

Rapport final de la Phase 1

Gestion créative dans les arts et le patrimoine :
Rétention et renouvellement de la gestion
professionnelle pour le XXI^e siècle

Projet de la Conférence canadienne des arts
en collaboration avec le Conseil des ressources humaines du secteur culturel

avec l'aide financière de
Fondation de la famille Samuel et
et du ministère du Patrimoine

Rédigé
Jocelyn H

Juillet 200

La Conférence canadienne des arts
tient à exprimer sa profonde gratitude
à la Fondation de la famille Samuel et Saidye Bronfman
dont l'inspiration et le généreux appui financier ont permis de lancer
le projet Gestion créative

TABLE DES MATIÈRES

Introduction	1
Le projet Gestion créative	2
Travaux connexes	4
Structure du présent rapport	5
Création de conditions favorables: appels à l'action	6
Principes directeurs des solutions	6
Besoins immédiats de recherches	7
Solutions prioritaires classées par thème	9
1. Reconnaissance, valorisation et représentation: faire mieux connaître la profession de gestionnaire d'organismes culturels et accroître le respect dont elle jouit	9
2. Méthodes et politiques de gestion des ressources humaines: intégrer ces méthodes et politiques dans le secteur, partager l'information, les compétences et les ressources	10
3. Régimes collectifs de retraite et d'assurance: recherches sur la mise en oeuvre d'un ensemble d'avantages sociaux	12
4. Nouvelles générations de chefs: création d'un programme de stages ou de mentorat à l'intention des gestionnaires d'organismes culturels	
5. Renouveau et ressourcement: ouvrir des possibilités aux gestionnaires actuels	

Solutions prioritaires classées par type d'organisme ou de groupe responsable	16
1. Solutions recommandées aux organismes du secteur	16
2. Solutions recommandées aux agences et ministères gouvernementaux chargés du financement	17
3. Solutions recommandées au ministère du Patrimoine canadien (en sus de ce qui précède)	17
4. Solutions recommandées au Conseil des Arts du Canada (en sus de ce qui précède)	18
5. Solutions recommandées au Conseil des ressources humaines du secteur culturel et aux organismes provinciaux des ressources humaines du secteur culturel	18
Recommandation aux partenaires de Gestion créative	19
Annexe A : Les défis	20
1. La réalité: structures et attitudes	20
2. Rémunération et conditions de travail	25
3. Attirer la prochaine génération	29
4. Diversification et représentation	32
5. Formation et perfectionnement	34
6. Professionnalisation des politiques de gestion des ressources humaines	38
7. Agences de financement et conseils d'administration	40
Annexe B : Liste des personnes consultées dans le cadre de la phase 1	43

INTRODUCTION

Ce document est le rapport final de la première phase du projet « Gestion créative », qui vise à résoudre l'un des problèmes les plus aigus auxquels se heurtent, en matière de ressources humaines, les organismes artistiques et patrimoniaux sans but lucratif du Canada: Comment retenir les gestionnaires et administrateurs chevronnés dans le secteur et assurer leur renouvellement professionnel, tout en attirant, perfectionnant et retenant une nouvelle génération de gestionnaires motivés, capables de poursuivre l'oeuvre de nos dirigeants actuels?

Au cours des cinq à dix prochaines années, la génération du baby-boom, extrêmement nombreuse, dont les membres occupent une large part des postes de cadres intermédiaires ou supérieurs dans tous les secteurs de l'économie, commencera à songer à la retraite, tandis que l'effectif de travailleurs de moins de trente ans sera en chute libre. La prochaine génération de professionnels sera la plus instruite de l'histoire du Canada, à l'aise dans le monde de la technologie, culturellement diversifiée et dotée de qualifications très en demande. Mais ses membres, peu nombreux, crouleront sous un poids record de dettes contractées pour payer leurs études.

Étant donné que toutes les portes leur seront ouvertes, choisiront-ils de travailler dans les organismes culturels ou patrimoniaux sans but lucratif?

Partout au Canada, qu'il s'agisse des gouvernements, des grosses entreprises ou du secteur sans but lucratif, on s'inquiète de plus en plus de la pénurie chronique de travailleurs qui risque de caractériser les prochaines décennies. Les employeurs savent parfaitement que sur le marché professionnel de demain, la concurrence régnera sans partage. C'est pourquoi le Conference Board of Canada, la Commission de la fonction publique du Canada, la Fédération canadienne de l'entreprise indépendante, les Réseaux canadiens de recherche en politique publique, l'Initiative du secteur bénévole et communautaire, ainsi que maintes entreprises canadiennes, ont lancé d'importantes études sur le perfectionnement des ressources humaines, la succession des dirigeants, les moyens d'attirer et de retenir les jeunes.

Au sein du secteur des arts et du patrimoine, de graves problèmes commencent à apparaître. Un récent numéro de *Muse*, la revue de l'Association des musées canadiens, rappelait que « la première génération de musées canadiens approche de son terme, et avec elle celle de ses administrateurs des 25 ou 30 dernières années. Leur disparition s'accompagne souvent d'un manque évident de leadership ou de soutien. »¹

Un rapport sur les gestionnaires des organismes d'arts de la scène, rédigé pour les Professional Opera Companies of Canada, l'Association professionnelle des théâtres canadiens et Orchestres Canada précisait ce qui suit:

Nous vivons une crise, car les gens quittent le secteur sans que la génération suivante de dirigeants soit là pour les remplacer. (...) Les compressions financières des années 95 ont décimé les rangs de jeunes gestionnaires et nous nous trouvons maintenant en situation de carence: la génération actuelle quitte le secteur ou prend sa retraite, tandis que la génération qui suit n'est pas assez nombreuse pour assurer la relève.²

Dans tout le secteur des arts et du patrimoine, les dirigeants actuels de nos organismes (artistiques et administratifs) sont parmi les pionniers qui ont bâti l'énorme infrastructure des organismes culturels du pays, soit un nombre remarquable d'organismes de toutes les tailles, dans toutes les disciplines, dotés de mandats très divers, qui font connaître l'oeuvre des artistes canadiens et vivre des expériences culturelles canadiennes à des auditoires de partout au pays et de l'étranger. Les chefs actuels sont parfaitement informés de la nécessité de mobiliser, retenir et perfectionner leurs successeurs, des hommes et des femmes motivés, capables d'assumer la responsabilité de la direction de nos organismes au cours des années futures.

Cette préoccupation est fort répandue au sein de notre secteur et de ses partenaires. Les organismes de service aux arts et aux musées, les conseils et réseaux des ressources humaines du secteur culturel, les ministères et les agences de financement jugent prioritaire d'attirer la prochaine génération de gestionnaires, de planifier la succession et d'assurer la relève chez les dirigeants.

La raison de ce souci n'est pas loin. Pour que survivent les organismes que nous avons créés afin de faire connaître au public la culture et l'art de notre pays, nous avons besoin d'attirer une deuxième génération de chefs, aussi motivés, aussi efficaces que les pionniers. Il est par conséquent crucial de trouver les moyens de retenir les employés chevronnés tout en mobilisant les générations qui suivent. Un secteur incapable de recruter et retenir des gestionnaires compétents, qualifiés et dévoués, ne sera pas en mesure d'assurer sa survie, ni dans l'immédiat ni à long terme.

Les partenaires de Gestion créative reconnaissent l'importance de la préparation de la succession et du perfectionnement des nouvelles générations, dans **toutes** les professions du secteur: artistes, personnel de production, personnel technique, conservateurs et ainsi de suite. Si nous mettons l'accent sur la gestion, ce n'est pas dans le but de délaissier d'autres besoins, mais plutôt pour dégager l'importance d'un groupe particulier qui est le principal responsable du développement, de la stabilité et de la survie des organismes.

Comme l'a récemment fait remarquer un gestionnaire chevronné: « Un organisme durable, c'est un organisme dans lequel tous les éléments essentiels de l'infrastructure sont en bonne santé, bien développés et résistants... et cela s'applique également aux ressources humaines. »

Compte tenu de l'importance de cette question, la Fondation de la famille Samuel et Saidye Bronfman (FFSSB), la Conférence canadienne des arts (CCA) et le Conseil des ressources humaines du secteur culturel (CRHSC) sont convenus que le moment était opportun pour lancer Gestion créative.

Gestion créative

Le projet « Gestion créative: rétention et renouvellement de la gestion professionnelle au XXI^e siècle » a été lancé par la FFSSB, qui lui a assuré un généreux appui financier. C'est la CCA, en collaboration avec le CRHSC, qui s'est chargée des travaux, avec l'aide financière supplémentaire du ministère du Patrimoine canadien (MPC). Un Comité directeur, constitué de John Hobday (directeur général de la FFSSB), de Susan Annis, directrice générale par intérim du CRHSC, de Megan Williams (directrice générale de la CCA) et de la coordonnatrice du projet, Jocelyn Harvey, supervise le travail.

Nos recherches portent sur tous les échelons de l'administration et de la gestion des organismes sans but lucratif du secteur culturel, dans les arts de la scène, les arts visuels et médiatiques, ainsi que dans les musées d'art et autres musées: cadres supérieurs ou intermédiaires, nouveaux arrivants ou ceux qui se préparent ou s'intéressent à une carrière dans le secteur sans but lucratif. Notre but consiste à confectionner et mettre en oeuvre une stratégie complète en matière de ressources humaines, à l'intention des gestionnaires professionnels, fondée sur des recommandations concrètes et concrétisables, en vue d'améliorer les conditions propices à la rétention et au renouvellement des gestionnaires et au recrutement de jeunes travailleurs qualifiés.

Gestion créative se divise en trois phases:

- ♦ La phase 1 (de mars à mi-juillet 2002) a été consacrée à dégager les principaux problèmes et besoins actuels, afin d'orienter la discussion vers la formulation de solutions concrètes et concrétisables. Elle s'est terminée par une rencontre nationale, à la Conférence Chalmers de juin 2002. Ce rapport présente les résultats des discussions et les recommandations émises lors de la Conférence, notamment sur les solutions optimales.
- ♦ La phase 2 (de mi-juillet à novembre 2002) permettra de terminer les recherches nécessaires. Les solutions seront décrites en détail dans un plan d'action très complet, assorti d'objectifs précis et d'un échéancier de mise en oeuvre. On prévoit que ces solutions seront très éclectiques, pour convenir à un groupe très diversifié d'organismes, d'agences de financement et autres parties intéressées.
- ♦ La phase 3 (de décembre 2002 à février 2003) sera consacrée à faire connaître le plan d'action et à négocier avec les organismes, agences de financement et autres intéressés, à qui s'adressent les solutions formulées.

Pour mener la phase 1, nous avons entrepris des recherches et une étude de la documentation existante sur la formation de dirigeants et la succession (dans la culture et d'autres secteurs), ainsi que des consultations, individuelles et collectives. Nous avons notamment organisé une première table ronde, qui nous a permis de réunir 25 personnalités canadiennes dotées d'une grande connaissance et d'une expérience très étendue de la gestion professionnelle, afin de recueillir leurs suggestions sur le fond et la forme du projet. Nous avons présenté des communications au Canadian Arts Summit, organisé au Banff Centre par le Conseil pour le monde des affaires et des arts au Canada, ainsi qu'à la réunion annuelle de l'Association canadienne de formation en gestion des arts. Nous avons eu de nombreux entretiens individuels avec des membres du secteur artistique et muséal, ainsi qu'avec d'autres personnes intéressées.³

Les résultats des recherches et consultations ont été présentés à l'occasion d'un forum national, la Conférence Chalmers de juin 2002, rencontre annuelle d'organismes nationaux de service aux arts organisée par la CCA et, cette année, présidée par la CCA et le CRHSC, avec l'aide financière de la FFSSB.

Sur le thème « Gestion créative, solutions créatives », la Conférence Chalmers a réuni plus de 80 représentants des organismes de service, agences gouvernementales et ministères, le Conseil et le personnel du CRHSC, le Conseil et le personnel de la CCA, des enseignants en gestion des organismes culturels, des chefs des ressources humaines, ainsi que des conseils et réseaux provinciaux des ressources humaines du secteur culturel. La CCA et le CRHSC ont encouragé, avec succès, la participation des jeunes gestion-

naires en leur offrant un droit d'inscription préférentiel. Beaucoup ont activement contribué aux discussions. Parmi les ministères et agences gouvernementaux, le ministère du Patrimoine canadien, le Conseil des Arts du Canada, le ministère du Développement des ressources humaines, le ministère de la Culture de l'Ontario, le Conseil des arts de l'Ontario, le Conseil des arts du Manitoba et le Toronto Arts Council ont envoyé des délégations.

On a demandé aux participants de commenter le document de travail rédigé pour l'occasion, qui contenait une analyse des principaux problèmes (v. annexe A) et une liste préalable de solutions suggérées. On les a ensuite invités à mettre à l'épreuve la validité des conclusions, à y apporter leur importante perspective et à contribuer à la formulation des solutions les plus concrètes et les plus facilement concrétisables.

Les participants ont vivement apprécié l'opportunité et la pertinence de ce projet. Ils ont rappelé l'importance d'une amélioration des conditions de travail des gestionnaires dans les organismes culturels sans but lucratif et dégagé un plan d'action très complet qui devrait permettre de recruter et de perfectionner le personnel de gestion, afin d'assurer la durabilité des organismes artistiques et des musées du Canada.

Une jeune gestionnaire a émis le commentaire suivant, à l'issue de la conférence: « Il est rassurant de constater que nos chefs prennent ces questions au sérieux. Si les solutions formulées aujourd'hui ne sont pas mises en application, les jeunes gestionnaires ne resteront pas dans leurs organismes. »

Les participants ont proposé un éventail de solutions pratiques, ont suggéré à quels organismes et groupes il faudrait les adapter et se sont engagés à collaborer pour confectionner un plan général d'action.

Les participants sont convenus qu'une démarche coordonnée et intégrée, qui ferait appel à toutes les ressources et personnes clés, était essentielle.

Travaux connexes

Durant la phase 1, les membres du Comité directeur ont étroitement collaboré avec deux organismes qui poursuivent des travaux susceptibles d'être utiles à Gestion créative.

Le premier est une mise à jour sur le secteur, entreprise par le Conseil des ressources humaines du secteur culturel, qui analyse ainsi les caractéristiques du travail et des questions clés relatives aux ressources humaines. Cette étude bénéficie du concours financier de deux ministères: Développement des ressources humaines Canada (DRHC) et Patrimoine Canada (MPC).

Elle porte sur la totalité du secteur culturel du Canada, commercial et sans but lucratif. L'accent est mis sur les procédés d'embauche, l'accès à l'apprentissage, le recrutement et la rétention, les nouvelles exigences en matière de compétences. Bien qu'elle soit d'envergure beaucoup plus vaste que Gestion créative, elle précise, dans son mandat, que de tous les facteurs importants, qui influent sur la vie du secteur culturel, le perfectionnement et la rétention de gestionnaires efficaces semblent jouer un rôle crucial.⁴

La deuxième étude est l'oeuvre du comité sur la politique des arts, soit un groupe de hauts fonctionnaires du Patrimoine canadien et de cadres du Conseil des Arts du Canada, du Centre national des arts, de l'Office national du film, du Musée des beaux-arts du Canada, du Musée canadien des civilisations, de la Bibliothèque nationale et des Archives nationales. Les dirigeants de ces organismes ont déclaré que la formation de la prochaine génération de personnel de gestion et d'administration, dans les organismes culturels du Canada, serait l'une des priorités du comité. La CCA collabore avec eux en les tenant informés des progrès de Gestion créative, au moyen de rapports périodiques.

En mai 2001, le gouvernement fédéral a décidé d'investir d'importantes ressources fédérales dans un programme intitulé « Demain commence aujourd'hui ». Il a notamment consacré des fonds considérables à l'amélioration des conditions propices à la croissance des organismes et à la stabilité du secteur des arts et du patrimoine, grâce à des programmes de stabilisation, d'accroissement des moyens d'action et de dotation. Cet intérêt suggère que le gouvernement a compris que la pérennité des organismes culturels et musées canadiens dépendrait désormais de leur capacité de former et retenir des chefs qualifiés et motivés.

Ces deux projets pourraient bien stimuler, à l'échelle nationale, une réflexion susceptible d'aboutir à la formulation de solutions concrètes et durables aux problèmes dégagés par Gestion créative.

Structure du présent rapport

Le chapitre suivant (« Création de conditions favorables: Appels à l'action ») résume les solutions recommandées par les personnes que nous avons consultées et, notamment, les suggestions retenues par les participants à la Conférence Chalmers. Nous décrivons les principes directeurs des solutions, les besoins immédiats de recherches et les solutions prioritaires. Ces dernières sont d'abord présentées par thèmes, puis par organisme ou groupe auxquelles elles s'adressent.

L'annexe A (« Les défis ») est une version revue et corrigée du document de travail fourni aux participants à la Conférence Chalmers. Elle présente le consensus qui a émergé durant les consultations et les points supplémentaires soulevés durant la Conférence sur les problèmes et obstacles de fond à la rétention du personnel actuel de gestion, des idées sur le ressourcement professionnel et les moyens d'attirer la prochaine génération.

L'annexe B fournit la liste des personnes consultées dans le cadre de la phase 1.

CRÉATION DE CONDITIONS FAVORABLES : APPELS À L'ACTION

Ce chapitre présente les solutions pratiques que les personnes consultées ont recommandées et, notamment, celles que la Conférence Chalmers a retenues.

Le présent document reprend fréquemment les propos des personnes consultées, sans toutefois en mentionner l'auteur. Rien ne saurait en effet raconter l'histoire de la vie, des tribulations et des défis de ces gestionnaires mieux que ces remarques passionnées, judicieuses, exprimées en toute liberté, voire avec une franchise brutale. Cette expérience vécue, et si généreusement partagée, nous a été précieuse à l'heure de développer les idées proposées dans le présent document.

Principes directeurs des solutions

Les participants ont proposé plusieurs principes directeurs:

- ♦ Adopter une démarche coordonnée et intégrée, pour mobiliser toutes les ressources importantes et les principaux intéressés, dans le cadre d'un plan d'action complet. C'est à toutes les personnes et organismes concernés qu'il incombe d'agir: gestionnaires, artistes, conseils d'administration, organismes de service aux arts, ministères, agences de financement, conseils de ressources humaines du secteur, Développement des ressources humaines Canada, etc.
- ♦ S'assurer que les solutions sont concrètes et concrétisables. Modifier les attitudes prendra du temps. (Ex.: améliorer l'image de la profession, rappeler que c'est grâce au personnel de gestion que les oeuvres d'art parviennent sur scène pour être offertes au public.) Nous y parviendrons beaucoup plus facilement en procédant à des changements concrets de politiques et de méthodes qu'en déployant des trésors de persuasion.
- ♦ Répartir les responsabilités parmi les groupes et organismes et fixer des objectifs et délais précis, y compris une méthode de suivi, de sorte que les organismes responsables d'activités précises puissent présenter des rapports sur leurs progrès.
- ♦ Adopter des solutions assez souples pour répondre aux besoins divers et variés du secteur (par exemple ceux du gros pourcentage de petits organismes qui n'ont qu'un, deux ou trois employés) et aux différentes démarches d'apprentissage (certaines personnes apprennent en travaillant, d'autres en observant, d'autres encore en étudiant - soit de manière traditionnelle, soit par ordinateur - tandis que d'autres préfèrent combiner toutes ces méthodes).
- ♦ Maintenir les pressions sur les gouvernements et agences de financement pour qu'ils augmentent les subventions d'exploitation. Bien que certaines des solutions proposées ici puissent être mises en oeuvre avec les moyens actuels ou de modestes augmentations des budgets, il n'en reste pas moins que les restrictions imposées par de nombreux gouvernements ont contribué à l'instabilité du secteur, à la détérioration des conditions de travail et à l'accroissement de la charge de travail des employés. En outre, elles ont obligé les organismes à réduire les dépenses consacrées à l'infrastructure humaine, à comprimer leur personnel, à diminuer la rémunération et à sacrifier les possibilités de perfectionnement.
- ♦ Adopter une stratégie logique et assidue pour persuader les organismes de mettre en oeuvre les solutions proposées ici.

Réalités sur le plan structurel et attitudinal

La Conférence Chalmers a permis de cerner les besoins de recherches et de données dans les domaines suivants:

- ♦ Une étude nationale exhaustive du personnel de gestion et d'administration dans les organismes artistiques sans but lucratif: salaires, avantages sociaux, taux de roulement, fonds consacrés à la formation et au perfectionnement.

Comme nous le verrons de manière plus détaillée à l'annexe A, nous disposons d'une masse d'informations de type anecdotique sur la rémunération dans le secteur culturel du Canada. À quelques exceptions près (généralement dans les grandes institutions), les salaires sont médiocres et les avantages en sus de ceux prévus aux termes de la législation sont négligeables ou inexistants. Mais, bien qu'une excellente étude de la rémunération du secteur muséal au Canada ait été récemment entreprise par l'Association des musées canadiens, il n'existe pas de données comparables à l'échelle nationale sur les organismes artistiques sans but lucratif. C'est une lacune majeure.

La Conférence Chalmers a fortement appuyé la nécessité d'une étude nationale des salaires et avantages sociaux du personnel de gestion et d'administration des organismes sans but lucratif d'arts de la scène, d'arts visuels et médiatiques. Les participants ont également suggéré que l'on analyse le taux de roulement du personnel administratif et les dépenses des organismes en formation et perfectionnement.

En disposant de données exactes et à jour, nous serons en mesure de cerner avec précision et certitude les problèmes relatifs à la rémunération des employés. Nous pourrions fixer des échelles de salaires et, dans les organismes qui n'accordent que des salaires et des avantages inférieurs à la « norme », ces données pourraient démontrer aux conseils d'administration la nécessité d'améliorer les conditions de travail des employés.

Des informations sur le taux de roulement, assorties des raisons que les employés invoquent pour quitter l'organisme, nous aideraient à cerner les postes, les disciplines et les régions dans lesquels ce taux est anormalement élevé. Cela permettrait donc aux conseils, dirigeants et agences de financement de dégager les causes et de trouver des solutions.

En principe, au Canada, on considère que 1,5 % de la masse salariale d'un organisme devrait être consacré à la formation et au perfectionnement. Il serait très utile de disposer de données sur les fonds engagés à ce chapitre par les organismes culturels sans but lucratif, de manière à comparer la situation dans notre secteur avec la norme. Les conseils d'administration et les agences de financement disposeraient ainsi de données qui faciliteraient la prise de décisions.

Compte tenu de l'importance que les jeunes gestionnaires accordent au perfectionnement continu, comme l'indique l'annexe A, les conseils pourraient considérer la situation de leur organisme à cet égard comme un indicateur de leur capacité d'attirer et de retenir les jeunes travailleurs les plus qualifiés.

Pour maximiser l'efficacité et l'utilité de l'étude de la rémunération, il conviendrait de l'entreprendre en collaboration avec les organismes nationaux de service aux arts. Il faudrait donc

rédiger un modèle générique à l'intention de toutes les disciplines, assorti d'une série de questions supplémentaires, adaptées à chaque discipline selon les besoins. Au minimum, l'étude devrait porter sur la rémunération et le taux de roulement dans chaque région du Canada, pour chaque type d'emploi, de discipline et d'organisme, chaque taille de budget et chaque sexe.

- ♦ Un répertoire des programmes existants de stages ou de mentorat à l'intention des nouveaux administrateurs et gestionnaires.
- ♦ Un répertoire des programmes actuels de perfectionnement et de ressourcement professionnel à l'intention des gestionnaires actuels.

Il serait très utile de disposer d'un répertoire des programmes existants de stages ou de mentorat, ainsi que de perfectionnement, à l'échelle nationale, assorti de renseignements de base sur les programmes et des coordonnées pertinentes.

Ces informations pourraient être placées à la disposition des personnes inscrites aux programmes d'administration des organismes culturels et des musées, des étudiants en beaux-arts, ainsi que de quiconque se prépare à une carrière d'artiste professionnel.

Les organismes de service aux arts et aux musées pourraient faire circuler ces répertoires parmi leurs adhérents. Cette documentation serait également utile aux organismes de ressources humaines du secteur, aux enseignants en gestion et aux organismes de service qui sont à l'affût de débouchés, modèles et intérêts partagés. Elle pourrait aussi nous aider à cerner les disciplines et les provinces dans lesquelles ce type de programme fait défaut.

Les deux répertoires sur les stages et le ressourcement professionnel seront confectionnés dans le cadre de la phase 2 de Gestion créative. En revanche, l'étude de la rémunération dépasse les limites de notre projet et fait l'objet d'une recommandation précise à l'intention des ministères fédéraux et organismes nationaux de service aux arts, plus loin dans ce rapport.

Solutions prioritaires classées par thème

Les participants à la Conférence Chalmers ont émis maintes suggestions pour résoudre les problèmes et surmonter les obstacles actuels. Toutefois, d'évidentes priorités ont émergé, que nous décrivons ci-dessous.

1. Reconnaissance, valorisation et représentation : Faire mieux connaître la profession de gestionnaire d'organismes culturels et accroître le respect dont elle jouit

Les participants, de même que les personnes consultées antérieurement pour lancer *Gestion créative*, sont convenus que la gestion des organismes culturels et patrimoniaux n'était pas encore bien comprise et avait besoin d'être valorisée. Quatre des solutions prioritaires portent sur la nécessité de reconnaître, valoriser et représenter la profession.

- ♦ Examiner diverses formules pour valoriser la profession: reconnaissance professionnelle, agrément, accroissement des compétences, référencement, méthodes optimales.

Au sein du secteur, les opinions varient quant aux moyens de valoriser la profession. Bien que l'on ne soit pas encore convenu d'un mécanisme particulier, la Conférence Chalmers, à l'instar des membres de la table ronde préalable, a déclaré souhaiter examiner plusieurs options, dont la reconnaissance professionnelle, l'agrément, l'accroissement des compétences, la référencement et les méthodes optimales.

Un certain nombre de professions (experts-conseils en gestion, professionnels des ressources humaines, spécialistes de la collecte de fonds, comptables, etc.) appliquent aujourd'hui des formules officielles pour accréditer leurs membres: exigences fixes en matière de compétences (base de connaissance commune), code de déontologie, normes professionnelles. Les méthodes vont d'un examen d'agrément de type traditionnel (et parfois obligatoire) au système moins restrictif de l'accroissement des compétences, de la référencement et de l'adoption des méthodes optimales.

Les membres des professions assorties d'un processus traditionnel d'agrément ont constaté que cela rehaussait leur image auprès du public, élevait le niveau général de compétence au sein de la profession et leur permettait de prétendre à un salaire plus élevé et à de meilleures conditions de travail. Les participants à la Conférence Chalmers souhaitent que l'on étudie les possibilités à cet égard afin de cerner l'option la mieux adaptée aux gestionnaires d'organismes culturels et patrimoniaux sans but lucratif.

- ♦ Informer les étudiants en arts des universités et établissements de formation des artistes de l'existence de carrières en gestion, peut-être dans le cadre d'un cours sur les carrières dans le secteur culturel.

Les gestionnaires d'organismes culturels sont issus de milieux professionnels ou universitaires très divers. Les participants ont donc estimé qu'il fallait préserver la multiplicité des points d'entrée. Des artistes se tournent souvent vers la gestion, parfois après avoir acquis de l'expérience en administrant leur propre carrière. Leur intime connaissance des arts, alliée à leur connaissance du monde culturel, en fait des gestionnaires recherchés.

Les participants aimeraient donc que les étudiants en arts ou ceux qui se destinent à des carrières d'artistes professionnels soient informés de l'existence des carrières en gestion.

- ♦ Créer et promouvoir des prix nationaux pour rendre hommage aux gestionnaires d'organismes culturels et patrimoniaux

Le Canada a la chance de pouvoir faire honneur à ses artistes en leur décernant des récompenses prestigieuses dans toutes les disciplines. Mais en ce qui concerne la gestion d'organismes culturels et patrimoniaux, la situation est tout autre.⁵ Beaucoup de personnes consultées ont déploré cette lacune.

Les Prix du gouverneur général dans les arts de la scène, en sus de rendre hommage à de grands artistes, permettent de récompenser chaque année un dirigeant bénévole. C'est grâce à ce prix que le public et les médias ont pris conscience de l'ampleur du bénévolat dans le secteur. En instaurant des prix nationaux de gestion, on ferait connaître au public cette catégorie de professionnels tout en récompensant les services exceptionnels rendus au secteur par ses gestionnaires.

Pour encourager les jeunes à choisir une carrière dans la gestion d'organismes culturels, pour marquer dignement le transfert de connaissances d'une génération à l'autre et pour sensibiliser de manière attrayante le public et les médias à ce domaine d'activités, les prix devraient rendre hommage à des gestionnaires chevronnés et aux jeunes gestionnaires de leur choix.

- ♦ Encourager les étudiants des niveaux secondaire et collégial à choisir une carrière en gestion des organismes culturels.

Le CRHSC, les réseaux et conseils sectoriels des provinces offrent des informations sur l'emploi dans les diverses disciplines et spécialités du secteur culturel, et s'efforcent d'en faire la promotion. Les participants ont recommandé à ces organismes de s'assurer que la gestion d'organismes culturels est bien incluse aux dossiers qu'ils remettent aux étudiants, aux parents, aux conseillers pédagogiques et aux enseignants.

2. Méthodes et politiques de gestion des ressources humaines: intégrer ces méthodes et politiques dans le secteur, partager l'information, les compétences et les ressources.

Comme l'illustre la description des défis à l'annexe A, on constate de plus en plus l'importance des ressources humaines pour les organismes culturels sans but lucratif du Canada. Bien que nous soyons encore loin d'une « culture des ressources humaines » et que les participants aient précisé qu'il y a encore beaucoup à faire pour intégrer cet aspect dans les priorités sectorielles, il est toutefois évident que l'intérêt croissant que l'on porte à la gestion des ressources humaines est un signe positif, qu'il faudrait vivement encourager.

Les jeunes gestionnaires présents à la Conférence Chalmers ont avalisé les conclusions du document de travail. Ils souhaitent voir instaurer un régime progressiste de gestion des RH, notamment l'adoption de méthodes et politiques structurées, l'ouverture de programmes de perfectionnement continu, la mise en place d'un milieu de travail propice

aux réalisations et au travail d'équipe, ainsi que l'encouragement d'un sain équilibre entre le travail et la vie personnelle.

Les participants ont proposé deux solutions pour accroître l'importance de la gestion des RH et partager informations et ressources.

- ♦ Les agences publiques qui fournissent des subventions d'exploitation aux organismes devraient exiger que les bénéficiaires assortissent leur dossier financier et artistique d'un plan de gestion des RH.

Cette question figure parmi celles qui ont fait l'objet d'un consensus des plus vigoureux à la Conférence. Il faut, pour reprendre les termes de l'un des participants, « faciliter un changement de mentalité » en encourageant l'intérêt croissant que suscite la gestion des ressources humaines dans le secteur, notamment en exigeant que les conseils et le personnel des organismes s'engagent sincèrement à collaborer pour mettre au point les méthodes et politiques de gestion des RH.

Les participants conviennent que peu (probablement une infime minorité) d'organismes culturels sans but lucratif possèdent un plan officiel de gestion des RH. Les conseils et le personnel devraient donc commencer à songer sérieusement à la question. En faisant clairement savoir aux organismes que leurs méthodes et politiques de gestion des RH font partie des critères d'affectation des subventions, les agences de financement prendront une mesure concrète pour modifier les comportements et attitudes.

Les participants ont noté que toutes les agences publiques de financement prenaient en considération le dossier administratif de l'organisme qui sollicitait une subvention d'exploitation. Toutefois, elles n'attribuent pas toutes la même importance à cet aspect de la gestion. Selon les participants, aucun ministère ou conseil des arts n'a encore exigé la présentation d'un plan de gestion des RH.

Cette solution, qui doit faire l'objet d'une étude plus détaillée, a remporté l'adhésion d'une grande majorité des participants.

- ♦ Partager les politiques et méthodes optimales de gestion des RH, ainsi que les services de professionnels des RH.

Les participants admettent qu'au Canada bien peu d'organismes culturels sans but lucratif - à l'exception des plus gros et les organismes qui relèvent du gouvernement ou y sont affiliés - emploient un professionnel des RH, à titre de membre permanent du personnel ou de contractuel. En outre, peu d'entre eux ont déjà formulé des plans et politiques de gestion des RH. C'est pourquoi les participants ont émis plusieurs recommandations à cet égard:

- ♦ les gros organismes qui emploient un professionnel des RH devraient le partager avec un groupe d'organismes plus petits ou offrir ses services sous contrat;
- ♦ les gros organismes qui emploient un professionnel des RH devraient organiser une conférence de formation à l'intention de ceux qui gèrent les RH dans des organismes de petite taille, pour les informer et partager les méthodes optimales;

- ◊ les organismes qui possèdent un guide écrit des méthodes et politiques de gestion des RH devraient le partager avec leurs collègues;
- ◊ les organismes artistiques et patrimoniaux devraient rassembler et afficher sur leur site web les politiques et méthodes de gestion des RH de leurs adhérents;
- ◊ les organismes de service devraient offrir un contrat permanent à un professionnel des RH, chargé de conseiller leurs adhérents;
- ◊ les organismes de service devraient encourager les jeunes et nouveaux gestionnaires à participer à leur conférence annuelle et, en fonction de leurs intérêts, organiser des séances spéciales à leur intention;
- ◊ les organismes culturels devraient doter leur conseil d'administration d'un professionnel des RH, qui les aiderait à confectionner les politiques et méthodes de gestion des RH;
- ◊ les petits organismes devraient envisager de partager les services d'un professionnel des RH;
- ◊ les organismes culturels devraient songer à offrir ou étendre au personnel et aux artistes des avantages peu coûteux mais populaires: horaires souples, congé entre Noël et le Jour de l'An, billets à des expositions et spectacles, partage des tâches ou possibilités de télétravail, fermeture le vendredi à midi en été en échange de prolongation des heures de travail pendant le reste de l'année, séances de planification stratégique auxquelles participerait tout le personnel, etc.

Le Centre national des arts, gros organisme qui emploie des professionnels des RH, a indiqué qu'il serait prêt à partager informations et compétences avec d'autres organismes d'artistiques.

3. Régimes collectifs de retraite et d'assurance: recherches sur la mise en oeuvre d'un ensemble d'avantages sociaux

Les participants estiment essentiel de trouver les moyens d'offrir des ensembles d'avantages sociaux (retraite et assurance) aux nombreux gestionnaires, artistes et autres travailleurs du secteur qui n'en possèdent pas, soit parce que leur employeur ne cotise pas, soit parce qu'ils sont travailleurs indépendants. C'est un problème particulièrement fréquent chez les organismes culturels, en général de petite taille (moins de six employés), qui n'ont pas les moyens de payer des régimes d'avantages sociaux.

Certains organismes de service (par exemple l'Alliance for the Arts and Culture in Greater Vancouver, SaskCulture, etc.) offrent des avantages à leurs adhérents. En outre, l'Initiative du secteur bénévole et communautaire (qui regroupe des représentants du secteur sans but lucratif et du gouvernement fédéral pour accroître les moyens d'action des organismes et faciliter la collaboration) entreprend actuellement une étude sur grande échelle des ressources humaines; elle prévoit en particulier de confectionner un régime de retraite collectif. C'est probablement en étroite collaboration avec l'ISBC que le secteur culturel pourra se lancer dans une recherche sur les avantages sociaux à l'intention de ses membres.

4. Nouvelles générations de chefs: création d'un programme utile de stages ou de mentorat à l'intention des gestionnaires d'organismes culturels

Les participants reconnaissent à l'unanimité le besoin urgent de fournir aux nouveaux gestionnaires et administrateurs une formation utile, sous forme d'un solide programme de stages pratiques ou de mentorat. Dans l'ensemble, ils conviennent que la plupart des programmes de stages offerts par le gouvernement ne sont pas structurés de manière optimale pour encourager l'accroissement des compétences.

Les participants ont dégagé les caractéristiques d'un bon programme de stages ou de mentorat:

- ♦ de longue durée (un an au moins, deux ans dans le cas optimal);
- ♦ souple;
- ♦ formation sur le tas, avec un ou plusieurs mentors dynamiques, qui offrent un véritable apprentissage et perfectionnement, tandis que le stagiaire dispose d'objectifs clairs et nets;
- ♦ une rémunération équitable du stagiaire et du mentor ou de l'organisme d'encadrement;
- ♦ pas de restrictions d'âge (toutes les personnes qui souhaitent exercer la profession, quel que soit leur âge, devraient être admissibles);
- ♦ pas de restrictions en matière de groupes cibles (par ex. les prestataires d'AE ou les jeunes en danger) ou de thèmes (par ex. science et technologie).

Beaucoup de participants souhaiteraient la réinstauration de l'ancien programme du CRHSC, Initiative à la formation (PIAF), qui offrait des stages et des possibilités de mentorat sur le tas, dans des organismes culturels, sans restrictions d'âge. Cette éventualité étant très peu probable, les participants ont demandé au CRHSC de formuler un autre modèle susceptible de répondre aux critères ci-dessus et de prendre les mesures nécessaires pour le mettre en oeuvre.

Un autre programme de mentorat a éveillé l'intérêt des participants. En effet, le Conseil québécois des ressources humaines en culture et le Fonds de stabilisation et de consolidation des arts et de la culture du Québec ont proposé une formule selon laquelle un nouveau gestionnaire serait jumelé avec un collègue sur le point de prendre sa retraite ou de quitter son emploi dans les années à venir. Les deux collaboreraient étroitement, ce qui permettrait au gestionnaire chevronné de transmettre ses connaissances et compétences à son futur remplaçant. Le premier commencerait peu à peu à lever le pied, tandis que le second assumerait de plus en plus de tâches, de manière à être en mesure de diriger l'organisme une fois seul aux commandes.

5. Renouvellement et régénération: ouvrir des débouchés aux gestionnaires actuels

Les participants reconnaissent que les gestionnaires et administrateurs actuels, qu'il s'agisse de cadres supérieurs ou intermédiaires, ont un besoin aigu de se renouveler et de se régénérer, de se ressourcer, de mettre de nouvelles idées et solutions à l'essai, d'éviter le surmenage et de se perfectionner continuellement.

Ces besoins sont cruciaux non seulement pour les gestionnaires eux-mêmes, mais encore pour le bien-être de l'organisme et ce, dans toutes les disciplines, quelle que soit la taille de l'organisme.

Les participants ont proposé deux solutions: l'une s'articule autour de possibilités de renouvellement à court terme, pendant que le gestionnaire continuerait d'occuper son poste à temps complet; l'autre exigerait de l'employé qu'il prenne un congé sabbatique pour se ressourcer à plus long terme.

- ♦ «Cercles de ressourcement»: création de réseaux de soutien locaux, inter ou intradisciplinaires, à l'intention des gestionnaires

Un certain nombre d'organismes de service ont créé ce que la directrice d'un musée, que nous avons consultée à cet égard, appelle des « cercles de ressourcement ». Il s'agit de groupes de soutien locaux, inter ou intradisciplinaires, à l'intention de gestionnaires. Ils peuvent surgir spontanément dans une ville ou être délibérément mis sur pied par un groupe local d'administrateurs ou d'organismes de service. Ils peuvent aller de rencontres détendues au bar le vendredi après-midi, à des séminaires ou ateliers plus structurés, orientés vers l'apprentissage, organisés pendant un ou deux jours par semaine ou durant la fin de semaine. Bien qu'ils aient lieu à plusieurs reprises pendant l'année, ils n'exigent pas de l'employé qu'il s'absente de son travail. Leur grand mérite est de permettre aux gestionnaires de rencontrer des collègues dans la même situation.

En sus des réseaux et activités de perfectionnement mis sur pied par la plupart des organismes de service à l'occasion de leurs conférences annuelles, il existe d'autres exemples de cercles de ressourcement: « Arts Learning Network », projet pilote commandité par l'APTC, Opera.ca et Orchestres Canada à Toronto pour les cadres supérieurs des organismes d'arts de la scène, sous forme de tables rondes et communications électroniques; le programme « PD Days for the Arts and Culture », mis en oeuvre par l'Arts and Cultural Industries Development Team à Winnipeg, ainsi que les séances périodiques de perfectionnement organisées par et pour un groupe de gestionnaires d'organismes culturels d'Edmonton. D'autres villes offrent le même genre d'activités.

Les participants ont reconnu la valeur des réseaux de soutien et suggéré qu'on recueille les informations nécessaires sur les réseaux existants, afin que les particuliers et organismes désireux d'en créer ou d'étendre leurs activités dans ce domaine puissent disposer d'un large éventail d'exemples. Ils ont estimé que les organismes de service aux arts et aux musées étaient bien placés pour prendre en main l'organisation de ce type de réseaux.

- ♦ Le triplé gagnant: mentorat-avancement-congé sabbatique

En ce qui a trait au ressourcement à long terme, les participants ont accueilli avec enthousiasme l'idée d'un programme proposé par le directeur général d'une compagnie théâtrale de Vancouver:

« J'aimerais avoir la possibilité d'être jumelé avec un jeune administrateur, de chez nous ou d'une autre compagnie, ce qui me permettrait de lui servir de mentor pendant le cycle de travail de la compagnie, soit 8 à 9 mois. Il apprendrait peu à peu à diriger notre organisme. À la fin de cette période, je prendrais un

congé sabbatique de 6 mois, avec réduction de salaire. Pendant ce temps, mon collègue serait directeur général par intérim de la compagnie.

Cela me laisserait le temps de me régénérer et de me ressourcer. La compagnie serait entre de bonnes mains pendant mon absence; un futur chef aurait bénéficié d'un mentorat sur le tas et d'un avancement certain. C'est un triplé gagnant. »

Comme l'indique l'annexe A, les obstacles qui empêchent les gestionnaires de prendre des congés de longue durée pour ressourcement professionnel sont légion: manque d'argent (le budget de perfectionnement est souvent très mince, voire inexistant), manque de temps, milieu dans lequel la formation continue n'est pas valorisée et ainsi de suite.

Mais la raison peut-être la plus impérieuse est que le gestionnaire, surtout à un niveau supérieur, ne peut envisager de prendre un congé de longue durée s'il n'est pas certain de laisser son organisme entre les mains d'un collègue aussi compétent que lui. Pour les raisons décrites à l'annexe A, il est rare que cela soit possible. Les employés sont trop peu nombreux et croulent déjà sous le travail. Il est également fréquent que les postes de cadres intermédiaires, qui servaient, par le passé, de pépinière aux futurs dirigeants, aient dû être supprimés en raison des compressions financières auxquelles ont procédé les divers gouvernements.

Pour offrir aux cadres supérieurs de véritables possibilités de ressourcement professionnel, il faut commencer par résoudre le problème de la continuité au sein de l'organisme. Nul gestionnaire n'acceptera de quitter provisoirement son poste s'il n'est pas certain d'être remplacé par un collègue compétent. C'est pour cette raison que les participants ont accueilli favorablement l'idée exposée ci-dessus, qui permet à toutes les parties intéressées d'y trouver leur compte: le gestionnaire principal, son futur remplaçant et l'organisme.

Une variante de cette proposition a été mise en oeuvre par la Durfee Foundation de Los Angeles. Il s'agit d'un congé sabbatique à l'intention des dirigeants d'organismes sans but lucratif dans les arts et les services sociaux. La fondation offre une subvention maximale de 30 000 \$ É.-U. à chaque gestionnaire, pour lui permettre de voyager, d'écrire, de réfléchir, de se ressourcer comme il l'entend. D'autre part, elle fournit jusqu'à 5 000 \$ à l'employeur du bénéficiaire, s'il est prêt à créer un fonds tournant permanent, consacré au perfectionnement du personnel, afin de permettre aux autres employés de prendre des congés de courte durée ou de suivre une formation.

Ce programme ne comporte que deux obligations: le dirigeant **doit** prendre au moins deux mois de congé consécutifs, tandis que son organisme **doit** entretenir dans son budget un poste consacré au perfectionnement.

Solutions prioritaires classées par type d'organisme ou de groupe responsable

Comme nous l'avons précisé plus haut, les participants ont estimé que pour résoudre les problèmes dégagés ici, nous devons adopter une démarche coordonnée et intégrée, qui mobiliserait toutes les ressources clés et les parties intéressées. Cette section reprend les solutions prioritaires ci-dessus, classées par type d'organisme ou de groupe auquel elles s'adressent.

1. Solutions recommandées aux organismes du secteur

- ♦ Organismes nationaux de service aux arts: collaborer avec le Patrimoine canadien et Développement des ressources humaines Canada pour entreprendre une enquête nationale exhaustive sur la rémunération et en faire circuler les résultats (v. ci-dessous).
- ♦ Organismes nationaux de service aux arts et aux musées: collaborer avec Développement des ressources humaines Canada et le Conseil des ressources humaines du secteur culturel dans le cadre de l'étude du CRHSC sur les possibilités et options de régimes collectifs d'avantages sociaux (retraite et assurance) pour les gestionnaires, artistes et autres travailleurs du secteur culturel (v. ci-dessous).
- ♦ Conférence canadienne des arts: à titre de représentante de la communauté culturelle auprès de l'Initiative du secteur bénévole et communautaire, participer à la formulation d'une stratégie des ressources humaines pour le secteur, y compris la confection d'un régime collectif de retraite, s'assurer que ce régime répond bien aux besoins du secteur culturel et qu'il est en harmonie avec le résultat des recherches sur les avantages sociaux mentionnées ci-dessus, tenir la communauté culturelle informée des progrès de l'ISBC.
- ♦ Organismes de service: maintenir et, si possible, accroître les possibilités de rencontres entre gestionnaires, de formation de réseaux, d'organisation de brèves séances de perfectionnement (« cercles de ressourcement ») et diffuser les solutions aux problèmes communs.
- ♦ Organismes de service: collaborer avec le CRHSC pour propager parmi leurs adhérents des politiques et méthodes de gestion des RH (v. ci-dessous).
- ♦ Organismes artistiques et musées: instaurer des politiques et méthodes de gestion des RH, consacrer chaque année des fonds à la formation et au perfectionnement, envisager de partager les services d'un professionnel des RH ou en élire un au conseil d'administration.
- ♦ Organismes de service provinciaux et municipaux: étudier la possibilité (nécessité et intérêt) d'offrir à un professionnel des RH un contrat assorti d'honoraires provisionnels qui permettrait aux organismes de petite et moyenne taille de partager les services de ce spécialiste; étudier la possibilité (nécessité et intérêt) de créer des services de gestion regroupés ou partagés, qui entreprendraient des tâches d'administration et de gestion pour les petits organismes culturels et les particuliers.

- ♦ Centre national des arts ou tout autre gros organisme doté d'un gestionnaire des RH: étudier, avec le CRHSC et les organismes nationaux de service intéressés, la possibilité d'organiser une rencontre nationale des gestionnaires dont les responsabilités englobent les RH, pour partager des informations et accroître les connaissances du secteur à cet égard.

- 2. Solutions recommandées aux agences publiques de financement et aux ministères (Conseil des Arts du Canada, conseils des arts provinciaux, Patrimoine canadien et ministère provinciaux concernés)
 - ♦ Programmes de subventions d'exploitation aux organismes artistiques et musées sans but lucratif: exiger que l'organisme soumette un plan de gestion des RH ainsi que ses projets financiers et artistiques dans son dossier de candidature.
 - ♦ Reconnaître la nécessité d'une augmentation du budget des programmes de subvention d'exploitation et, dans la mesure du possible, autoriser cette augmentation.
 - ♦ S'assurer que les critères relatifs aux subventions d'exploitation portent sur tous les aspects du fonctionnement et de la situation de l'organisme (programme artistique, santé de l'organisme, de la gestion et des finances); considérer les salaires, la formation et le perfectionnement du personnel comme des frais d'exploitation de base, tout à fait légitimes.
 - ♦ Étudier la nécessité de mesures destinées à faciliter l'entrée de nouveaux administrateurs issus des communautés autochtones et de cultures diverses, ainsi que de nouveaux immigrants.

- 3. Solutions recommandées au ministère du Patrimoine canadien (en sus de ce qui précède)
 - ♦ Proposer au gouvernement du Canada de renouveler son programme « Demain commence aujourd'hui » d'investissement dans les arts et le patrimoine (grosse injection de fonds annoncée en mai 2001) au terme du plan triennal actuellement en cours.
 - ♦ Lorsque le moment viendra d'évaluer « Demain commence aujourd'hui » avant le renouvellement des programmes, essayer d'apporter des améliorations précises afin de répondre aux besoins décrits dans ce rapport et mettre en oeuvre les changements appropriés.
 - ♦ Dans le cadre d'une entente financière avec le CRHSC, financer et superviser le lancement d'une étude nationale complète de la rémunération du personnel de gestion et d'administration des organismes artistiques sans but lucratif, en collaboration avec les organismes nationaux de service aux arts; assurer une diffusion sur grande échelle des résultats de l'étude.
 - ♦ Organiser une rencontre entre les représentants des agences fédérales et provinciales ainsi que les fondations qui financent les programmes de stabilisation, de

développement des moyens d'action, de croissance des organismes et de mentorat, avec les objectifs suivants: 1) partager informations et méthodes optimales, en vue d'accroître la coordination entre les programmes; 2) essayer de voir comment les plans de consultation, formulés dans le cadre de ces programmes, pourraient être mis en oeuvre; 3) étudier les moyens d'augmenter l'effectif de bons mentors au Canada.

- ♦ Investir dans un matériel d'apprentissage de bonne qualité, dans les deux langues officielles, offert en ligne aux gestionnaires d'organismes culturels.

4. Solutions recommandées au Conseil des Arts du Canada (en sus de ce qui précède)

- ♦ Mettre à l'honneur et valoriser la profession, créer des prix nationaux (avec récompenses en argent) pour rendre hommage à des gestionnaires chevronnés et à leurs protégés (gestionnaires débutants choisis par les lauréats).
- ♦ Confectionner et gérer un programme, sur le modèle du triplé gagnant décrit ci-dessus: pour le gestionnaire principal, un congé sabbatique; pour un gestionnaire débutant ou plus jeune, possibilité d'être jumelé à un mentor et d'obtenir de l'avancement; pour l'organisme continuité de la gestion.
- ♦ Subventionner les organismes nationaux de service aux arts pour qu'ils puissent faciliter la création de réseaux de gestionnaires et financer des projets de perfectionnement à l'intention des gestionnaires et administrateurs.
- ♦ Évaluer le besoin éventuel de programmes de type « Brigades volantes » en musique, arts visuels, arts médiatiques, création littéraire et édition. À plus long terme, voir s'il serait possible d'intégrer des objectifs liés à la prestation de ces services dans les subventions d'exploitation versées aux organismes artistiques (voir ci-dessus).

5. Solutions recommandées au Conseil des ressources humaines du secteur culturel (CRHSC), à Développement des ressources humaines Canada (DRHC) et aux organismes provinciaux de ressources humaines du secteur culturel

- ♦ DRHC: en association avec le Patrimoine canadien, financer une étude nationale complète de la rémunération du personnel d'administration et de gestion dans les organismes artistiques sans but lucratif.
- ♦ DRHC: subventionner le CRHSC pour qu'il entreprenne des recherches sur les possibilités et options en matière d'avantages sociaux de groupe (retraite et assurance) à l'intention des gestionnaires, artistes et autres travailleurs du secteur culturel.
- ♦ CRHSC et DRHC: étudier les moyens de valoriser et d'accroître le degré de professionnalisme des gestionnaires d'organismes culturels - reconnaissance professionnelle, agrément, accroissement des compétences, référencement et méthodes optimales - et conseiller le secteur culturel sur le ou les modèles les plus appropriés.

- ♦ CRHSC et DRHC: essayer de créer le modèle d'un programme de stages ou de mentorat à l'intention des gestionnaires d'organismes culturels, adapté à leurs besoins en accroissement des compétences et avancement, comme décrit plus haut (« Nouvelles générations de chefs »).
- ♦ CRHSC: en collaboration avec les organismes nationaux de service aux arts et aux musées, formuler et diffuser des méthodes et politiques de gestion des RH, à l'intention des organismes culturels sans but lucratif.
- ♦ CRHSC et homologues provinciaux: confectionner des dossiers sur les carrières possibles dans le secteur culturel et faire participer les gestionnaires à la promotion de la profession.
- ♦ CRHSC et homologues provinciaux: informer les étudiants en beaux-arts, à l'université et dans les établissements de formation des artistes, de la possibilité d'une carrière en gestion, peut-être dans le cadre d'un cours sur les débouchés professionnels dans le secteur.
- ♦ CRHSC et homologues provinciaux: confectionner et diffuser une documentation sur les carrières de gestionnaires dans le secteur à l'intention des étudiants de niveau secondaire et post-secondaire.

Recommandation aux partenaires de Gestion créative

Les participants à la Conférence Chalmers remercient la Fondation de la famille Samuel et Saidye Bronfman, la Conférence canadienne des arts, le Conseil des ressources humaines du secteur culturel et le ministère du Patrimoine canadien de leur appui et de leur enthousiasme pour le projet.

Ils prient les partenaires de poursuivre leur travail tout au long des deux prochaines phases, en formulant un plan d'action détaillée et en faisant leur possible pour qu'il soit mis en oeuvre.

ANNEXE A : LES DÉFIS

Cette analyse des défis fondamentaux que nous devons relever pour garder des gestionnaires chevronnés dans nos organismes, leur offrir des possibilités de renouvellement professionnel, attirer et retenir la prochaine génération de dirigeants, repose sur les consultations et recherches entreprises pour ce projet, y compris les discussions de la Conférence Chalmers.

Les répondants ont défini plusieurs importants obstacles ou lacunes, ainsi qu'un certain nombre de points secondaires. Cette partie du document est divisée comme suit:

- ♦ La réalité: structures et attitudes
- ♦ Rémunération et conditions de travail
- ♦ Comment attirer la prochaine génération
- ♦ Diversification et représentation
- ♦ Formation et perfectionnement
- ♦ Professionnalisation des politiques de gestion des ressources humaines
- ♦ Agences de financement et conseils d'administration

Les principales conclusions des répondants sont encadrés, accompagnées d'explications et de citations.

1. La réalité: structure et attitudes

La profession de gestionnaire d'organismes artistiques et patrimoniaux est relativement jeune. Elle est souvent incomprise des conseils d'administration, des artistes et des gestionnaires eux-mêmes. Son image est terne. Son importance pour le succès artistique, la stabilité de l'organisme et les liens avec le public est souvent négligée.

Beaucoup de répondants, qui travaillent eux-mêmes dans des organismes artistiques ou des musées, ont rappelé qu'ils faisaient partie de la première génération de gestionnaires professionnels du secteur culturel canadien.

Comme l'a précisé la productrice d'un festival:

« J'appartiens à la première génération de Canadiens qui consacrent l'intégralité de leur carrière à cette profession. Pour la plupart, nous faisons encore partie de la population active. »

C'est seulement depuis 20 à 25 ans qu'il est possible de suivre, un peu partout au Canada, des études post-secondaires en gestion des organismes culturels (organismes artistiques et musées). Selon la taille et la complexité de l'organisme, le travail de gestion peut faire appel à des compétences très spécialisées (de la gestion générale au marketing ou au développement, des communications aux relations avec les médias, de la gestion du personnel à celle des finances, des services éducatifs et communautaires, aux services aux adhérents, de la gestion des bénévoles à celle d'un conseil, de la planification stratégique aux relations avec les gouvernements, etc.)

La jeunesse relative de la profession dans les programmes éducatifs et son éclectisme pourraient expliquer l'opinion de maints répondants, gestionnaires, enseignants, bailleurs de fonds et experts-conseils: la profession est incomprise, sous-estimée dans le secteur. Les répondants ont également précisé que cette dévalorisation des tâches administratives était extrêmement répandue dans les organismes qui existent pour remplir une mission précise, qu'il s'agisse d'institutions confessionnelles, d'organismes de bienfaisance, d'organismes artistiques et culturels, etc. C'est d'ailleurs un argument fréquemment avancé dans les études du secteur bénévole ou sans but lucratif en général.

Reprenons les termes du représentant d'une agence publique de financement:

« La tendance, dans les organismes artistiques, est de consacrer toutes les ressources possibles à la production, au travail de scène, au programme. Les dépenses administratives font automatiquement l'objet d'un préjugé défavorable. »

Et de l'un de ses collègues, dans une autre agence:

« Les artistes répugnent généralement à consacrer de l'argent à autre chose qu'à la production artistique. Naturellement, cette attitude se reflète sur l'image du travail de gestion. Si un gestionnaire ne se tue pas à la tâche, on lui en veut d'exister. Comment nous débarrasser de cette mentalité? »

Un enseignant:

« Je connais des gens qui considèrent l'administration comme l'antithèse de l'art et des artistes qui estiment qu'un gestionnaire est un mal nécessaire. »

Beaucoup de répondants ont précisé que ces attitudes étaient profondément enracinées dans la mentalité générale du secteur. La directrice d'un organisme d'arts de la scène a résumé l'opinion de bon nombre de personnes consultées:

« Les conseils d'organismes culturels adoptent les valeurs du secteur; ils sont imités en cela par les agences de financement. Et notre secteur est dominé par deux principes: amener les oeuvres sur scène et équilibrer le budget. »

De nombreux participants à la Conférence Chalmers ont ajouté une autre explication possible de l'image terne dont pâtissent les fonctions administratives dans les organismes culturels: le fait que la grande majorité de ces postes sont occupés par des femmes qui, même encore de nos jours, gagnent généralement moins que des hommes qui remplissent des fonctions comparables.

Quelles qu'aient été les raisons citées par les répondants, ils se sont tous accordés pour affirmer que cette attitude était extrêmement néfaste pour les gestionnaires actuels et leurs organismes, et qu'elle compromettrait nos chances d'attirer la génération suivante de gestionnaires (hommes **ou** femmes).

Le directeur d'une compagnie de danse a résumé l'avis général, suscitant l'approbation de nombreux répondants:

« Il est absolument essentiel que toutes les personnes qui travaillent dans notre organisme comprennent la valeur des rôles que jouent chaque membre de l'équipe. Bien sûr, chacun de ces rôles est différent des autres, mais chacun est vital pour la survie de la compagnie. »

Le milieu de travail dans lequel évoluent les gestionnaires a subi des changements révolutionnaires au cours de la dernière décennie. Gérer un organisme artistique ou un musée sans but lucratif est extrêmement complexe, très exigeant, et fait appel à de nouvelles compétences très spécialisées.

L'étude relative aux gestionnaires des organismes d'arts de la scène, mentionnée plus haut, résume parfaitement les changements survenus dans ce domaine et les nouvelles exigences:

« Au cours de la dernière décennie le milieu de travail est devenu de plus en plus complexe. Nous sommes passés d'un régime relativement connu et fiable d'investissements gouvernementaux à un système volatile et incertain.

Les gouvernements, désireux avant tout d'éponger leur déficit, ont peu à peu abandonné la responsabilité des arts et de la culture aux forces du marché, aux commanditaires privés et aux autorités locales.

Dans tout le secteur bénévole, la concurrence pour les dons et commandites s'est accentuée. Les établissements publics autrefois généreusement financés, tels que les universités et les hôpitaux, entreprennent aujourd'hui d'énergiques campagnes de collecte de fonds, qui privent des secteurs plus modestement financés, comme les arts et la culture, de sommes substantielles.

La diversité ethnique, raciale et culturelle, de plus en plus affirmée, est un défi pour de nombreuses institutions culturelles, au départ créées pour servir un ensemble de traditions bien précis - surtout européen.

Des changements se produisent au sein de la population, le revenu et le temps consacré aux activités de loisir diminuent, alors même que la gamme de ces activités est en expansion. Par conséquent, les institutions culturelles ont du mal à conserver leurs auditoires et à en attirer de nouveaux.

L'arrivée de la nouvelle technologie (...) tout en offrant un accès à des formes particulières d'expression culturelle, a cependant fait diminuer l'effectif du public dans des branches traditionnelles du secteur. »⁶

À cette description, un groupe d'étudiants en gestion des organismes culturels a ajouté quelques éléments nouveaux qui alourdissent la tâche du gestionnaire:

- ♦ le recul de l'enseignement des arts dans les écoles;
- ♦ le vieillissement des auditoires;
- ♦ l'essor du commerce électronique et l'apparition de logiciels perfectionnés de bases de données pour la collecte de fonds;

- ◇ des régimes politiques qui n'appuient pas les arts;
- ◇ le déclin du bénévolat;
- ◇ les divertissements par ordinateur ou de type multimédias, visuellement stimulants, dont les jeunes sont aujourd'hui abreuvés;
- ◇ l'attente de normes de service à la clientèle de plus en plus élevées.

La représentante d'une agence publique de financement résume en ces termes les nouveaux impératifs:

« Cela signifie que le travail des gestionnaires a changé. Ils doivent travailler en collaboration, entre organismes, disciplines et secteurs; ils doivent nouer des partenariats, se débrouiller avec moins de subventions publiques, adopter de meilleures méthodes de travail, diversifier les revenus de l'organisme, trouver de nouveaux auditoires et rendre de plus en plus de comptes. »

Il est hors de doute que ces changements touchent tous les professionnels du secteur, y compris les artistes et le personnel technique. Mais c'est par les gestionnaires, principaux responsables de l'essor, de la stabilité et de la survie des organismes, qu'ils ont été ressentis le plus profondément.

Durant les consultations, le représentant d'une autre agence publique de financement a émis une opinion tranchante:

« La tâche du directeur général, tel qu'elle a évolué au cours des dix dernières années, n'est tout simplement plus réalisable. Il n'existe pas une personne, aussi douée et instruite soit-elle, capable de tout faire. »

Bien que les gestionnaires consultés n'aient pas décrit la situation en termes aussi directs, beaucoup ont effectivement mentionné des attentes surhumaines. Voici quelques observations de l'administratrice d'une compagnie d'arts médiatiques et de deux directeurs d'orchestres:

« En réussissant - c'est à-dire en accomplissant beaucoup avec presque rien - nous ne faisons qu'élever la barre. Désormais, tout le monde attend de nous l'impossible, en permanence... nos conseils d'administration, nos bailleurs de fonds, nos artistes. Et si nous ne réussissons pas deux fois le même coup, on nous considère comme des bons à rien. »

« On attend de nous des miracles. »

« Ce qu'un directeur général peut faire relève de la magie. Mais lorsqu'il échoue, on l'accuse de tous les maux de la création. »

L'obligation morale de respecter et de bien traiter les artistes est l'un des acquis durement gagnés de la politique culturelle du Canada. C'est aussi un objectif enchâssé dans les valeurs et le comportement des organismes artistiques et des agences publiques de financement. Et pourtant, le personnel de gestion n'a pas encore bénéficié de cette évolution des mentalités.

Un certain nombre de répondants a rappelé qu'avec les années, les organismes de service aux arts, les associations professionnelles et les syndicats avaient exercé maintes pressions pour que le rôle et l'importance de l'artiste soient reconnus, que les artistes soient rémunérés correctement et que l'on adopte des mesures en matière de santé et de sécurité. Bien que ce combat soit loin d'être terminé - les revenus des artistes sont toujours médiocres, parfois très insuffisants, et ils n'ont toujours pas accès aux avantages sociaux que leurs concitoyens tiennent pour acquis - la communauté artistique a fini par accepter l'obligation morale et publique de traiter correctement les artistes.

Cette obligation s'est profondément enracinée dans la mentalité des organismes artistiques, chez les conseils d'administration et les gestionnaires. Elle joue un rôle important dans les critères utilisés par la plupart des agences publiques de financement pour évaluer des demandes de subventions d'exploitation.

La directrice d'un d'orchestre fait écho à maintes personnes consultées:

« Nous sommes fiers, à juste titre, que les artistes soient devenus plus professionnels, qu'ils soient désormais mieux payés et que leurs conditions de travail se soient améliorées. Les syndicats, les associations, les conventions collectives et jusqu'à l'attitude de nos bailleurs de fonds contribuent à protéger les droits des artistes sur le lieu de travail. Mais tout cela ne s'est pas encore étendu aux gestionnaires. »

Conclusion de la représentante d'un organisme de service aux arts:

« Notre prochaine tâche doit être de professionnaliser notre traitement des gestionnaires et administrateurs. »

Les gestionnaires commencent à admettre qu'ils sont, dans certains cas, leurs pires ennemis, car ils acceptent la dévalorisation de leur profession, des conditions de travail et des salaires médiocres. De plus en plus, ils estiment devoir assumer la responsabilité du changement des attitudes, à commencer par celui de la leur.

Divers commentaires, émanant de la directrice d'une compagnie de danse, de la représentante d'un organisme de service aux arts, de la directrice d'un orchestre et d'une experte-conseil, indiquent que les gestionnaires comprennent peu à peu qu'ils doivent modifier leur attitude:

« Nous mettons de côté nos besoins professionnels, car nous avons l'impression que personne d'autre n'est capable de diriger l'organisme. Nous devons trouver les moyens de nous aider nous-mêmes. »

« Nous sommes fiers d'être des bourreaux de travail. C'est dément. Nous devons cesser d'encourager cette attitude. »

« J'aurais peur d'initier une nouvelle génération à la profession, telle que nous l'exerçons aujourd'hui. »

« Ce qu'il faut, c'est changer les valeurs, non seulement parmi les conseils d'administration, mais encore chez les gestionnaires eux-mêmes. »

2. Rémunération et conditions de travail

En général, la rémunération du secteur culturel sans but lucratif (artistes, gestionnaires ou personnel technique) est faible, parfois très faible, par comparaison avec des postes dans d'autres secteurs, qui exigent une instruction, une formation ou une expérience comparables. Dans beaucoup d'organismes culturels et de musées, la modicité des salaires et des avantages sociaux, l'épuisement et la pénurie de possibilités d'avancement éloignent les gestionnaires du secteur et rendent difficile leur remplacement.

Certes, les répondants reconnaissent que dans maints secteurs de l'économie, les gens travaillent dur. Ils savent que dans d'autres secteurs sans but lucratif, les travailleurs se considèrent, eux aussi, comme mal payés. Mais pratiquement toutes les personnes interrogées ont estimé que la rémunération et les conditions de travail étaient actuellement et continueraient d'être à l'avenir l'un des principaux obstacles à la rétention du personnel de gestion.

Une étude nationale récemment entreprise par l'Association des musées canadiens a permis de constater que, tant dans les grands que dans les petits musées, « le défi le plus important en ce qui concerne la façon d'attirer et de retenir les ressources qualifiées était lié à leur capacité limitée à offrir des salaires concurrentiels. »⁷

Le directeur d'un organisme d'arts de la scène décrit la situation:

« Je constate de plus en plus que les conditions de travail dans notre secteur représentent un obstacle majeur. Lorsque nous sommes jeunes, nous entrons dans le monde des arts parce que nous les aimons avec une passion qui nous fait oublier les inconvénients matériels. Mais au fur et à mesure que nous vieillissons, nous nous rendons compte que nos compétences ne sont pas aussi valorisées que dans le monde extérieur. Nos salaires sont plus faibles qu'ailleurs, nous ne jouissons pas du même respect. Par conséquent, nous redescendons sur terre et finissons par quitter le secteur pour entrer au gouvernement, dans le privé ou dans d'autres secteurs sans but lucratif. »

Il n'existe pas de statistiques nationales sur les salaires et la rémunération du personnel de gestion et d'administration dans les organismes artistiques sans but lucratif. Les données recueillies par Statistique Canada, à la suite du recensement ou des enquêtes sur la population active du secteur culturel, sur les institutions du patrimoine ou les organismes d'arts de la scène, ne sont pas aussi détaillées.

Statistique Canada répartit les gestionnaires d'organismes culturels dans deux catégories de la *Classification nationale des professions (CND)*: « Bibliothèques, archives, musées et musées d'art », d'une part, et « Édition, cinéma, radiodiffusion et arts de la scène », d'autre part. Malheureusement, il est impossible de procéder à une ventilation plus détaillée et il est probable que les échelles de salaires présentent de larges écarts d'un élément du groupe à l'autre.

En outre, dans certaines catégories de la *CND* qui n'englobent pas précisément du secteur culturel, on trouve des postes de gestionnaires d'organismes artistiques et culturels. Par

exemple, la profession d'administrateur des arts fait aussi partie du groupe « Autres services administratifs ». Enfin, la pénurie de données recueillies par Statistique Canada dans le domaine des arts médiatiques et visuels sans but lucratif (à l'exception des musées d'art) est toujours notoire.

Dans le cadre d'une discipline, l'étude récente la plus complète demeure celle de l'Association des musées canadiens. Il existe également une étude des salaires dans les musées d'art, qui date de 1997, entreprise par la Canadian Art Museums Directors Organization, une enquête sur les salaires de l'Association professionnelle des théâtres canadiens, également de 1997, de récentes études du Conseil des arts et des lettres du Québec (CALQ) sur les organismes d'arts de la scène, d'arts visuels et médiatiques qui sont subventionnés par le CALQ, ainsi qu'une étude des organismes d'arts de la scène de Nouvelle-Écosse qui, toutes, contiennent des données sur les salaires.⁸

Une enquête des salaires dans les compagnies d'opéra, entreprise par Opera America, a eu une diffusion très restreinte puisqu'elle n'a été envoyée qu'aux directeurs généraux des organismes adhérents, américains et canadiens. Une étude d'Orchestres Canada porte sur de nombreux aspects des revenus et dépenses des orchestres, y compris les salaires, mais elle est demeurée confidentielle.

Nous n'avons trouvé aucune enquête nationale sur la rémunération des gestionnaires et administrateurs dans les domaines de la danse, des arts médiatiques, des arts visuels contemporains (à l'exception des musées). Même les études existantes ne permettent pas de comparer les diverses disciplines. En outre, elles portent sur des périodes différentes et ont été effectuées à l'aide de méthodes différentes.

Bien qu'il soit difficile, en l'absence de données précises et comparables, d'émettre des conclusions exactes, les enquêtes existantes viennent toutefois confirmer les commentaires des répondants:

- ♦ Dans l'ensemble, au sein du secteur sans but lucratif des arts et du patrimoine, les salaires sont plutôt bas.
- ♦ Les organismes à gros budget payent généralement mieux leurs employés que les organismes à budget moyen; quant aux organismes à petit budget, ils versent des salaires tellement modiques que leurs employés - qui sont souvent seuls - peuvent être considérés comme des bénévoles.
- ♦ Parmi les disciplines et spécialités artistiques, il semble y avoir un lien entre la longévité de leur situation de bénéficiaires de subventions et le niveau des salaires.
- ♦ Même dans les organismes les plus vastes, le personnel est souvent médiocrement rémunéré, à l'exception des postes de direction.

Les répondants se sont montrés très intéressés par l'obtention de données factuelles sur les salaires dans leur discipline et, pour s'en servir comme points de référence, les salaires des employés qui occupent des postes comparables dans d'autres secteurs. On a suggéré qu'il serait utile de prendre en considération les emplois suivants, à titre de comparaison: agents responsables des politiques culturelles et artistiques au sein des gouvernements et conseils des arts, professeurs d'université, gestionnaires et administrateurs dans les associations professionnelles sans but lucratif d'autres secteurs, organismes de services sociaux, établissements de soins médicaux, collèges et universités.

Plusieurs répondants ont rappelé que pour inciter les conseils d'administration à accepter l'idée d'une augmentation des salaires, de solides informations sur la rémunération dans les

autres secteurs seraient utiles, car les conseils « sont généralement tentés de comprimer autant que possible les effectifs administratifs et les coûts salariaux. »

Certains gestionnaires ont précisé que les résultats des enquêtes sur les salaires leur avaient permis de convaincre leur conseil de la nécessité d'une augmentation de la rémunération du personnel, comme l'indique cette observation du directeur d'un musée:

« L'enquête de la CAMDO m'a permis de convaincre le conseil que notre personnel méritait une forte augmentation, certes, mais la première réaction des membres du conseil a été: «Non! Après tout, ces gens ont choisi de travailler dans les arts.» Il faut donc commencer par décrire au conseil le degré élevé de spécialisation du personnel de gestion. (...) Nous devons accroître les salaires pour attirer les employés talentueux dont nous avons besoin. »

Au niveau de la direction, les postes de gestionnaires se mondialisent de plus en plus. En raison d'une mobilité croissante de la population active, qui se déplace facilement d'un secteur ou d'un pays à l'autre, des débouchés attirants s'ouvrent aux gestionnaires, au pays comme à l'étranger. Les répondants n'ont eu aucun mal à réciter des listes de collègues chevronnés qui avaient accepté des emplois mieux payés dans d'autres pays. La directrice d'un organisme des arts de la scène a résumé les avantages de cette situation:

« On m'a offert un poste aux États-Unis la semaine dernière, à deux fois mon salaire actuel et la moitié moins d'impôts. Je l'ai refusé, mais on peut comprendre que les gens soient attirés par ce genre de proposition. »

Chez les gestionnaires, le stress et le surmenage sont monnaie courante, c'est pourquoi beaucoup quittent prématurément le secteur. Les répondants ont mentionné un taux de roulement élevé, qui a de graves conséquences pour les personnes et organismes touchés.

Les personnes consultées ont cité des dizaines d'exemples de cadres supérieurs et intermédiaires qui quittent l'organisme pour un emploi moins épuisant et mieux payé ailleurs: dans les entreprises culturelles, les universités, les hôpitaux, les gouvernements, les conseils des arts, les cabinets d'expertise-conseil, les entreprises privées, etc.

Certains organismes affirment perdre presque chaque année du personnel dans des domaines très compétitifs tels que le marketing et le développement. Beaucoup ont énormément de difficulté à doter les postes administratifs clés.

Voici quelques observations qui s'appliquent à toutes les disciplines, toutes les régions et tous les organismes, quelle que soit leur taille. Elles émanent d'une experte-conseil, du directeur d'un théâtre, du directeur d'un orchestre, de la directrice d'un organisme de service aux arts de la scène et du représentant d'un organisme de service aux arts médiatiques:

« Le taux de roulement s'accélère, car les directeurs généraux démissionnent, épuisés ou débordés, et décident de profiter de la vie. Ou alors, on les encourage à partir en raison d'un conflit avec un membre du conseil ou de la direction artistique. »

« Nous perdons régulièrement nos cadres intermédiaires, qui trouvent des emplois mieux payés ailleurs. »

« Les salaires de mes subalternes sont très insuffisants. Nous demandons aux gens de faire 55 heures de travail par semaine, pour 28 000 \$ par an. Ils ont beau adorer leur travail, ils n'ont pas les moyens de payer leurs factures. Au bout de deux ou trois ans, surmenés, ils s'en vont et nous en trouvons d'autres qui acceptent temporairement cette situation. Le nouveau président du conseil a été horrifié par les conditions de travail et les salaires. Il m'a demandé comment nous faisons pour trouver des gens qui acceptaient de travailler pour nous. »

« Nous formons les gens de sorte qu'ils soient capables d'occuper d'importants postes administratifs dans nos organismes... et ils nous quittent pour d'autres secteurs. Alors, il nous faut en engager d'autres, les former, etc. »

« Lorsque des employés capables s'en vont, beaucoup de centres d'arts médiatiques doivent recommencer à zéro quand ils embauchent un nouveau gestionnaire. »

Les répondants conviennent à l'unanimité qu'un certain taux de roulement est bénéfique à un organisme. Mais celui qui sévit au sein du secteur est beaucoup trop élevé et coûte extrêmement cher. Le délégué d'un organisme de service aux arts de la scène a précisé:

« Le taux de roulement se répercute sur tout; il sape les fondements même de l'organisme, sa stabilité et sa capacité de mettre en oeuvre des plans de longue haleine. »

Une enseignante conclut tristement:

« Ils partent parce qu'ils sont exténués. C'est le feu sacré les a conduits vers cet emploi, mais lorsqu'il s'éteint, tout le monde s'en va. »

Ces problèmes ne sont pas propres au Canada. Un professeur de la Harvard Business School a récemment décrit en termes peu flatteurs le traitement du personnel dans les organismes culturels américains:

« Il existe un contrat tacite, quelque chose de ce genre: « vous servez une noble cause, mais nous manquons de ressources; par conséquent, nous ne sommes pas obligés de créer un milieu de travail intéressant et enrichissant. (...) Nous allons simplement vous presser comme un citron. Dès que vous serez victime de surmenage, nous embaucherons quelqu'un d'autre. » C'est un domaine palpitant, c'est vrai. Mais en fait, la note que paye le secteur est énorme. La perte de talent est incalculable. Le taux de roulement et la démoralisation sont à l'origine d'une inefficacité notable dans maints organismes artistiques. »⁹

3. Attirer la nouvelle génération

Par le passé, le secteur a pu compter sur une abondante réserve d'employés et la croissance spectaculaire de la population active du secteur culturel au cours des dernières décennies a été l'un des corollaires du baby-boum. Mais au cours des dix prochaines années, le taux de roulement sera élevé chez les cadres supérieurs, tandis que la relève sera beaucoup moins nombreuse. Dans le meilleur des cas, la concurrence sera féroce pour attirer de nouveaux employés compétents. Cette nouvelle génération, peu nombreuse, bien instruite et versée dans la technologie, disposera d'un large choix d'emplois lucratifs.

En 1996, la population active du Canada comptait 4,2 millions de personnes entre 35 et 44 ans. Ces travailleurs seront remplacés par des jeunes nés durant les années 90, dont l'effectif est seulement de 1,9 million. D'après Graham Lowe, spécialiste du marché du travail au Canada, c'est « la première fois que la génération qui part à la retraite sera plus nombreuse que celle qui la remplacera »¹⁰. Un jeune gestionnaire consulté sur cette question a abondé dans ce sens: « Dans 15 ans, le Canada aura un million de travailleurs en moins. »

En outre, dès qu'ils obtiennent leur diplôme, les étudiants canadiens doivent commencer à rembourser des dettes de l'ordre de 25 000 \$ en moyenne. Comme l'a précisé un journaliste, « c'est l'un des fardeaux les plus élevés des pays industrialisés. »¹¹

Malheureusement, l'une des stratégies employées par les organismes artistiques et patrimoniaux pour survivre aux restrictions financières imposées par les gouvernements des années 90 a été de comprimer leurs effectifs ou de supprimer de nombreux postes où de futurs gestionnaires de carrière pouvaient faire leurs premières armes (par ex. en qualité d'adjoints ou d'assistants à la direction générale). Par conséquent, le secteur a compromis sa capacité de former de futurs dirigeants au moment même où il commençait à en avoir un besoin urgent.

Voici l'explication de la représentante d'un organisme de service aux arts de la scène:

« Les compressions des subventions se sont surtout répercutées sur les postes qui servaient autrefois à assurer la relève de gestionnaires. Dans beaucoup de cas, ces postes ne sont plus occupés par des gens prêts à assumer des fonctions de dirigeants. »

Beaucoup de recherches produites au Canada ces dernières années brossent un tableau clair de ce que les jeunes Canadiens attendent d'un emploi. À quelques différences près, par ordre de priorité: travail intéressant, salaires compétitifs, possibilité de travailler dans leur domaine d'étude, équilibre sain entre le travail et la vie personnelle, sécurité d'emploi à long terme, possibilités d'avancement et de perfectionnement. Dans l'ensemble, les seuls critères qui semblent s'appliquer aux organismes sans but lucratif du secteur des arts et du patrimoine sont le travail intéressant et la possibilité de travailler dans le domaine d'étude.¹²

Les gestionnaires, tant débutants qu'expérimentés, ont précisé, à la quasi-unanimité, que ce qui les avait conduits à la direction d'organismes culturels était une passion pour le domaine. Écoutons la directrice chevronnée d'un festival:

« Le milieu de travail est créatif et stimulant. J'entre en contact avec de magnifiques oeuvres d'art. J'adore observer un public enthousiaste. Je peux collaborer avec d'autres gestionnaires, dans d'autres secteurs, et je suis toujours entourée d'artistes passionnés par leur travail. »

Mais nous constatons clairement, après avoir consulté des jeunes gestionnaires, des étudiants en gestion, des enseignants et employeurs, qu'il sera extrêmement difficile d'attirer et de retenir une nouvelle génération de gestionnaires compétents et motivés, à moins que des changements en profondeur se produisent dans le secteur, que l'on améliore les salaires, les conditions de travail, les méthodes de gestion des RH et que l'on modifie les valeurs des organismes.

Commentaires caractéristiques des jeunes gestionnaires et de leurs enseignants:

« J'adore mon emploi, je vais faire mon possible pour rester. Mais si j'ai besoin d'un meilleur salaire ou si mon travail cesse d'être intéressant, je partirai. »

« Pour moi, ce qui compte, ce sont les conditions de travail. Par là j'entends aussi la possibilité de prendre congé pour me perfectionner. »

« J'aimerais rester dans les arts, mais l'absence d'avantages sociaux est un problème. Je suis chef de famille monoparentale et je veux pouvoir continuer à étudier. »

« J'aime beaucoup mon travail. Le conserver? Tout dépend de mon degré de tolérance aux mauvais traitements. »

« Mes étudiants ont tendance à chercher du travail dans les entreprises culturelles commerciales, là où il y a plus de débouchés et où les salaires sont bien plus élevés. »

« La plupart de nos diplômés se dirigent vers les entreprises culturelles. Pourquoi s'intéresseraient-ils aux organismes artistiques? Tous les gens qu'ils y rencontrent sont éreintés, surmenés, écoeurés de travailler dans un milieu dysfonctionnel. »

Une jeune gestionnaire a résumé les conditions susceptibles d'attirer la nouvelle génération de Canadiens dans la gestion des arts et du patrimoine:

« Un milieu créatif, le travail d'équipe, de bonnes conditions de travail, des salaires et des avantages sociaux raisonnables, un équilibre sain entre le travail et la vie personnelle, des possibilités de mentorat et de perfectionnement sur le tas. »

Beaucoup de répondants ont rappelé que les exigences salariales augmentent et continueront d'augmenter, car les nouveaux arrivants possèdent des diplômes, sont versés dans la technologie et ont besoin de percevoir des salaires suffisamment élevés pour leur permettre de rembourser leurs dettes.

Voici l'opinion d'une experte-conseil, qui fait écho à bon nombre de répondants:

« Nous devons regarder la dure réalité en face. Nous n'attirerons pas la prochaine génération sans consacrer davantage de ressources à l'administration. Dans ce but, les bailleurs de fonds doivent équilibrer leurs exigences artistiques avec les besoins de l'organisme en ressources humaines. Il est temps de commencer à éponger notre déficit humain. »

Et d'un enseignant:

« Nous aurons toujours des artistes; le désir de créer est trop puissant pour disparaître. Mais je ne sais pas si l'on pourra en dire autant des gestionnaires. »

4. Diversification et représentation

Pour refléter et représenter l'évolution démographique du Canada et des auditoires, les organismes artistiques et patrimoniaux doivent attirer des jeunes gestionnaires issus de cultures diverses et de communautés autochtones.

Beaucoup de répondants ont remarqué que le secteur avait beaucoup de progrès à accomplir dans ce domaine. Bien que les programmes de gestion d'organismes culturels, notamment ceux qui sont offerts dans les grandes métropoles, aient réussi à attirer des étudiants issus de cultures diverses, les répondants estiment que pour retenir les diplômés dans le secteur sans but lucratif des arts et du patrimoine - et attirer des gestionnaires issus de communautés autochtones - il faudra améliorer les conditions de travail, comme décrit ci-dessus.

Les répondants ont soulevé trois problèmes relatifs à la diversification et à la représentation des gestionnaires culturels. Tout d'abord, la population active du secteur n'est pas, actuellement, représentative de la diversification croissante de la population canadienne. En deuxième lieu, la croissance démographique, au pays, est aujourd'hui exclusivement provoquée par l'immigration, tandis que les jeunes autochtones formeront l'une des quelques vastes cohortes de la prochaine génération de travailleurs. Enfin, les gestionnaires issus de cultures diverses et de communautés autochtones disposent actuellement de peu de modèles personnels.

Commentaires des représentants de deux organismes de service:

« L'homogénéité de notre population active - son manque de diversité - représente l'un des plus gros défauts du secteur. »

« L'immigration jouera un rôle essentiel sur tous les marchés du travail à l'avenir et les immigrants arriveront, pour la plupart, des pays en développement. Comment positionner notre secteur dans ce contexte? »

Et d'une représentante d'une agence publique de financement:

« D'ici 2006, 920 000 jeunes autochtones se présenteront sur le marché du travail. Mais, pour eux, la gestion des organismes culturels n'est pas un domaine où il est traditionnel d'entrer. Nous aurons sans doute besoin de programmes spéciaux pour les y encourager. »

Une jeune gestionnaire, elle-même issue d'une culture diverse, a expliqué:

« Pourquoi les jeunes gens de couleur, ne voyant pratiquement aucun employé de couleur à la tête d'organismes artistiques, s'intéresseraient-ils à la profession? Nous devrions offrir aux nouveaux arrivants de bons programmes de mentorat pour remédier à la sous-représentation des personnes de cultures diverses dans notre domaine. »

Le mot de la fin sur cette question nous est a été offert par une experte-conseil, qui a résumé un certain nombre de points dans une lettre à la coordonnatrice:

« Les conseils d'administration des organismes artistiques doivent admettre que des débouchés de plus en plus nombreux s'ouvrent aux femmes et à tous les diplômés, et qu'il faut songer de toute urgence à représenter la diversité culturelle aux conseils et parmi les employés. (...) Nous n'attirons pas de personnes qualifiées dans notre domaine, en l'état actuel des choses. Il nous incombe de rendre notre secteur attrayant. Ensuite seulement, la prochaine génération de gestionnaires qualifiés et dynamiques acceptera-t-elle volontiers de travailler et collaborer avec nos artistes. »

5. Formation et perfectionnement

Pour les gestionnaires d'organismes culturels, la formation et le perfectionnement font l'objet de programmes structurés, offerts par les collèges, universités et autres établissements spécialisés. Il existe également des programmes d'apprentissage, de stages et de mentorat, dont certains sont mis en oeuvre sur le tas, ainsi que des possibilités de perfectionnement continu, à cours et à long terme. Bien que le Canada se soit doté d'excellents programmes éducatifs en gestion des arts et du patrimoine, ils ne sont pas également offerts dans toutes les régions du pays. Dans certaines provinces, on ne peut suivre qu'un type de cours, dans d'autres, aucun. En outre, il n'existe pas au Canada de cours avancé de perfectionnement à l'intention de la haute direction des organismes artistiques et des musées.

Les répondants estiment en majorité que le Canada peut s'enorgueillir d'un grand nombre de programmes structurés de gestion des organismes artistiques et des musées. Le principal défaut est représenté par l'inégalité de leur répartition géographique. Dans certaines régions, il n'en existe qu'un seul type, dans d'autres, il n'y a absolument rien. Des travaux préliminaires ont commencé au Manitoba, au Nouveau-Brunswick et à Terre-Neuve, sur la possibilité de mettre sur pied des programmes structurés de gestion des organismes culturels. Le télé-enseignement et l'enseignement en ligne, encore à un stade embryonnaire, deviendront sans doute avec le temps un élément important de l'éducation et de l'apprentissage continus des gestionnaires.

Bien que les répondants, dans l'ensemble, aient reconnu l'excellente qualité de l'enseignement de la gestion d'organismes culturels au Canada, certains ont rappelé que nous manquons de programmes de perfectionnement conçus pour la haute direction. Les directeurs de musées ont cité l'exemple du Museum Management Institute de Berkeley, qu'ils considèrent comme un programme efficace de formation avancée des cadres supérieurs dans leur domaine.

Les répondants ont dégagé trois problèmes particuliers: le petit nombre de stages offerts aux nouveaux arrivants, le petit nombre de mentors expérimentés, les obstacles auxquels se heurtent les gestionnaires du secteur qui souhaitent suivre un programme de perfectionnement permanent.

Les possibilités de stages sont nombreuses dans les organismes culturels et patrimoniaux. Cependant peu sont structurés de manière à faire progresser la carrière du stagiaire ou le développement stratégique de l'organisme. La plupart des stages parrainés par le gouvernement présentent trois inconvénients: restrictions d'âge (30 ans ou moins), contraintes thématiques (ex.: science et technologie), courte durée.

Les répondants se sont déclarés unanimement heureux de pouvoir offrir des stages et, pour reprendre les termes de la directrice d'une compagnie d'opéra, « tirer profit de tous ceux qui existent ». Mais malgré cela, peu de stages sont structurés de manière à faire progresser la carrière du stagiaire.

La plupart des stages parrainés par le gouvernement sont limités par âge. Ils s'adressent aux jeunes sans emploi ou sous-employés. Parfois, ils s'articulent autour d'un thème stratégique (ex.: relations internationales, science et technologie, etc.) et sont de courte durée (en général, six mois ou moins). Les répondants ont été unanimes à affirmer que des stages plus longs, mieux payés et assortis de restrictions d'âge moins sévères seraient profitables au secteur culturel, feraient progresser la carrière du stagiaire et pourraient aboutir à un emploi permanent.

Une jeune stagiaire, qui a la chance d'effectuer actuellement un stage de deux ans, phénomène rare dans le secteur culturel, a décrit la situation:

« Il existe peu d'emplois de débutants, dans les arts et le patrimoine, qui débouchent sur une véritable carrière. En revanche, ils abondent dans les autres secteurs. C'est pourquoi les stages dans notre domaine doivent être attrayants, suffisamment longs pour permettre aux stagiaires d'acquérir une solide formation et bien payés pour attirer les meilleurs candidats. »

Remarque d'une représentante d'une agence publique de financement:

« Nous ne formons pas pour l'avenir si les nouveaux emplois sont uniquement subalternes, temporaires et ne mènent nulle part. »

Lorsqu'on les a interrogés sur la durée idéale d'un stage, la plupart des répondants ont déclaré qu'il fallait au moins un à deux ans pour que le stagiaire reçoive une formation solide et durable. Au minimum, les stages devraient se prolonger entre huit et douze mois. Voici le commentaire d'une enseignante:

« Les étudiants ont besoin de suivre un apprentissage approfondi après la fin des études, soit un stage de huit à douze mois dans un organisme culturel, assorti d'une véritable formation. La plupart des stages sont mal payés, trop courts. Un mentorat sur le tas... voilà de quoi a véritablement besoin un futur gestionnaire d'organisme culturel. »

Beaucoup de répondants dont les organismes avaient reçu des subventions de l'ancien programme Initiative à la formation du CRHSC ou qui avaient eux-mêmes suivi l'un de ces stages, ont exprimé la nécessité d'un programme semblable, à l'échelle nationale, pour offrir aux jeunes et aux gestionnaires à mi-carrière des possibilités de jumelage avec un mentor et de formation. L'efficacité des stages ne devrait pas être limitée par des obligations thématiques d'une utilité restreinte dans le domaine des arts et de la culture. En outre, ils devraient être offerts par les organismes de service et les associations professionnelles du secteur. Le conseil du CRHSC a récemment confirmé le besoin d'un programme du genre PIAF.

Lorsqu'on leur a demandé de dégager les critères d'un stage efficace, les répondants ont d'un commun accord, cité les éléments suivants: véritables possibilités d'apprentissage sur le tas, jumelage avec un bon mentor, stage susceptible d'ouvrir une véritable carrière ou d'aboutir à de l'avancement.

Le mentorat est l'une des méthodes d'apprentissage et de perfectionnement préférées du secteur des arts et du patrimoine, nos consultations l'ont confirmé. On s'inquiète toutefois du petit nombre de mentors expérimentés, par rapport aux besoins, et, donc, du danger de surmenage que cette pénurie leur fait courir.

Les mentors expérimentés sont très en demande dans le secteur. Beaucoup de mentorats, conçus pour aider les employés à réaliser leur potentiel, entraînent la négociation de questions complexes et délicates touchant aux ressources humaines au sein de l'organisme. Les mentors ont précisé que dans ce genre de situation, ils ne pouvaient travailler que dans deux ou trois organismes à la fois.

Une jeune gestionnaire dans la vingtaine, déjà sollicitée pour servir de mentor à de nouveaux groupes d'artistes débutants, a précisé que la demande était si forte que certains de ses contemporains «avaient besoin d'acquérir les compétences nécessaires pour faire du mentorat».

Les gestionnaires expérimentés qui souhaitent suivre des programmes de perfectionnement ou de ressourcement continu se heurtent à plusieurs obstacles: manque de temps, manque d'argent, attitudes négatives.

Selon de récentes études du secteur, les possibilités de formation et de perfectionnement sont de moins en moins abondantes depuis quelques années et on a tendance à les négliger.

L'étude de l'AMC conclut que:

« Nombreux organismes doivent affronter le défi d'obtenir des fonds adéquats en ce qui concerne les projets de formation... l'insuffisance de fonds et la formation de personnel constituent des défis relativement communs. »³

Une étude des gestionnaires débutants et à mi-carrière dans les arts de la scène précise que ces derniers ne sont pas portés à se prévaloir des possibilités de formation et perfectionnement permanents:

« Les répondants (...) reconnaissent que le perfectionnement des gestionnaires n'a pas été jugé prioritaire dans la lutte pour les ressources dont les organismes ont besoin pour produire et promouvoir les arts de la scène. »¹⁴

Plusieurs gestionnaires et représentants d'agences publiques de financement ont suggéré que le principal obstacle au perfectionnement permanent des gestionnaires était représenté par leur énorme charge de travail. Une experte-conseil a précisé que ce problème était particulièrement aigu chez les cadres supérieurs.

« La personne qui se trouve à la tête d'un organisme ne peut tout simplement pas délaissé son travail pour suivre des cours. Par conséquent, étant donné qu'elle se trouve dans l'impossibilité de profiter des programmes existants, elle cesse de s'y intéresser et n'en entend plus parler. »

Conclusion de la directrice d'un théâtre, faisant écho à beaucoup de répondants:

« Nous devons apprendre à considérer la formation et le développement comme des éléments intrinsèques du fonctionnement de l'organisme et y consacrer des postes de notre budget. Si nous ne le faisons pas pour nous, faisons-le au moins pour nos jeunes employés, qui ne demandent qu'à poursuivre leur apprentissage. »

Les répondants ont confirmé que, dans le secteur des arts et du patrimoine, les gestionnaires accordaient une grande valeur au mentorat et aux réseaux professionnels. Beaucoup ont rappelé l'importance d'assemblées générales annuelles et autres rencontres qui permettent de nouer des liens et de se perfectionner, sous l'égide d'organismes de service aux arts, nationaux, provinciaux et municipaux.

Comme l'a déclaré une gestionnaire:

« Ces rencontres nous permettent de surmonter notre isolement. Elles stimulent nos espoirs, nous donnent la possibilité de partager des solutions et nous aident à surmonter nos craintes. »

6. Professionnalisation des politiques de gestion des ressources humaines

On constate de plus en plus, dans les organismes artistiques et patrimoniaux, un besoin de professionnaliser la gestion des ressources humaines. Par conséquent, on s'efforce de trouver les moyens nécessaires.

Le représentant d'une agence publique de financement a fait remarquer, durant les consultations:

« Beaucoup de besoins, parmi les plus aigus, de ces organismes, sont reliés aux ressources humaines. Il arrive aussi que ces besoins soient exacerbés par les problèmes de RH. »

Le directeur d'un musée a abondé dans ce sens:

« Les problèmes les plus graves, dans les musées canadiens, s'articulent autour des ressources humaines: planification de la succession, perfectionnement des dirigeants, absence de professionnels issus de culture diverses, pénurie de gens qualifiés au conseil. »

À l'exception des institutions gérées par le gouvernement ou qui y sont affiliées, ainsi que d'une poignée d'autres organismes, rares sont les organismes et musées sans but lucratif du Canada qui possèdent des conseillers professionnels en ressources humaines (qu'il s'agisse d'employés permanents ou de contractuels). Rares sont également ceux qui appliquent des politiques et méthodes officielles, structurées, de gestion des RH. Au demeurant, on pourrait croire que le secteur, pour reprendre les termes du directeur d'un organisme d'arts de la scène, « n'a pas encore créé de culture des ressources humaines ».

Une étude d'envergure, entreprise par le Conseil québécois des ressources humaines en culture, soit un guide d'évaluation des besoins de perfectionnement continu, précise que peu de membres du secteur ont défini leurs propres politiques de gestion des RH ou possèdent des outils de résolution des problèmes de RH. Plus précisément, les organismes manquent, dans l'ensemble, d'un plan stratégique qui traiterai de maints aspects importants: développement de l'organisme, descriptions de fonctions, politiques à suivre dans des domaines tels que l'embauche, la rémunération, l'évaluation du rendement, la formation et le perfectionnement.¹⁵

Une étude entreprise pour le Conseil des ressources humaines du secteur culturel est parvenue aux mêmes conclusions:

« Beaucoup de personnes interrogées estiment que la gestion des RH n'est pas prise suffisamment au sérieux dans leur organisme (...) En général, on considère comme un luxe d'avoir un responsable des RH. (...) On estime que demander à un employé de consacrer ne serait-ce qu'une partie de son temps à cette fonction équivaldrait à «détourner des ressources de leur fonction première». C'est pourquoi, ce sont les employés subalternes ou les cadres inférieurs, parfois le

personnel de direction, qui assument cette responsabilité, en n'ayant qu'une expérience et une formation limitées, si tant est qu'ils en aient, dans la gestion des RH. »¹⁶

L'un des résultats étonnants de nos consultations a été de découvrir une véritable volonté de changement. Les gestionnaires ont répété à maintes reprises qu'ils avaient besoin de conseils de spécialistes sur les RH, sur la référencement et les méthodes optimales en gestion des RH. Ils ont réitéré leur désir de voir leurs organismes adopter des méthodes et politiques de gestion des RH d'un calibre professionnel.

Voici les commentaires de la directrice d'un musée d'art, d'une experte-conseil, de la directrice d'un théâtre et de la directrice d'un organisme d'arts médiatiques:

« Depuis vingt ans que je travaille dans les arts, la complexité de tout ce qui a trait aux RH et le temps qu'il est nécessaire d'y consacrer ont enregistré une croissance exponentielle. Je comprends qu'il est dangereux pour nous d'être si mal préparés, si peu informés. Les lois et règlements sur le travail deviennent de plus en plus nombreux. Le personnel est plus instruit et souhaite en savoir davantage sur ses conditions de travail. Il s'attend à trouver un environnement humanitaire et moderne. Je crois que nous sommes parvenus au stade où nous avons besoin d'un professionnel de la gestion des RH. »

« Les conseils ont appris à assumer leurs tâches fiduciaires, à diversifier les revenus et à rendre des comptes. Aujourd'hui, ils reconnaissent devoir franchir une nouvelle étape: celle de la gestion des ressources humaines. »

« Nous avons engagé une gestionnaire des RH à temps plein. Quelle idée géniale! Elle tue les problèmes dans l'oeuf. Elle trouve de l'argent, nous amène des stagiaires, a fait diminuer nos coûts de responsabilité, étire le budget et accroît le moral et la productivité. En fin de compte, elle nous fait économiser beaucoup d'argent. Avec elle, nous avons investi dans le changement. De fait, en refusant d'investir dans les RH, nous nuisons à l'art, à long terme. »

« Les organismes de service devraient organiser des rencontres nationales ou régionales, uniquement sur la gestion des RH. »

Étant donné que maints organismes désireux de se prévaloir des services d'un professionnel des RH n'ont pas les moyens de financer un poste à temps plein, leurs gestionnaires ont déclaré étudier un certain nombre d'options, comme suit:

- ♦ deux ou plusieurs compagnies pourraient se partager un gestionnaire des RH;
- ♦ un gros organisme pourrait prêter son gestionnaire des RH à de plus petits;
- ♦ un organisme de service pourrait verser des honoraires provisionnels à un gestionnaire des RH, qui travaillerait pour plusieurs petits organismes;
- ♦ les organismes qui possèdent des politiques de gestion des RH pourraient les partager avec leurs collègues.

7. Agences de financement et conseils d'administration

Les conseils d'administration des organismes artistiques et des musées sont très influencés par les signaux qui émanent des agences publiques de financement, lesquelles alimentent les budgets d'exploitation des organismes. Si les objectifs et critères des bailleurs de fonds encouragent activement une administration saine des organismes bénéficiaires, l'adoption de politiques et méthodes modernes de gestion des RH, l'offre de salaires raisonnables et les possibilités de perfectionnement, ils peuvent avoir des répercussions positives sur les décisions prises par les conseils d'administration.

Avec une fréquence remarquable, les répondants, de toutes les disciplines et régions, ont rappelé que leurs conseils d'administration étaient fortement influencés par ce qu'ils considéraient comme les « volontés » des principales agences publiques de financement. C'est pourquoi ils ont tendance à prendre leurs décisions en matière de planification, programmation et dépenses en conséquence. À tort ou à raison, les principaux messages que les conseils reçoivent des agences publiques de financement sont d'équilibrer le budget et de comprimer les frais d'administration.

Citons la directrice d'un organisme d'arts de la scène:

« Voici le message que nous recevons: l'argent consacré à la production artistique est bien dépensé, mais l'argent consacré à l'administration ou au marketing est gaspillé. »

Conclusion d'une enseignante:

« L'infrastructure humaine nécessaire pour produire des oeuvres d'art doit être considérée par les bailleurs de fonds comme un élément légitime et intrinsèque de la création et de la diffusion au public. »

Durant la dernière décennie, tant les agences publiques que les fondations ont peu à peu délaissé le système de la subvention d'exploitation. La balance entre ce type de subvention et le financement ponctuel de projets à court terme penche désormais en faveur de ce dernier. Les subventions d'exploitation ont souvent été soit figées, soit réduites. Ce problème fondamental, qui touche la totalité du secteur sans but lucratif, contribue à la précarité et à l'instabilité de la situation financière des organismes culturels.

Beaucoup de répondants ont rappelé qu'en raison de l'irrégularité croissante du financement, les organismes continuent de fonctionner grâce à des subventions ponctuelles, qui n'ont pas été conçues pour encourager la stabilité et la continuité au sein de l'organisme.

Commentaire du représentant d'une agence publique de financement:

« Les organismes survivent - parfois de peine et de misère - grâce à l'altruisme de leur personnel et des subventions gouvernementales à court terme qui ne sont pas destinées à les faire vivre. Cela n'est pas bon pour l'organisme, qui est évidemment incapable de planifier à long terme, et ce n'est pas meilleur pour son personnel. »

Et d'un collègue, d'une autre agence:

« Une partie du stress que vivent les gestionnaires provient de ce que nous exigeons des organismes qu'ils continuent à faire leur travail alors que nous les maintenons à la limite de l'insolvabilité. »

Voici les réflexions d'une enseignante sur les changements des modes de financement et leurs répercussions sur les conseils d'administration:

« Il y a deux causes de stress chez les gestionnaires: un financement instable et fragile, des conseils d'administration instables et fragiles. »

Un certain nombre de personnes consultées ont remarqué avec approbation que dans certaines régions du pays et certaines disciplines, on avait récemment mis en oeuvre de nouveaux programmes pour faciliter le développement des moyens d'action, l'essor de l'organisme, l'aide technique, le mentorat et les services de consultation, ainsi que le perfectionnement.

Il s'agit des programmes de stabilisation en place dans plusieurs régions du Canada (qui comportent tous un élément d'aide technique), du nouveau programme de développement des moyens d'action du Patrimoine canadien, du programme Brigades volantes en danse et théâtre du Conseil des Arts du Canada, du programme de développement des moyens d'action du Conseil des Arts du Canada à l'intention des arts de cultures diverses, de plusieurs programmes offerts par les conseils des arts provinciaux, y compris le programme Compas du Conseil des arts de l'Ontario, ainsi que de quelques programmes gérés par des fondations.

À quelques détails près, ces programmes ont tous pour but d'accroître la stabilité et la robustesse des organismes culturels. Beaucoup offrent les services d'un mentor ou d'un expert-conseil, chargé de résoudre un ou plusieurs problèmes cernés par l'organisme. En général, il s'agit de planification stratégique, croissance de l'organisme, structure du conseil, préparation de la succession, gestion du changement, planification du développement, marketing et autres aspects visés.

La plupart des gestionnaires consultés apprécient l'existence de ces programmes et sont persuadés qu'en reconnaissant l'importance des problèmes administratifs et structuraux, ils répondent à d'authentiques besoins. Mais, comme l'indiquent les remarques ci-dessous, les répondants ont émis quelques réserves:

- ♦ ces programmes n'existent pas dans toutes les régions et disciplines;
- ♦ lorsqu'ils existent, ils seraient plus efficaces si la coordination entre les différentes agences de financement qui les gèrent était meilleure;

- ♦ dans trop de cas, les organismes culturels manquent de l'argent, du temps, du personnel ou de l'infrastructure nécessaires pour mettre en oeuvre les changements proposés par les spécialistes des moyens d'action;
- ♦ pour éviter que le développement des moyens d'action ne se limite pas à devenir le dernier refrain à la mode, nous devons faire en sorte d'appuyer ses objectifs à long terme, peut-être en faire un élément des subventions d'exploitation accordées par le secteur public.

Commentaire d'une enseignante à propos de ces programmes:

« Si la série actuelle n'est pas efficace, nous ne les reverrons pas avant plusieurs dizaines d'années. »

Une experte-conseil et ancienne gestionnaire, qui participe à la mise en oeuvre de plusieurs de ces projets, a émis les critiques suivantes:

« De brillants experts-conseils donnent des idées extraordinaires, confectionnent des plans d'action et de marketing, etc. pour les organismes qui n'ont ni l'argent, ni le personnel, ni les outils, ni le temps de le faire eux-mêmes. C'est démoralisant pour tous les employés, qui ont l'impression d'avoir échoué dans leur tâche, même s'il leur était absolument impossible d'atteindre ces objectifs compte tenu des circonstances. (...) La clé du succès repose sur la souplesse et la volonté de consacrer des fonds d'exploitation à permettre à l'organisme de s'aider lui-même. (...) Ensuite, seulement, on peut y ajouter des spécialistes venus de l'extérieur qui, en collaboration avec l'organisme, découvriront les meilleurs moyens de procéder aux changements. »

Beaucoup de répondants ont suggéré que les programmes de développement des moyens d'action gérés par les diverses agences de financement devraient comporter un élément de partage des informations, qui les rendrait plus efficaces.

Plusieurs répondants ont recommandé qu'à long terme, les objectifs de ces programmes soient intégrés dans les subventions d'exploitation fournies par les agences publiques de financement, afin qu'on les considère comme essentiels pour la santé et la stabilité de l'organisme et qu'ils puissent ainsi régulièrement atteints.

Remarque du représentant d'une agence publique de financement:

« Nos programmes de financement sont compartimentalisés, ce qui aggrave, en fait, l'instabilité des organismes. »

Une experte-conseil a émis la conclusion suivante:

« Une rémunération adéquate pour le personnel, des possibilités de perfectionnement alliés au développement de l'organisme... tous ces éléments doivent être intrinsèques à la structure de l'organisme, sous forme de dépenses ordinaires de fonctionnement. Cela signifie qu'ils doivent être inclus aux subventions d'exploitation. Un organisme durable se définit comme un organisme dans lequel tous les aspects essentiels de l'infrastructure sont sains, bien développés et robustes. »

ANNEXE B : LISTE DES PERSONNES CONSULTÉES DANS LE CADRE DE LA PHASE 1

Jeffrey Alexander, Vancouver Symphony Orchestra
Barbara Anderson-Huget, Front des artistes canadiens (CARFAC) Ontario
Susan Annis, Conseil des ressources humaines du secteur culturel (CRHSC)
Pierre Arpin, Art Gallery of Greater Victoria
Astrid Augspols, Orchestres Canada
Greg Baeker, Arts and Cultural Planning
Ted Bairstow, Ministère du Patrimoine canadien
Nancy Baker, Développement des ressources humaines Canada
Linda Balduzzi, Fondation de la Cour des Arts d'Ottawa
Meena Ballantyne, Ministère du Patrimoine canadien
Siobhan Barker, Headlines Theatre; Association professionnelle des théâtres canadiens
Curtis Barlow, Ministère des affaires étrangères
Lori Baxter, Alliance for Arts and Culture; Conseil d'administration de la CCA
Eddy Bayens, Edmonton Musicians Association; Conseil d'administration du CRHSC
Clarence Bayne, Université Concordia
Léo Beaulieu, Regroupement des artistes en arts visuels
Alexandre Bédard, Orchestre symphonique de Sherbrooke
Sandra Bender, Conseil des Arts du Canada
Mireille Bergeron, Groupe d'Intervention multidisciplinaire; Conseil d'administration du CRHSC
Colleen Blake, Shaw Festival
Philippa Borgal, Conférence canadienne des arts
Louise Boucher, Conseil québécois des ressources humaines en culture; Conseil d'administration de la CCA
Pat Bradley, Conseil des arts de l'Ontario
Dawn Brennan, Vancouver Playhouse Theatre
Dean Brinton, Nova Scotia Foundation for Heritage and the Arts
Marthe Bujold, Conférence canadienne des arts
Marie Cadieux, Conseil d'administration de la CCA
Elaine Calder, Edmonton Symphony Orchestra
Fran Cameron, Musée des beaux-arts du Canada
Donna Cardinal, Cardinal Concepts
Michel Cheff, Musée canadien des civilisations
Audrey Churgin, Canadian Artists Representation/ Front des artistes canadiens (CARFAC)
Patrick Close, CARFAC Saskatchewan; Conseil d'administration de la CCA
François Colbert, École des Hautes Études Commerciales
E. Jane Condon, Ministère du Patrimoine canadien
Mela Constantinidi, La Galerie d'art d'Ottawa
Shelley Crawford, Visual & Performing Arts, Arts Management, University of Toronto, Scarborough Campus; présidente de l'Association canadienne de formation en gestion des arts
Alexander Crawley, Canadian Independent Film Caucus
Kathleen Darby, Winnipeg International Writers Festival
Alain Dancyger, Les Grands Ballets Canadiens de Montréal
Rick Darroch, Association des musées canadiens
Joy Davis, Cultural Resource Management, University of Victoria
John Dennison, Ministère du Patrimoine canadien
Murray Dineen, Département de musique, Université d'Ottawa
Hamal Docter, Assemblée canadienne de la danse
Jerry Doiron, Shaw Festival; président de l'Association professionnelle des théâtres canadiens

Daniel Donaldson, Living Arts Centre
 Bruce Duggan, autrefois du Winnipeg Symphony Orchestra
 Francis Fagan, Association of Cultural Industries of Newfoundland and Labrador
 Tamara Feick, Ministère du Patrimoine canadien
 Peter Feldman, Association canadienne des organismes artistiques (CAPACOA)
 Sharon Fernandez, Conseil des Arts du Canada
 Julie Fossitt, Centre national des Arts
 Mireille Gagné, Centre de musique canadienne au Québec
 Brenda Gainer, MBA Program in Arts and Media Administration, Schulich School of Business,
 York University
 Jim Garrard, Toronto Arts Council
 Jane Gardner, Theatre Ontario
 Peter Gardner, Newfoundland Symphony Orchestra; Conseil d'administration de la CCA
 Dennis Garreck, SaskCulture Inc.
 Kim Gaynor, L'Opéra de Montréal
 Raymonde Gazaille, Conseil québécois du théâtre
 Margaret Genovese, Genovese Vanderhoof & Associates; Income Managers Program
 Dianne Gibbs, Shaw Festival
 Mallory Gilbert, Tarragon Theatre
 Jennifer Ginder, experte-conseil
 Rose Ginther, Arts and Cultural Management, Performing, Visual and Communication Arts
 Division, Grant MacEwan College
 Elizabeth Goger, Musée canadien des civilisations
 Patricia Gratton, Art Gallery of Newfoundland and Labrador
 Carol Greyeyes, Saskatchewan Arts Board; coprésidente de la Cultural Sector Study Update
 Sandra Grismer, Saskatchewan Cultural Human Resources Council; Saskatchewan Craft
 Council
 Leah Hamilton, Genesis Consulting
 Sherri Helwig, S.L. Helwig and Associates
 John Hobday, Fondation de la famille Samuel et Saidye Bronfman
 Glenn Hodgins, Conseil des arts de l'Ontario
 Claire Hopkinson, Tapestry Music; présidente d'Opera.ca
 Richard Hornsby, Conseil des arts du Nouveau-Brunswick; Université du Nouveau-Brunswick;
 président du Conseil d'administration du CRHSC
 Robert Hunter, Ministère du Patrimoine canadien
 Selene Hurr, Netgain Partners Inc.
 Colin Jackson, Epcor Centre for the Performing Arts
 Howard Jang, Arts Club Theatre Company
 Rachel Johnson, étudiante, Centre for Cultural Management, University of Waterloo
 Robert D. Johnston, Cultural Careers Council of Ontario
 Laurie Jones, Office national du film du Canada
 Tim Jones, Toronto Artspace; Canada Council Theatre Flying Squad
 Patricia Joyce, Canadian Actors' Equity Association
 Kay Kanbayashi, Centre de musique canadienne
 Cherry Karpyschin, Prairie Theatre Exchange
 Keith Kelly, Conseil des Arts du Canada
 Russell Kelley, Conseil des Arts du Canada
 Nadia Laham, Ministère du Patrimoine canadien
 Marie Lalonde, Association des musées de l'Ontario; Conseil d'administration du CRHSC
 Ron Lamoureux, Centre éducatif, Collège universitaire de St-Boniface; Conseil d'administration
 du CRHSC
 Julie-Anne Leclerc, Orchestre symphonique de Montréal
 Steve Lescault, Quebec Drama Federation
 Sylvia Jonescu Lisitza, Moving Images Distribution

Ottie Lockey, Ottie Lockey Management
 Catherine Longfield, Ministère de la Culture de l'Ontario
 Lucienne Losier, bureau de la sénatrice Viola Léger
 Hubert Lussier, Ministère du Patrimoine canadien
 Laura MacKay, Centre for Art Tapes
 Elizabeth MacKinnon, Ministère du Patrimoine canadien
 John Mahon, Edmonton Arts Council
 Jane Marsland, Jane Marsland Consulting
 Maria Martin, Ministère du Patrimoine canadien
 John McAvity, Association des musées canadiens
 Tom McCabe, Theatre Calgary
 Claire McCaughey, Conseil des Arts du Canada
 Teresa McIntosh, Musée du portrait du Canada
 Micheline McKay, Opera.ca (Compagnies d'opéra professionnelles du Canada)
 Mark Melymick, Alliance des artistes canadiens du cinéma, de la télévision et de la radio
 (ACTRA); Conseil d'administration du CRHSC
 Jack Mills, Calgary Philharmonic Orchestra
 Shadi Mogadime, Shaw Festival
 Julia Mordini, étudiante Centre for Cultural Management, University of Waterloo
 Rosalyn Morrison, Ontario Crafts Council; Fédération canadienne des métiers d'art
 Joanne Morrow, The Banff Centre
 Jane Needles, experte-conseil
 Pascal Normandin, Musée des Beaux-Arts de Montréal
 Mern O'Brien, Ministère du Patrimoine canadien
 Catherine O'Grady, Festival international de jazz d'Ottawa; Festival 4-15: Festival des arts pour
 la jeunesse d'Ottawa
 Rosie Patch, CAPACOA
 Graeme Page, Netgain Partners Inc.
 Marion Paquet, M.A.P. Consulting Services Inc.
 Anne Patterson, Danny Grossman Dance Company; présidente de l'Association canadienne des
 organismes professionnels de danse
 Paulette Pelletier-Kelly, CultureWorks
 Judi Piggott, Alliance for Arts and Culture
 David Poole, Conseil des Arts du Canada
 William D. Poole, Centre for Cultural Management, University of Waterloo
 Bruce Porter, Association of Cultural Industries of Newfoundland and Labrador; Conseil d'admin-
 istration du CRHSC
 Pauline Rafferty, Royal British Columbia Museum
 Donna Ratchford, Ministère de la Culture de l'Ontario
 Douglas Riske, Conseil des arts du Manitoba
 Dawn Roach, Association des musées canadiens
 Gie Roberts, Alberta Theatre Projects
 Ronald Rompkey, Memorial University; The Writers Union of Canada; Conseil d'administration
 du CRHSC
 Malka Rosenberg, Ministère de la Culture de l'Ontario
 Denise Roy, Performing, Visual and Communication Arts Division, Grant MacEwan College;
 présidente du Conseil d'administration de la CCA
 Peter Sandmark, Alliance de la vidéo et du cinéma indépendant
 Trudy Schroeder, The Winnipeg Folk Festival; Conseil d'administration de la CCA
 Francine Schutzman, Organisation des musiciens d'orchestres symphoniques du Canada
 Raymond Sealey, Musiciens amateurs du Canada
 Ana Serrano, Centre canadien du film; Conseil d'administration de la CCA
 Kathryn Shailer-Hanson, Continuing Education, University of Winnipeg
 Amela Simic, Playwrights Union of Canada

Robert Sirman, École nationale de ballet
Judy Slivinski, experte-conseil
Catherine Smalley, George Cedric Metalf Charitable Foundation
Gerald S. Smith, Arts Administration and Cultural Management, Humber School of Performing Arts, Humber College
Jenn Soutter, Multicultural Arts for Schools and Communities
Robert Spickler, Centre canadien d'architecture
Victoria Stasiuk, étudiante, University of Western Ontario
Victoria Steele, Centre national des Arts
Susan Stevenson, Periodical Writers Association of Canada
Kate Tansley, Shaw Festival
Barbara Terfloth, Société du droit d'auteur du front des artistes canadiens; Conseil d'administration du CRHSC
Peter Thomas, Jugglers Cove Fine Arts and Crafts; Conseil d'administration du CRHSC
Anne Thompson, Ministère du Patrimoine canadien
Kate Thomson, étudiante, Centre for Cultural Management, University of Waterloo
Sophia Trottier, Centre national des Arts
Andrea Vagianos, Dancemakers
Anne Valois, Conseil des Arts du Canada
Julie Vanderyagt, Arts and Entertainment Management Program, Capilano College
Karen Virag, Association canadienne des rédacteurs-réviseurs; Conseil d'administration du CRHSC
Lucille Wagner, experte-conseil, LJW Corp.
Craig Walls, Ministère de la Culture, du Patrimoine et du Tourisme du Manitoba
John Watson, Theatre Ontario
Terry Welsh, Ministère de la Culture, du Patrimoine et du Tourisme du Manitoba
Frances Westley, McGill McConnell Program for National Voluntary Sector Leaders, McGill University
Cynthia White-Thornley, Ministère du Patrimoine canadien
Lucy White, Association professionnelle des théâtres canadiens
Elisabeth Whitlock, Orchestres Canada
Meghan Wiggin, étudiante, Centre for Cultural Management, University of Waterloo
Valerie Wilder, École nationale de ballet
Megan Williams, Conférence canadienne des arts
Joyce Zemans, MBA Program in Arts and Media Administration, Schulich School of Business, York University

NOTES EN FIN D'OUVRAGE

- ¹ Association des musées canadiens, *Muse*, septembre/octobre 2001, p. 31.
- ² Tom Lewis, Greg Baeker, Jane Marsland. *Leadership Development and Renewal: A Learning Strategy for Senior Performing Arts Managers*. Avec l'aide du Cultural Careers Council of Ontario, septembre 2000, p. 16 et p. 21.
- ³ Dans le cadre de la phase 1, nous avons consulté près de 170 personnes, individuellement ou en groupe: gestionnaires, administrateurs et cadres (supérieurs, intermédiaires, débutants) de différentes disciplines et régions, d'organismes de dimensions diverses, étudiants qui se préparent à des carrières de gestionnaires dans le secteur, représentants des organismes nationaux de service aux arts, des agences publiques de financement et des fondations, notamment celles qui s'intéressent au développement des moyens d'action, à la croissance des organismes, à l'assistance technique, au mentorat et au perfectionnement, enseignants de programmes traditionnels de gestion d'organismes culturels, représentants des conseils et réseaux de ressources humaines du secteur (fédéraux et provinciaux), mentors et experts-conseils auprès d'organismes culturels, autres spécialistes en croissance des organismes, aide technique et ressources humaines. Voir à l'annexe B la liste des personnes consultées.
- ⁴ Conseil des ressources humaines du secteur culturel. *Mise à jour - Mandat*, juillet 2001, p. 13.
- ⁵ L'Association des cadres d'institutions culturelles décerne chaque année un prix de réalisation professionnelle à l'un de ses adhérents, mais ce prix n'est pas très connu du public et sa portée nationale n'est pas étendue. La CCA administre le Prix Keith Kelly pour le leadership culturel, mais il est décerné à une personnalité qui a apporté une contribution exceptionnelle à la vie artistique, par ses activités de représentation, son discours public ou ses qualités de chef; il ne vise pas précisément les gestionnaires.
- ⁶ *Leadership Development and Renewal*, pp. 4-5.
- ⁷ Association des musées canadiens, *Enquête nationale sur la rémunération 2000-2001*, par Deloitte & Touche, 2001, p. 9.
- ⁸ Voici les titres de ces études et enquêtes: AMC, *Enquête nationale sur les salaires, 2000-2001*; Canadian Art Museums Directors Association et Jann L.M. Bailey, *1997 CAMDO Salary Survey*; Association professionnelle des théâtres canadiens, *Human Resources in the Canadian Theatre: A Guide to Hiring, Contracts, Positions, Compensation, Benefits and Policies*, novembre 1997. Conseil des arts et des lettres du Québec, *Portrait économique: Les organismes de production en arts de la scène et les centres d'artistes en arts visuels et en arts médiatiques subventionnés par le Conseil des arts et des lettres du Québec de 1994-1995 à 1997-1998*, octobre 2000; Genesis Consulting, *Human Resources Issues in Nova Scotia's Performing Arts: A Study of Personnel Issues Facing Non-Profit Arts Organizations*, août 2001; Opera America, *Human Resources Survey Report 2000*, Orchestres Canada, *Comparative Report 1999-2000*.
- ⁹ Allen Grossman, *Reassessment of Support for Arts Organization Resources*, National Endowment for the Arts, novembre 2000, pp. 31-32.
- ¹⁰ Warren Dow, *Trends in the Workforce and Workplace*, Pour le Comité des ressources humaines de la de la table ronde sur les moyens d'action, Initiative du secteur bénévole et communautaire, automne 2001, p. 34.
- ¹¹ Michael Valpy, *The Globe and Mail*, le 9 février 2002, p. F7.
- ¹² Parmi les exemples on retrouve Douglas Booker, Kathy Malizia, Leah Ben-Porat, Deborah Yin, et Andrea Chatterton, *Aperçu de la prochaine vague de recrutement : rapport final d'un sondage d'opinion auprès des étudiants et étudiantes ayant un emploi dans la fonction publique*, mai 2001; Jennifer L. Smith et Susan Snider, *Relever le défi : recruter la prochaine génération de diplômés universitaires pour la fonction publique*, par le Forum des politiques publiques pour la Commission de la fonction publique du

Canada, 1998; Réseaux canadiens de recherche en politiques publiques /CKOS, *What is a Good Job? Changing Employment Relationships Survey, 2001* (disponible en anglais seulement).

¹³ AMC, *Enquête nationale sur la rémunération*, p. 8.

¹⁴ Janis A. Barlow, Rebecca Cann et Catherine Smalley, *Professional Development for Performing Arts Managers in Canada: A Needs Assessment*. Pour l'APTC, les POCC et Orchestres Canada, avec l'appui du Cultural Careers Council of Ontario et de DRHC, août 2000, p. 14.

¹⁵ Conseil québécois des ressources humaines en culture, *Guide d'évaluation des besoins et de gestion de la formation continue: Document de travail*, octobre 2001. Le Conseil a également publié des documents sur la gestion dans le secteur culturel: *La gestion d'une corporation sans but lucratif dans le secteur culturel au Québec*, 2001; *L'exercice de la profession dirigeante ou de dirigeant d'association*, 1999; *Compétence de management*, 2000.

¹⁶ Eric Wilner, WME Consulting Associates. *La fonction de gestion des ressources humaines dans le secteur culturel*, pour le Conseil des ressources humaines du secteur culturel, janvier 2001, p. 16.