

L'art de gérer la culture Deux expériences

Jean-Pierre Le Grand

Volume 33, Number 133, December–Winter 1988

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/53844ac>

[See table of contents](#)

Publisher(s)

La Société La Vie des Arts

ISSN

0042-5435 (print)

1923-3183 (digital)

[Explore this journal](#)

Cite this article

Le Grand, J.-P. (1988). L'art de gérer la culture : deux expériences. *Vie des arts*, 33(133), 68–69.

L'ART DE GÉRER LA CULTURE:

DEUX EXPÉRIENCES

BANFF SCHOOL OF MANAGEMENT

Jean-Pierre Le Grand

Si l'on en croit une secte californienne, l'archange Michel aurait élu domicile dans la vallée de Banff. Et, à considérer la majesté des environs, on se dit que le lieu conviendrait effectivement à une retraite mémorable. Le mont Rundle, immense pan de rocher dressé vers le ciel, architectonique sans commune mesure avec l'échelle humaine, voilà, après tout, une demeure faite pour rivaliser avec l'Olympe.

Les habitants de la fourmilière sise au pied de l'auguste rocher le vénèrent non pas religieusement mais quotidiennement. Une journée n'est pas complète sans au moins un coup d'œil vers les hauteurs rocheuses, un autre vers les eaux vertes et glacées de la rivière Bow qui serpente, tout en bas. Ils se savent privilégiés, dans cette contemporaine abbaye de Thélème, ce lieu imaginaire où Rabelais, le père de Pantagruel et de Gargantua, rêvait que les arts pourraient un jour se rencontrer et fusionner, libres de contraintes, dans une atmosphère rien moins que monacale.

Le Banff Centre commence sa carrière en 1933 comme école d'art dramatique, discipline à laquelle se joindront, trois ans plus tard, la musique, les arts visuels, l'opéra et le ballet. Dans les années cinquante, une école de gestion et d'administration viendra s'ajouter aux arts, pour des raisons que l'on imagine sans peine. Aujourd'hui, une galerie d'art contemporain, la Walter Phillips Gallery, complète le tableau, pour ainsi dire, et il faut ajouter la présence d'un complexe sportif comme on n'en voit guère, avec son immense toit vitré qui abrite une belle et grande piscine.

A vitesse de croisière, congrès, colloques, rencontres au sommet, cours d'administration, séminaires et création artistique quotidienne font du Banff Centre une immense ruche où

quelque trois cents employés s'affairent au service de huit cents visiteurs en moyenne, dont le séjour varie entre six mois et quelques jours. Studios d'artistes, ateliers de création, expositions et représentations, il règne une intense et incessante activité artistique qui culminera lors du festival d'été. Les événements se dérouleront alors à un rythme essoufflant, entre les opéras, le théâtre, les expositions, les concerts, sans compter les lectures de poésie et les nombreuses rencontres et discussions que suscite inévitablement un tel *melting-pot*.

Administrer la culture

Deux fois par an, en août et en février, trente à quarante gestionnaires du monde des arts se retirent ainsi du monde, à l'ombre du mont Rundle. Leur but: se replonger dans la théorie – et la pratique – des techniques de gestion, techniques importées du secteur des affaires, bien sûr, mais aussi adaptées à la réalité particulière des affaires...culturelles. Une réalité hybride, qui a évidemment ses caractéristiques propres.

Instauré au cours des années soixante-dix, ce type de séminaire de gestion des arts n'est que la conséquence naturelle des intérêts bipartites du Centre, un des premiers organismes à s'intéresser à ce secteur. Pendant trois semaines, entre les mains d'une demi-douzaine de praticiens et de théoriciens chevronnés, les participants du séminaire navigueront parmi les principes du management actuel: comptabilité, management financier, principes de leadership, planification et marketing, micro-ordinateurs; conseils d'administration et gestion d'organismes à but non lucratif, motivation du personnel, ressources humaines et gestion de personnel, syndicats dans les arts et gestion du stress – en principe rien de ce qu'un directeur ou un administrateur doit savoir ne leur sera épargné.

Les participants sont issus pour la plupart d'entreprises culturelles à but non lucratif et, selon leur expérience, ils sont répartis entre les deux séminaires annuels. Pour les uns, ce sera l'occasion d'approprier des principes de base en administration, ce avec quoi on n'est pas toujours très familier dans les organismes culturels. Pour les autres, dont l'expérience est plus étendue, ce sera le moment de développer des connaissances plus poussées.

Malgré le décor de ce parc national, ce ne sont pas des vacances, loin de là! Entre les cours, les travaux pratiques et les lectures à faire le soir et en fin de se-



main, les heures libres se feront rares. Selon la saison, on aura à peine une journée pour se rafraîchir les idées en skiant sur les pentes du Lac Louise, ou pour pratiquer la randonnée jusqu'au sommet du Rundle – question de prendre un peu de recul avec le quotidien.

Une retraite ouverte

Le recul, justement, voilà une composante importante de ce programme. Le président du Banff Centre, Paul Fleck, vous dira qu'il s'agit d'une occasion unique pour les personnes qui s'occupent de gestion des arts de se retirer de leur environnement habituel pour recevoir une mise à jour. Ni téléphone, ni emploi du temps autre, ni amis ni obligations autres: l'occasion rêvée pour se concentrer entièrement sur la tâche. A cela s'ajoutent les échanges informels et la constitution d'un genre de réseau des administrateurs en art. En effet, ces personnes, qui viennent des quatre coins du pays, auront l'occasion de mettre en commun leurs expériences et leurs perceptions, de partager et de confronter leurs points de vue dans des équipes qui vont se faire et se défaire au cours du programme, de telle sorte qu'à la fin des trois semaines, tous auront eu l'occasion de travailler ensemble à quelques reprises.

Politiques de planification et de développement, calcul du seuil de rentabilité d'un produit culturel, marketing des arts, partage des fonctions d'un conseil d'administration (responsable des politiques), de celles d'un directeur (responsable de la mise en place des politiques): par des études de cas réels et des mises en situation, les uns et les autres pourront confronter leur jugement et leur esprit logique à des situations pratiques, tirées d'exemples réels.

Une structure légère

Le personnel enseignant regroupe autant des praticiens que des théoriciens et il présente la particularité de ne pas être permanent: puisant à même le bassin des compétences nord-améri-



L'ÉCOLE DES HAUTES ÉTUDES COMMERCIALES DE MONTRÉAL

François Colbert

En 1979, l'École des Hautes Études Commerciales offrait, pour la première fois, un séminaire de perfectionnement qui s'adressait aux gestionnaires du monde culturel. Il s'agissait d'une session d'une durée de deux jours et demi qui portait sur le marketing et était enseignée par François Colbert. Après ce séminaire, d'autres ont suivi, chaque année, sur des sujets appropriés aux besoins des gestionnaires des arts: levée de fonds et recherche de commandites, contrats, promotion et relations publiques, gestion financière, informatique, etc.

Depuis l'an dernier, certaines associations professionnelles se sont même adressées à l'École, plus particulièrement au Groupe de recherche et de formation en gestion des arts, pour qu'elle organise des séminaires de formation ou de perfectionnement à l'intention de leurs membres. Ainsi l'Association des Artistes peintres, l'Association des Sculpteurs, Parcs Canada (et, bientôt, l'Association des Organismes Musicaux), ont déjà invité leurs membres à des séminaires préparés en fonction de leurs besoins propres.

En février 1988, l'École annonçait la mise sur pied d'un diplôme de deuxième cycle spécialisé en gestion des organismes culturels. Le programme pourra être suivi, à temps plein ou à temps partiel, à compter de septembre 88, et comporte dix cours donnant droit à trente crédits. Il a pour objectif de favoriser l'amélioration du fonctionnement des organismes culturels par la formation ou par le perfectionnement de leurs gestionnaires actuels ou futurs. Par un enseignement qui tient compte des particularités qui caractérisent la pratique artistique, il leur fournira les connaissances nécessaires pour assumer leurs responsabilités.

Le diplôme s'adresse aux individus qui détiennent déjà un diplôme de premier cycle universitaire et qui œuvrent dans un organisme culturel. Il est à noter que le diplôme de premier cycle peut appartenir à n'importe quelle discipline, et que, chaque année, l'École pourra accueillir un ou deux candidats qui ne détiennent pas ce prérequis académique mais possèdent, en compensation, une expérience de carrière réussie dans la gestion d'une entreprise du domaine des arts.

Comme nous l'avons déjà mentionné, le programme d'études se compose de dix cours. L'étudiant en choisit au minimum quatre parmi les six suivants: les politiques culturelles, le marketing des organismes culturels, la gestion des entreprises artistiques, la gestion comptable dans le domaine culturel, le contexte juridique dans le domaine culturel et un cours-projet; il complète son programme en puisant dans la banque de cours du programme de MBA de l'École. Ceci, pour se conformer à l'idée des concepteurs du diplôme qui veulent que les gestionnaires du domaine culturel confrontent leurs idées, leurs opinions et leurs manières de faire à ceux et à celles qui occupent des fonctions similaires dans l'entreprise privée. L'échange ne peut que s'avérer intéressant pour les deux partis.

A l'intérieur même du programme, on tient à favoriser le contact entre les gens de diverses disciplines artistiques. C'est pourquoi, dans le processus de sélection des candidats, une attention particulière est portée à la provenance disciplinaire. Le premier contingent, qui sera admis en septembre 1988, compte trente-deux étudiants et étudiantes choisis parmi cent vingt-cinq candidats. La limitation du nombre des admissions a été établie en fonction des ressources professorales qui sont elles-mêmes limitées, afin d'assurer ainsi la qualité du programme. Les étudiants et étudiantes qui ont été admis proviennent des disciplines suivantes: opéra, musique classique, musique contemporaine, danse, danse pour enfants et théâtre pour les arts d'interprétation; musées et galeries d'art pour les arts visuels; édition, cinéma, festivals, associations professionnelles, bibliothèques et gouvernements.

Le diplôme en gestion d'organismes culturels et les séminaires de perfectionnement ne constituent pourtant qu'une partie des activités reliées à la gestion des arts à l'École des Hautes Études. En fait, rassemblés sous l'égide du Groupe de recherche et de formation en gestion des arts que nous avons cité plus tôt, plusieurs professeurs se rencontrent périodiquement afin d'échanger des idées et de stimuler leurs réflexions sur les problèmes de gestion rencontrés par les administrateurs du domaine culturel. Ces professeurs effectuent aussi des travaux de recherche qui seront profitables, du moins l'espère-t-on, aux administrateurs œuvrant dans le domaine des arts.

caines, on ira, selon les besoins et les disponibilités, chercher différentes compétences. Pour François Colbert, professeur agrégé en marketing aux Hautes Études Commerciales, les principes qui régissent la gestion des arts et la gestion des affaires...courantes sont sensiblement les mêmes, à quelques différences près: dans le cas d'un théâtre, par exemple, on a affaire à des abonnés, on doit savoir organiser des tournées; en général, des instruments comme la levée de fonds sont indispensables. La motivation est aussi différente: dans l'entreprise privée, le moteur, c'est d'abord le profit, alors que, dans le cas de l'organisme culturel, on vise d'abord à faire partager le produit - on pourrait peut-être dire qu'on agit d'abord par amour. Dans le cas des organismes à but non lucratif (pour le moment encore synonymes de culture), la maîtrise des chiffres aide surtout à gérer des ressources de façon à offrir le meilleur produit possible sans encourir de déficit.

Un cours comme celui-ci ne remplace évidemment pas une formation en administration, mais il permet d'aller chercher les techniques de base ou encore de développer ses connaissances. Et, en communiquant avec les autres, on a souvent l'occasion de se rassurer et de reprendre confiance en soi: d'autres vivent les mêmes problèmes...Évidemment, l'anglais est de rigueur dans ce contexte.

Pour faciliter la participation, des bourses accordées au mérite par le Banff Centre permettent de couvrir les coûts de plus de la moitié des inscriptions à ces séminaires en gestion des arts: cela permet de diminuer les frais dans une proportion qui varie entre 10 et 50 pour cent. De plus, la compagnie Pétrolière Impériale accorde une bourse complète (soit près de \$3000) à trois étudiants par session. De quoi consoler les heureux gagnants de ne pas pouvoir passer plus de temps à regarder d'un peu plus près les magnifiques wapitis qui viennent brouter et ruminer sur le campus... ■