

L'organisme culturel et les crises financières : peut-on les prévenir ?

Présentation dans le cadre du colloque sur le
financement culturel
CULTURE LANAUDIÈRE

Johanne Turbide Ph.D., M.Sc., CA
HEC-Montréal



Présentation en 3 actes

- Le programme de recherche
- Les enjeux de gouvernance
- Les résultats préliminaires



Acte 1 : Le programme de recherche

Financement qui provient du Conseil de recherche en sciences humaines du Canada (CRSH) dans le cadre du programme des ARUC (alliance de recherche universités-communautés)

- **Participation de chercheurs universitaires et d'intervenants du milieu (4 universitaires / 8 intervenants du secteur culturel)**
- **Participation de partenaires (organismes culturels, bailleurs de fonds et regroupements) qui sont sollicités pour faire partie des différents groupes sondés de 32 partenaires à l'origine à 45 partenaires actuellement.**

ARUC - Les crises financières dans le secteur des arts: prévenir plutôt que guérir

Acte 1: Questions de recherche

- ❖ **Quelles sont les causes des récentes crises financières vécues par plusieurs organismes culturels au Québec ?**
- ❖ **Comment mieux outiller les gestionnaires et partenaires du secteur pour prévenir les problèmes financiers ?**

ARUC - Les crises financières dans le secteur des arts: prévenir plutôt que guérir

Acte 1 : Approches de recherche

Déductive

- Préparation de design de recherche
- Entrevues et analyse quantitative et qualitative
- Encadrement de travaux d'étudiants

Inductive

- Études de cas
- Diagnostic de santé organisationnelle
- Analyse des secteurs d'activités
- Accompagnement des organismes en crise

ARUC - Les crises financières dans le secteur des arts: prévenir plutôt que guérir

Acte 2 : Les enjeux de gouvernance

Des recherches antérieures ont avancé que

- les pourvoyeurs de ressources sont identifiés comme les stakeholders les plus importants en terme de reddition de comptes (ils auraient priorité sur les membres du conseil d'administration);
- les organismes culturels mesurent davantage leurs résultats financiers bien qu'ils poursuivent en premier lieu une mission artistique;
- plusieurs organismes arrivent difficilement à équilibrer leurs volets artistique et financier .

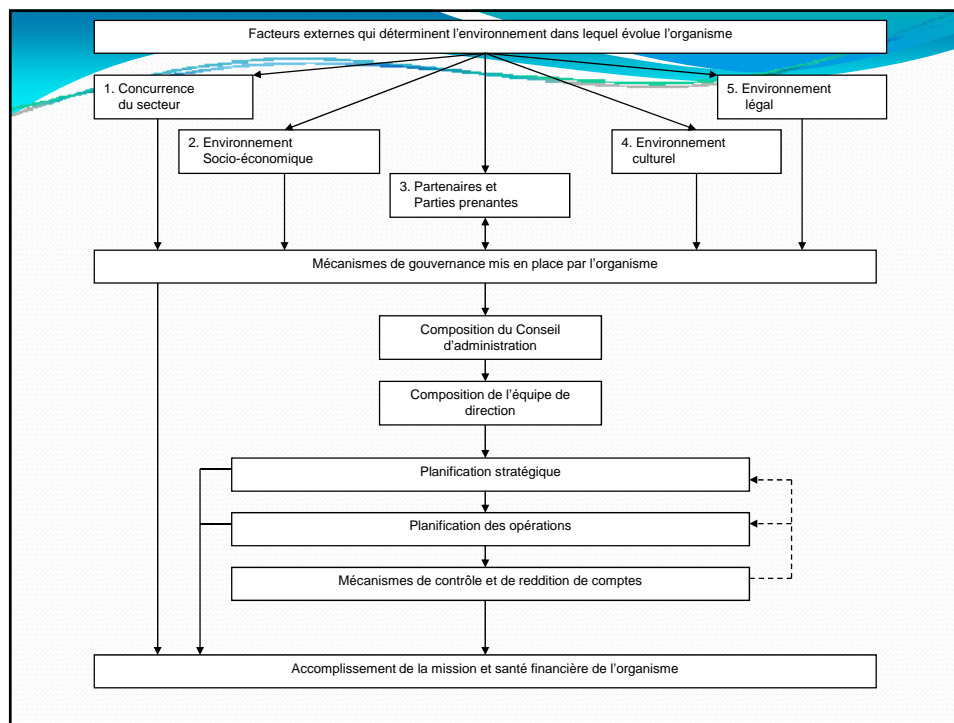
Ref : Chiappello, 1991; Schuster , 1997; Turbide, 1997, Turbide & Laurin, 2006 .

ARUC - Les crises financières dans le secteur des arts: prévenir plutôt que guérir

Acte 2 : Questions de recherche

1. Comment les organismes incorporent-ils les variables incontrôlables que constituent les facteurs externes dans leurs pratiques de gouvernance ? (par exemple l'implication de l'État)
2. Une fois les facteurs externes identifiés et analysés, comment sont-ils pris en compte et quels sont les mécanismes de gouvernance qu'utilisent les organismes pour répondre aux exigences, souvent contradictoires, de leurs diverses parties prenantes ?
3. Quels sont les divers outils de contrôle, de reddition de comptes et de mesure de la performance mis en place par les équipes de direction des organismes ?

ARUC - Les crises financières dans le secteur des arts: prévenir plutôt que guérir



Acte 3 : Résultats préliminaires/étude déductive

Échantillon : 44 organismes au total ont été interviewés

- Composante revenus *
 - Plus petit que 500 000\$ (17)
 - Entre 500 000\$ et 2 millions (9)
 - 2 millions et plus (14)
 - Composante lieu
 - Ville de moins de 500 000 habitants: 19
 - Ville de 500 000 habitants et plus: 25
 - Composante crise financière*
 - 11 en crise financière
 - 23 ne sont pas en crise financière
- *Certains organismes ont refusé de fournir des données internes.

ARUC - Les crises financières dans le secteur des arts: prévenir plutôt que guérir

Acte 3 : Influence sur les facteurs externes

Concurrence

- L'organisme surveille-t-il la concurrence en terme des **entrées de fonds** ? Des **compétiteurs** ?
- Comment le fait-il ? Comment s'ajuste-t-il ?

Économie/ Politique

- L'organisme surveille-t-il l'environnement **économique** (récession, prix de l'essence)...qui l'entoure? L'organisme surveille-t-il l'environnement **politique**? (changts gvts, municipalités...) Si oui, comment? Comment s'ajuste-t-il?

Culturel / Légal

- L'organisme surveille-t-il l'environnement **culturel**? (facteurs démographiques, éducationnels, médias...) L'organisme surveille-t-il l'environnement **légal**? Si oui, comment? Comment s'ajuste-t-il?

Bailleurs de fonds

- Comment qualifiez-vous votre relation avec les bailleurs de fonds (hiérarchique haut /bas, partenariats, relation d'influence (bas/ haut).

ARUC - Les crises financières dans le secteur des arts: prévenir plutôt que guérir

Acte 3 : Facteurs internes

Mission

- L'organisme est en mesure d'énoncer la mission précise ou des indicateurs de performance précis permettant d'atteindre cette mission

Planification stratégique

- L'organisme fait une planification stratégique, quelqu'un d'externe ou du CA la conçoit ou la révise. Des révisions/évaluations sont faites. Le plan organisationnel découle de la planification stratégique et non l'inverse.

Plan organisationnel

- L'organisme est en mesure d'énoncer son cycle de production, donne des exemples de planification, fait des retours / évaluations des cycles de production. Plan organisationnel découle de la planification stratégique.

Contrôle et reddition de comptes

- Organigramme, descriptions de tâches et évaluation des employés, contrôle financier (budget/réel), contrôle interne (double signature, conciliation bancaire, etc)

ARUC - Les crises financières dans le secteur des arts: prévenir plutôt que guérir

Acte 3 : Gouvernance

Composition du CA

- Dominance **interne**
- Dominance **externe**

Rôle du CA

- **Reddition de comptes:** approbation des budgets, des états financiers, relation de pouvoir du CA qui dirige l'organisme.
- **Conseil:** l'organisme se sert de l'expertise professionnelle des membres du CA, il va recruter les membres du CA pour celle-ci. Le CA surveille les facteurs externes.

Compréhension du rôle

- Vigie, orientation stratégique, formation de comités, levée de fonds, compréhension générale en amont de la description des rôles.

ARUC - Les crises financières dans le secteur des arts: prévenir plutôt que guérir

Acte 3 : Les résultats préliminaires/étude sur le terrain

Mission et parties prenantes:

Les diagnostics organisationnels confirment que les organismes doivent répondre à deux types d'objectifs:

- ✓ Artistiques
- ✓ Financiers

Les dirigeants doivent satisfaire différentes parties prenantes qui ont des attentes différentes

- ✓ Artistes
- ✓ Membres de CA

ARUC - Les crises financières dans le secteur des arts: prévenir plutôt que guérir

Acte 3 : Organismes en crise

Quelques observations sur les facteurs externes et internes:

- Demande de fonds d'urgence = solution;
- Peu d'implication de l'environnement immédiat;
- Éparpillement de la mission;
- La sur-évaluation des revenus est plus fréquente que le dépassement des coûts;
- Problèmes au niveau des systèmes comptables (difficultés de faire un suivi budgétaire);
- Problèmes d'isolement de la DG.

ARUC - Les crises financières dans le secteur des arts: prévenir plutôt que guérir

Acte 3 : Organismes en crise

Quelques observations sur la gouvernance:

- Problèmes importants de communication;
- Les attentes sont implicites et les rôles mal compris;
- Le groupe conseil d'administration ne fonctionne pas en équipe.

ARUC - Les crises financières dans le secteur
des arts: prévenir plutôt que guérir

Acte 3 : Organismes en crise

Exemple de bris de communication

Président du CA:

DG, il y a plus de six mois que nous n'avons pas eu d'analyse à jour des budgets. Tout va bien du côté financier?

Direction générale DG:

Président, OUI, tout va bien. On manque de temps et de personnel pour fournir les données à jour mais ce sera fait pour la prochaine réunion.

ARUC - Les crises financières dans le secteur
des arts: prévenir plutôt que guérir

Acte 3 : Organismes en crise

Exemple d'incompréhension....

Direction générale sur le rôle du CA:

Autant le CA doit veiller sur nous, autant nous devons nous occuper du conseil. C'est une entité qui a besoin d'être maternée d'une certaine façon. Il faut le stimuler. Autant le conseil nous rappelle à l'ordre, autant on doit lui rappeler qu'il a des devoirs.

ARUC - Les crises financières dans le secteur
des arts: prévenir plutôt que guérir

Acte 3 : Organismes en crise / Pistes de réflexion

- Établir des mécanismes de communication internes et externes de manière régulière et systématique.
- Pour la DG, bâtir une équipe de confiance (DG employés; DG /CA; DG et son milieu).
- Travailler à bâtir une vision commune de QUI est l'organisme et OÙ veut-il aller.
- Rechercher un « casting » varié d'administrateurs.
(3 profils : mission, gestion, financement)

ARUC - Les crises financières dans le secteur
des arts: prévenir plutôt que guérir