

« En situation de crise et dans un contexte économique de crise comme on le vit, est-ce utopique de penser à un soutien public ou privé, à une concertation du milieu lorsque l'organisme a une mission culturelle bien définie, avec un plan stratégique? Est-ce rêver de penser que l'on peut avoir une aide ponctuelle comme les grandes compagnies telles que GM ou Bombardier peuvent avoir?

Réponse de madame Turbide :

« Je ne sais pas si le financement public en ce temps de crise peut aider mais il ne faut pas se le cacher, les ressources dans le secteur culturel sont limitées. Les musées sont toujours en manque de ressources, on fonctionne constamment en diminution d'effectifs et d'argent. L'objectif de l'étude était de voir ce qui se passe à l'intérieur pour trouver des pistes de solution. On a vu toutes sortes de cas, parfois les organismes sont mal conseillés. Il ne faut pas hésiter à négocier avec les institutions. Par expérience, à la banque on m'a déjà dit qu'il y avait un risque de faire faillite dans l'une de mes demandes et je leur ai mentionné le fait qu'ailleurs il en avait aussi, comme GM dernièrement...Les banquiers veulent que l'on soit comme des gens d'affaires alors qu'ils nous traitent comme des gens d'affaires! C'est ce que l'on souhaite le plus. Les organismes doivent être aussi créatifs dans leur financement que dans leur mission artistique.

Question :

« Est-ce que le rapport d'étude sera publié »?

Réponse de madame Turbide :

« Nous sommes à la mi-étape et c'est un projet de 2 ans. Nous espérons donc qu'il y ait une première publication de l'étude préliminaire à l'automne et par la suite nous ferons des tables rondes avec les gens du milieu pour valider la perception qu'ils ont des outils que nous allons mettre en place. Si vous avez des questions vous pouvez me joindre au HEC et par l'entremise de l'ARUC qui a un site Internet, j'ai laissé un dépliant sur la table à l'extérieur de la salle ».

Question :

« À quand la recherche dans Lanaudière? Nous entendons souvent parler des autres régions mais pas de nous et il n'y a pas de centre universitaire ».

Réponse de madame Turbide :

« Dans les 44 organismes que nous consultons pour l'étude, nous avons des partenaires de votre région ».

Question :

« Est-ce que vous avez des pistes de travail pour les outils de gestion dont vous avez parlé tout à l'heure »?

Réponse de madame Turbide :

« Nous sommes à cette étape, nous allons faire des comités de travail pour élaborer ces outils ».

Question :

« Que dire de la capacité à utiliser les outils technologiques »?

Réponse de madame Turbide :

« Nous n'avons pas étudié la question dans l'étude mais que voulez-vous dire cela m'intéresse »?

«C'est que nous avons déjà de la difficulté à suivre et l'aspect technologique aujourd'hui est fort important. Dans deux ans vous allez terminer votre étude et le milieu aura encore évolué. Il serait important d'en tenir compte».

« Vous avez tout à fait raison, c'est un bon point, j'en prends bonne note ».

Alors sur ces bons mots et s'il n'y a pas d'autres questions, merci beaucoup madame Turbide.