



Orchestras Canada/Orchestres Canada
Projet de recherche sur le perfectionnement professionnel et le
développement du leadership

Rapport final, le 26 avril 2010

Par Angela Birdsell et Catherine Smalley

Orchestras Canada/Orchestres Canada **Projet de recherche sur le perfectionnement professionnel et le développement du leadership**

Rapport préliminaire, le 25 avril 2010

Contexte

Bien qu'OC se soit employé, pendant nombre d'années, à offrir des services de perfectionnement professionnel à ses membres, au moyen d'ateliers, de conférences nationales, de bulletins et de publications, l'efficacité de son travail dans ce domaine a été inégale, en raison de l'irrégularité de son approche et de l'instabilité du financement.

En 2008, l'organisme a présenté un plan triennal dans lequel il s'est engagé spécifiquement à progresser dans deux domaines stratégiques : la défense des intérêts des orchestres canadiens et le développement du leadership pour les gestionnaires d'orchestre actuels et futurs. OC a choisi de se concentrer explicitement sur le perfectionnement des cadres à la lumière de consultations et de son expérience qui lui ont montré que, lorsqu'un premier dirigeant fort, apte et bien appuyé était en place, le conseil d'administration fonctionnait mieux, l'engagement communautaire florissait et la discipline artistique était bien servie.

Au cours de la première année du plan (2008-2009), OC s'est employé surtout à renforcer ses démarches de défense des intérêts. En 2010, il a amorcé un travail fondamental dans le domaine du perfectionnement professionnel et du développement du leadership des cadres. Deux expertes-conseils (Angela Birdsell et Catherine Smalley) ont été engagées afin de mener la recherche nécessaire pour aider OC à répondre aux questions suivantes :

- De quels genres d'occasions de développement du leadership ou de perfectionnement professionnel pourraient avoir besoin les professionnels (actuels et futurs) de la gestion d'orchestres canadiens?
- Quelles occasions de développement du leadership et de perfectionnement professionnel existent actuellement? Quelles sont les lacunes? Quels sont les obstacles?
- Quel rôle dans le développement du leadership et le perfectionnement professionnel Orchestres Canada serait-il le plus apte à jouer par lui-même? En collaboration avec d'autres OSNA, des établissements de haut savoir ou d'autres partenaires?

OC a recruté un groupe de travail sur le développement du leadership et le perfectionnement professionnel composé de personnes au courant des enjeux dans la communauté et déterminées à amorcer un changement. Le groupe a travaillé avec la directrice générale et les expertes-conseils pour prodiguer des conseils au sujet du plan de recherche et il orientera la mise en œuvre des recommandations qui seront présentées au conseil d'administration d'OC.

Méthode

La phase de recherche du projet, qui s'est déroulée entre janvier et mars 2010, a comporté les activités suivantes :

- exécution d'un sondage électronique auprès des membres d'OC;
- réalisation d'entrevues approfondies auprès de personnes clés, à l'intérieur et à l'extérieur d'OC, pouvant offrir des opinions et points de vue utiles;
- établissement d'un contexte de rapports et recherches pertinents récents.

Points saillants du sondage

I. Envoi du sondage

OC a communiqué le lien au sondage, en anglais et en français, à 216 administrateurs d'orchestre du Canada occupant divers postes.

	EN	FR	TOTAL
Échantillon	155	61	216
	(29 %)	(28 %)	(28 %)
Répondants	44	17	61
Réponse à toutes les questions	35	9	44

2. Qui a répondu?

2.1 Profil démographique

Femmes	71 %	78 %	74 %
Hommes	29 %	22 %	28 %
51-60 ans	39 %	44 %	41 %
41-50	24 %	11 %	21 %
31-40	9 %	33 %	15 %
25-30	18 %	0 %	15 %

2.2 Rôle actuel au sein de l'orchestre

DE/DG	38 %
Marketing	11 %
Dir., Op. ou Tournées	11 %
Artistique	9 %
Personnel	9 %

- « Autres » postes : administration (3), éducation (1), relations avec la clientèle (1), production (1) et liaison avec le CA (1)

2.3 Nombre d'années dans le rôle actuel

< 1 an	22 %
1-2 ans	14 %
2-3 ans	24 %
3-5 ans	7 %
5-10 ans	22 %
> 20 ans	10 %

- 60 % occupaient leur poste actuel depuis moins de trois ans.

3. Les orchestres

Budget > 5 M\$	23 %
500 000 \$-1 M\$	22 %
1-3 M\$	20 %
3-5 M\$	18 %

- 92 % existent depuis plus de 20 ans.
- 58 % sont répartis également entre l'Ontario et le Québec; 17 % sont en Colombie-Britannique; 15 % en Alberta
- 48 % des répondants affirment que leur orchestre a un budget de perfectionnement professionnel; 37 % disent qu'ils n'en ont pas; 15 % sont incertains.
- 17 % des répondants disent que leur orchestre a des programmes internes de perfectionnement professionnel : réunions du personnel, retraites, séances de planification, formation technique, par exemple sur les systèmes téléphoniques ou informatiques internes, budgétisation, marketing.
- 71 % des répondants affirment que leur orchestre n'a pas de programmes de perfectionnement professionnel; 12 % sont incertains.

4. Formation et premier point d'entrée dans l'orchestre

Diplôme de premier cycle	63 %
Diplôme d'études supérieures	34 %
Beaux-arts ou conservatoire	25 %

« Autre » formation : cours de gestion (3), formation technique ou en production (3), interprétation musicale (2)

Entrée comme gestionnaire	35 %
Comme membre du personnel	31 %
Comme musicien	21 %

5. Détermination du besoin de perfectionnement professionnel

5.1 Détermination par les répondants de leurs besoins de perfectionnement professionnel

Ils se manifestent dans l'exercice de mes fonctions	57 %
Par des lectures ou recherches dans mon domaine	18 %
Au cours de discussions avec mes pairs	14 %
Tout ce qui précède	8 %
Au cours de discussions avec mon employeur ou l'examen du rendement	4 %

5.2 Détermination des besoins de perfectionnement professionnel des autres

Par la surveillance ou l'examen du rendement	30 %
Ils les déterminent et en discutent avec moi	38 %
Les deux	19 %

- 76 % des répondants ont dit assumer des responsabilités de surveillance au sein de l'orchestre.
- Ils sont beaucoup plus portés à se baser sur la surveillance ou l'examen du rendement (30 %), que l'employeur ne le fait à leur égard (4 %).

6. Besoins les plus grands en matière de perfectionnement professionnel

Les réponses à 6.1 et 6.2 ont été écrites par les répondants (il ne s'agissait pas de réponses à choix multiples). Tous les besoins sont énumérés en ordre décroissant d'importance, déterminée en fonction du nombre de mentions par les répondants.

6.1 Besoins de perfectionnement professionnel **individuel** les plus importants

Connaissances générales - 84 %

Négociations et conventions collectives (11)

Tendances économiques et sociales (7)

Renseignements sur les pairs et le secteur, pratiques exemplaires (6)

Musique orchestrale (6)

Tendances politiques (4)

Impôts, taxes, adaptation au changement, communications

Compétences techniques ou spécialisées – 56 %

Nouvelles technologies en général (9)

Marketing, collecte de fonds (9)

Nouveaux médias (5)

Comptabilité, formation en langue seconde (2)

Billetterie, conception assistée par ordinateur, tout ce qui précède

Compétences en gestion – 63 %

Communications, RH (7)

Relations interpersonnelles (4)

Leadership, tout ce qui précède (5)

Planification, relations avec le conseil (2)

Négociation, gestion du temps, facilitation, relation avec les pairs, les autres orchestres,
questions juridiques, autosuffisance, gestion des archives

6.2 Besoins de perfectionnement professionnel **collectif** les plus importants

Connaissances générales - 76 %

Tendances sociales et politiques (7)

Méthodes améliorées de réseautage, communication de pratiques exemplaires, détermination des besoins de perfectionnement professionnel (6)

Tendances économiques (6)

Collecte de fonds, conventions collectives, communication, taxes et impôts (4)

Marketing (3)

Innovation, compréhension de l'évolution des goûts du public, musique orchestrale, compétences en gestion d'entreprises et d'activités culturelles

Compétences techniques ou spécialisées – 62 %

Marketing (9)

Collecte de fonds (8)

Nouvelle technologie (6)

Mise à jour des compétences du personnel (3)

L'éducation musicale comme mécanisme de développement de l'auditoire, budgétisation, programmation, comptabilité / gestion financière

Compétences en gestion – 62 %

Communications (7)

Gestion du conseil (7)

Gestion du temps (4)

Relations interpersonnelles, RH (3)

Équilibre organisationnel

Ventes, renforcement de l'esprit d'équipe, gestion de projet, accroissement de l'autosuffisance

7. Sources de perfectionnement professionnel

7.1 Connaissance des sources de perfectionnement professionnel

- 72 % des répondants sont au courant de programmes pertinents de perfectionnement professionnel qui existent **dans leur région**
- 74 % des répondants sont au courant de programmes pertinents de perfectionnement professionnel qui existent **à l'extérieur de leur région**

7.2 Types de perfectionnement professionnel

	Dans la région	Hors région
Visant une compétence	92 %	91 %
Sur le Web	58 %	38 %
Études supérieures à TP	46 %	24 %
Études de 1 ^{er} cycle	56 %	33 %

Encadrement/mentorat	43 %	53 %
Entraide	34 %	41 %

- En ce qui concerne tant la région que l'extérieur, les répondants connaissent surtout les programmes de perfectionnement professionnel axés sur une compétence particulière.

7.3 Fournisseurs de services de perfectionnement professionnel

	Dans la région	Hors région
Université	68 %	25 %
Collège communautaire	45 %	23 %
Autre à but non lucratif	45 %	25 %
Tuteur, coach	38 %	15 %
Autres organismes artistiques	30 %	30 %
Chambre de commerce	36 %	2 %
Programme spécial d'OC	18 %	30 %
Conservatoire	18 %	10 %
Bailleurs de fonds	15 %	2 %
League of American Orchestras	5 %	53 %
AGA d'OC	10 %	53 %

- Dans la région, les universités sont les fournisseurs les plus connus, suivies des collèges communautaires et des autres organismes à but non lucratif.
- En dehors de la région, Orchestres Canada et la League of American Orchestras sont les premiers cités comme fournisseurs de services de perfectionnement professionnel, suivis d'autres organismes artistiques et des programmes spéciaux d'OC.

7.4 Programmes ou activités de perfectionnement professionnel qui ne sont pas aisément disponibles

13 personnes ont répondu à cette question

- encadrement/mentorat, stages subventionnés (3)
- il existe assez de programmes; il existe de bons programmes de formation en gestion d'organismes artistiques et de bienfaisance (3)
- financement du perfectionnement professionnel (2)
- réunions entre pairs, échange de pratiques exemplaires (2)
- échange de postes
- défense des intérêts
- éducation d'un auditoire diversifié sur le plan culturel et implication à son endroit
- apprentissage du français par balado
- cours et programmes pour novices
- collecte de fonds
- documents et articles sur les pratiques exemplaires à communiquer au conseil

8. Expériences en matière de perfectionnement professionnel

- 56 % des répondants disent avoir participé à un cours de perfectionnement professionnel ou de développement du leadership dans leur poste actuel.

8.1 Types de programmes de perfectionnement professionnel auxquels les répondants ont participé

	total
Autre organisme à but non lucratif	41 %
AGA d'OC	33 %
Autre org. art.	30 %
Axé sur une compétence	36 %
League of American Orchestras	22 %
Progr. spécial d'OC	22 %
Entreprise à but lucratif	24 %
Sur le Web	16 %
Encadrement/mentorat	11 %
Programme de l'employeur	6 %
Collège communautaire	6 %
Études supérieures	11 %
Conservatoire	6 %
Du bailleur de fonds	6 %

8.2 Meilleure expérience de perfectionnement professionnel

29 personnes ont répondu à cette question

- Programme sur le marketing d'OC, AGA d'OC, conférence annuelle des directeurs du personnel, cours sur les rudiments de la gestion d'un orchestre de la League, discussion entre pairs (9)
- Rien ne vaut l'expérience pratique et la formation en cours d'emploi (5)
- Avoir un mentor(2)
- Travailler avec un expert-conseil dans un groupe : cela favorise la discussion et l'apprentissage aux niveaux personnel et institutionnel
- Évaluation à 360 degrés par les pairs
- Webinaire avec téléconférence : cela permet de voir les documents et de poser des questions
- Mes études en vue d'une MBA m'ont permis d'acquérir des compétences que je n'avais pas jugées pertinentes auparavant

- Diplôme de premier cycle
- Programme de production de Banff
- Encadrement
- Certificat axé sur le secteur du bénévolat offert par l'Université York : discussions de haut calibre, pendant un an; leçons applicables immédiatement au milieu de travail; j'ai fait le programme (qui n'existe plus) pendant que je travaillais.
- Programmation informatique et développement de sites Web
- Programme pour cadres d'organismes à but non lucratif de l'école des études supérieures de l'Université Stanford : programme de deux semaines extraordinaire, équilibre parfait entre les lectures, les conférences, les discussions et les entretiens informels
- Association of Fundraising Professionals : information et réseautage utiles
- Jerry Yoshitomi : excellent animateur; activités de valorisation de la marque et de valeur ajoutée centrées sur les spectacles, le marketing et la collecte de fonds
- Chez Bell, on a offert de courtes séances de formation ciblées, avec suivi par l'animateur, favorisant l'échange et les éclaircissements sur l'application de la formation. Les entretiens entre participants ont aussi favorisé un échange des meilleures et pires pratiques.
- Mentorat – travail plus ciblé et exigeant. Bons résultats.
- Séminaires sur la gestion aux HEC, qui nous ont permis de nous situer rapidement dans le monde des affaires, la direction et la gestion d'orchestre. Les HEC devraient toutefois offrir une formation exclusivement en gestion d'organismes artistiques pour ceux qui viennent du monde des affaires. Une meilleure compréhension de ces deux « mondes » améliorerait grandement la gestion et la gouvernance dans le milieu des arts.
- Un cours sur la négociation d'une convention collective donné par des avocats. Il était très pratique et a permis de comprendre l'application immédiate des connaissances acquises.
- Gestion de projet.

8.3 Raisons de ne pas participer au perfectionnement professionnel

	total
L'organisme n'a pas les moyens	68 %
Je n'ai pas le temps	68 %
Je n'ai pas les moyens	40 %
L'organisme ne l'encourage pas	20 %
Je ne sais pas ce qui est offert	24 %
Pas de groupe de pairs	16 %
Pas certain que cela en vaut la peine	12 %

9. Leadership

9.1 Le développement du leadership constitue une priorité stratégique.

- 92 % des répondants reconnaissent que cela devrait être une priorité stratégique pour OC.

9.2 Définition du leadership (et des compétences et connaissances qu'il peut englober)

34 répondants ont répondu à cette question :

- capacité à motiver, à inspirer, à appuyer les autres (14)
- façon de penser stratégique, souple, novatrice (12)
- crédibilité, expérience et connaissances propres au domaine orchestral (7)
- aptitudes à communiquer et à écouter (6)
- habileté à orienter, coordonner et faciliter (6)
- capacité à prévoir les besoins futurs (5)
- établissement d'un milieu harmonieux avec des personnes visant les mêmes buts, capacité à recueillir un consensus (5)
- gestion inspirée d'une vision (3)
- établissement, par l'exemple, de normes élevées (3)
- compétences techniques et en gestion (3)
- gestion de la relation entre le conseil et le personnel (2)
- établissement d'indicateurs de rendement, compétences en évaluation (2)
- capacité à prendre des décisions délicates
- calme, capacité à s'affirmer
- capacité à défendre les intérêts
- savoir fonctionner dans un milieu à court de ressources
- gestion des RH

« Le leadership est une question de capacité; il s'agit de la capacité des dirigeants à écouter et à observer, à utiliser leur expertise comme point de départ pour encourager le dialogue entre tous les paliers de décision, à établir des processus et la transparence pour la prise de décisions, à exprimer ses propres valeurs et visions sans toutefois les imposer. Le leadership consiste à établir des programmes plutôt qu'à réagir tout simplement à ceux-ci, à cerner des problèmes et à entreprendre des changements qui apportent une amélioration fondamentale plutôt qu'à gérer le changement. » A.M. McSwain, professeur adjoint, Lincoln University

« La capacité à comprendre vraiment l'organisation et le milieu dans lequel elle évolue. La capacité à prévoir ce qu'il faut cultiver, changer, commencer, défaire ou autre pour permettre à l'organisation de s'épanouir. La capacité à motiver des personnes pour les rallier à un ensemble de buts et faire progresser l'organisation. »

« Le leadership est la capacité innée à reconnaître et encourager le talent pour amener les gens avec lesquels on travaille à donner le meilleur d'eux-mêmes. Les leaders, les vrais chefs, sont des visionnaires, réalistes, bien informés et ouverts à la possibilité de travailler en synergie avec différents aspects de leur milieu économique, artistique, démographique ou autre. Ils doivent aussi avoir le pouvoir de prendre des décisions et la capacité à exercer ce pouvoir. De nos jours, on trouve très peu de vrais chefs parce que la plupart ont de la difficulté à prendre de vraies décisions ou ont peur de le faire. Il faut mener des études et des consultations, mais vient un moment où des décisions s'imposent. À mon avis, cela est très important si nous voulons croître comme société. »

10. Orchestres Canada

10.1 Parmi les initiatives suivantes, lesquelles aideraient le plus OC à renforcer et optimiser les pratiques de gestion au sein des orchestres?

Cote moyenne

(plus le nombre est élevé, plus l'option a été appuyée)

	EN	FR
Créer et offrir davantage d'activités et de documents de PP d'envergure régionale	2,41	2
Inciter les bailleurs de fonds à accorder un appui plus généreux	2,38	2,6
Collaborer avec d'autres OSNA	2,35	2,4
Obtenir ses propres fonds	2,27	2,1
Communiquer une information sur le PP	2,27	2,3
Encourager les orchestres à attacher plus d'importance au PP		

- Les deux groupes ont accordé une grande importance aux démarches visant à « inciter les bailleurs de fonds à accorder un appui plus généreux » et à « collaborer avec d'autres OSNA »; ils ont aussi jugé important de « communiquer une information sur le PP ».

10.2 Désir de poursuivre l'entretien sur le perfectionnement professionnel au sein d'OC

- 16 personnes ont donné leurs noms et numéros et ont dit vouloir participer à d'autres discussions sur le sujet.

Note sur l'analyse du sondage

Pour certaines questions, nous avons trié les données obtenues pour comparer les réponses de différents groupes, par exemple en fonction de l'âge, du poste ou de la taille de l'orchestre. Vu le nombre total de répondants et le fait que ces derniers n'ont pas tous répondu à chaque question, les groupes étaient trop petits pour permettre de tirer des conclusions définitives.

Dans certains cas, les résultats n'étaient pas étonnants. Ainsi, les jeunes répondants étaient beaucoup plus portés que les cadres supérieurs à dire qu'ils ne savaient pas si leur orchestre avait un budget pour le perfectionnement professionnel ou des programmes de formation internes.

Toutefois, quelques différences intéressantes ont été constatées entre les gestionnaires qui ont répondu en anglais et ceux qui ont répondu en français. Ainsi, les premiers étaient beaucoup plus susceptibles de signaler une formation en beaux-arts ou au conservatoire et de dire qu'ils étaient entrés dans le milieu orchestral comme musiciens. Les seconds étaient beaucoup plus portés à être titulaires d'une MBA. Ces derniers ont aussi signalé un recours beaucoup plus marqué à des programmes d'encadrement ou de mentorat et d'études supérieures. Mais cette information est-elle représentative du secteur? Bien qu'il soit tentant de faire des hypothèses

pour expliquer ces différences ou discuter de leur importance éventuelle, des recherches additionnelles s'imposent auprès d'un groupe plus nombreux de répondants pour vérifier les résultats.

Les entrevues

Les personnes interviewées pour le volet des entrevues de l'étude étaient treize représentants du secteur orchestral, soit :

- sept directeurs d'orchestres, dont six d'orchestres importants, de taille moyenne et d'envergure régionale du Canada et un d'un grand orchestre américain;
- le directeur musical d'un orchestre canadien;
- le président du conseil d'administration d'un orchestre canadien;
- quatre représentants de bailleurs de fonds ou d'associations sectorielles, y compris du Conseil des Arts du Canada (deux représentants ont été interviewés ensemble), de l'Association of British Orchestras et de la League of American Orchestras.

Antécédents des personnes interviewées

Directeurs (7)

Presque tous les directeurs interviewés avaient passé la totalité de leur carrière dans le domaine de la gestion d'un organisme artistique; certains avaient commencé dès le secondaire ou l'université dans des rôles à l'arrière-scène, comme metteurs en scène de productions musicales, placiers, commis à la billetterie à temps partiel ou organisateurs de concerts. Certains avaient exercé des tâches administratives exigeantes, comme celles de gestion de tournées et de production de concerts pendant l'été ou comme emplois à temps partiel. Les membres de ce groupe avaient entre 15 et 35 ans d'expérience en gestion, pour la plupart, presque entièrement en gestion d'orchestre. Deux personnes s'occupaient de la gestion d'orchestre depuis cinq ans ou moins.

La grande majorité (6 personnes) avaient suivi une formation professionnelle ou postsecondaire sur un instrument d'orchestre ou encore en composition, piano ou voix.

Les points d'entrée dans l'orchestre pour les directeurs consistaient en postes de gestion de niveau débutant ou supérieur :

- Comme directeur général (4)
 - Dans des orchestres de taille moyenne¹
- Comme directeur des Opérations dans un orchestre de taille moyenne
- Comme gestionnaire débutant dans un orchestre régional de taille moyenne, immédiatement après l'université
- Comme directeur d'un orchestre de jeunes affilié à un grand orchestre

¹ Dans le Rapport comparatif d'Orchestres Canada, les catégories suivantes sont utilisées : un petit orchestre a un budget de fonctionnement inférieur à 1 million de dollars, un orchestre de taille moyenne a un budget compris entre 1 et 5 millions de dollars, un grand orchestre a un budget de 5 millions de dollars ou plus.

Certains directeurs sont entrés dans ce domaine comme DG et ont accepté un poste de cadre pour un service d'un grand orchestre ou ont travaillé comme DG dans une autre sorte d'organisation avant de retourner à un orchestre comme DG.

Autres personnes interviewées (6)

Le chef d'orchestre interviewé a dirigé des orchestres professionnels canadiens à des tournants critiques de l'histoire de ces formations et a travaillé en étroite collaboration avec les DG, les conseils d'administrations, les musiciens et des intéressés pour surmonter une série de difficultés organisationnelles. Le président du conseil d'administration interviewé est bien connu de la collectivité; il sert aussi de mentor auprès de gestionnaires et anime des séminaires sur la gestion dans les secteurs privé et à but non lucratif.

Un dirigeant d'une association industrielle a travaillé auparavant dans une association représentant les théâtres. L'un a une formation en éducation artistique et une expérience d'administrateur supérieur, tandis que les deux autres ont des antécédents en interprétation musicale et en direction d'orchestre ainsi que comme cadres supérieurs au sein de la Fédération américaine des musiciens (FMA) et comme bailleurs de fonds publics.

Commentaires des personnes interviewées au sujet de leurs antécédents et leur formation

Quand, au secondaire, j'ai entendu pour la première fois les mots « arts » et « gestion » dans la même phrase, j'ai accroché. J'ai fait des études en musique parce que je croyais que cela me donnerait le bagage nécessaire pour gérer une organisation musicale.

J'ai toujours travaillé comme musicien ou en gestion artistique.

J'ai suivi une formation de musicien et, dès la fin de mes études, j'ai commencé à gérer un petit orchestre. La collecte de fonds, la promotion des concerts, la vente de billets, tout cela m'a toujours plu.

J'ai suivi une formation en musique, changé d'instrument, fait l'ONJ, fait du travail technique d'arrière-scène, puis travaillé comme régisseur de salle pour la COC et aussi, à temps perdu, fait du travail technique d'enregistrement. L'été, j'ai travaillé à l'arrière-scène pour cinq ou six organisations, joué au sein d'un orchestre symphonique régional, géré un orchestre de jeunes, fait des demandes de subventions, réserver des artistes, gérer des ensembles à vent – tout cela avant la fin de mes études...

J'ai commencé à fréquenter une école américaine à l'âge de 15 ans et me suis rendu compte que les arts avaient très peu d'importance aux États-Unis. C'est ce qui a éveillé ma passion pour l'éducation artistique – que voulais lui donner plus d'importance.

Enfant, j'ai assisté à la générale d'un orchestre pour 25 ¢. Le son de l'orchestre m'a renversé.

I. De quels genres d'occasions de développement du leadership ou de perfectionnement professionnel pourraient avoir besoin les professionnels (actuels et futurs) de la gestion d'orchestres canadiens?

- A) Une série de questions visait à déterminer comment les personnes interviewées avaient appris à gérer un orchestre et quels genres d'occasions de perfectionnement professionnel leur avaient été utiles au fil des ans. Elles étaient aussi invitées à signaler les lacunes dans leur formation.
- B) Une autre série de questions invitait les personnes interviewées à indiquer les principales qualités de chef, connaissances et compétences qu'exigeait un poste en gestion d'orchestre et à signaler les tendances qui semblaient se dégager en ce qui concerne les qualités et les compétences exigées des cadres supérieurs d'un orchestre.

A) Comment j'ai appris à gérer un orchestre

a. En cours d'emploi

Tous les dirigeants d'orchestres ont dit que l'expérience pratique était la principale et dans la plupart des cas la seule méthode de formation dans leur profession. D'autres représentants de l'industrie ont aussi dit que la formation en cours d'emploi était le principal moyen de former les actuels gestionnaires supérieurs des orchestres.

Apprendre dans un milieu où je côtoie les gens les plus intelligents avec lesquels je puisse travailler – avoir des défis à relever, mais être récompensé par l'expérience acquise, dans un milieu où les cadres supérieurs s'entraident, où l'on peut poser des questions raisonnablement intelligentes, ne pas être obligé de faire la même chose tous les jours – voilà un milieu d'inspiration et de défi.

b. Cours / Colloques / Formation structurée

- i. Ateliers et colloques : (4) ateliers ont été mentionnés comme sources importantes de savoir sur l'orchestre ou le secteur culturel. Les répondants ont mentionné l'Association des orchestres canadiens (AOC) / OC, la League of American Orchestras et la Banff School of Fine Arts comme des endroits où ils avaient suivi ce genre de formation.
- ii. Cours : (3) Certains gestionnaires ont dit avoir participé durant leur carrière à des programmes de formation offerts par des collèges communautaires ou d'autres institutions. Ils ont mentionné des cours de dactylographie, de marketing, de comptabilité, de gestion des RH, de collecte de fonds, de TI, de négociation des contrats et de langue.

- iii. Formation approfondie : (I) Une personne avait participé au Programme de gestion du revenu² avec l'appui de l'ancienne AOC et cela avait constitué un tournant dans sa carrière. Quatre personnes ont affirmé qu'il s'agissait d'un programme de formation important et unique au Canada.

c. Diplômes / Formation en gestion

Deux gestionnaires ont une MBA, un a un doctorat et deux autres envisagent de poursuivre des études supérieures en gestion. Selon un gestionnaire (qui n'a pas de diplôme en gestion), une formation en gestion ou une MBA est indispensable. Cela crée une discipline en gestion dans laquelle on apprend à poser les questions épineuses, à analyser les capacités de l'organisation et à aller au-delà du statu quo ou à « examiner les vaches sacrées » comme l'a dit un participant.

d. Diplôme / Formation postsecondaire en musique

Six des sept gestionnaires ont fait des études postsecondaires ou avancées en musique. Au moins dix des treize personnes interviewées ont une formation postsecondaire ou avancée en musique ou éducation musicale. Selon la majorité, une connaissance approfondie ou une appréciation de la musique est indispensable pour réussir comme gestionnaire d'orchestre.

e. Mentorat

Presque tous les gestionnaires ne tarissaient pas d'éloges pour la personne qui, à moment de leur carrière voire durant toute leur carrière, leur avait offert un mentorat ou un encadrement. Les mentors avaient inclus les supérieurs immédiats, les présidents ou anciens membres du conseil, des cadres supérieurs de grandes sociétés, des conseillers professionnels ou des experts-conseils du secteur. Au moins un gestionnaire entretient actuellement une relation de mentorat avec un jeune professionnel d'un autre secteur.

² Programme intensif d'un an offert par Genovese et Vanderhoof en partenariat avec un organisme parrain (récemment le Cultural Careers Council of Ontario) qui comportait des cours et des stages auprès d'organismes culturels. Il était centre sur le marketing, la collecte de fonds et les ventes. Le programme n'a pas été financé en 2009-2010. Pour 2010-2011, le CCCO demande une subvention de RHDCC pour mener un programme de huit mois comprenant trois jours d'apprentissage intensif (un au début, l'autre au milieu et le dernier à la fin) et un stage.

Quelle formation m'aurait été utile?

Les personnes interviewées étaient plus portées à décrire les nombreuses qualités de chef et compétences exigées pour la gestion d'un orchestre (voir ci-dessous) et la manière dont ces compétences étaient acquises (en se demandant même parfois si ces compétences pouvaient être enseignées) qu'à signaler les lacunes dans leur propre formation. Cela peut être attribuable au nombre moyen d'années d'expérience (19-35 ans) de plus de 70 % des gestionnaires formant l'échantillon.

Un gestionnaire a signalé un manque « complet » de préparation pour la fonction de **collecte de fonds** et dit qu'il lui avait fallu un certain nombre d'années pour acquérir et maîtriser cette compétence en cours d'emploi.

B) Qualités principales, connaissances et compétences d'un gestionnaire d'orchestre

Les personnes interviewées ont été priées d'indiquer les principales qualités, connaissances et compétences exigées d'un gestionnaire d'orchestre. Dans cette section, les réponses sont groupées par thème, avec indication entre parenthèses du nombre de personnes qui les ont mentionnées. Certaines réponses inhabituelles sont aussi incluses, ainsi que quelques observations des répondants (paraphrasées à partir des notes).

Dans ce travail, il faut être totalement convaincu de l'importance de la discipline artistique, autrement, on ne peut survivre. Il faut connaître la musique et connaître le secteur. Il faut avoir la discipline des affaires. Il faut savoir gérer. Certains aspects s'enseignent, d'autres pas. Il faut posséder beaucoup d'énergie et avoir une attitude positive. On est comme une abeille avec une brique sur le dos.

Il faut être gestionnaire. Je ne pense pas que cela s'enseigne.

Qualités clés

- **Qualités de chef**

Les personnes interviewées ont parlé passionnément des qualités de chefs qu'un bon gestionnaire d'orchestre devait posséder, ces qualités englobant différents traits.

Gestion du conseil (6 répondants)

La gestion du conseil occupe 40 % du temps du gestionnaire d'orchestre.

Tout tourne autour de la gouvernance. La collaboration entre le DG et le président du conseil demeure un facteur critique de réussite dans les orchestres canadiens. Ensemble, ils planifient l'évolution du conseil et la relève; ils travaillent toujours au plan stratégique.

La gestion d'un conseil d'administration réunit les trois éléments – elle est à la fois une qualité de chef, une compétence et une fonction qui exige de connaître les gens et la collectivité.

Le DG gère l'organisme, le président du conseil gère le CA.

Gérer les personnes / la diversité (6 répondants)

Déléguer complètement des pouvoirs, puis appuyer les gens dans ce qu'ils font.

Gérer des points de vue contradictoires et traiter avec diverses cultures et attentes.

Vision : artistique et organisationnelle (4 répondants)

En périodes de difficultés économiques, il faut avoir des gens qui peuvent se concentrer sur la vision et le changement organisationnel. Il faut prendre des risques et avoir une vision à long terme, plutôt que d'opérer un repli et se limiter à stabiliser le régime de dotations. En périodes d'instabilité, il faut aller de l'avant.

Reddition de comptes / Responsabilité (4)

En périodes de stress, il faut faire preuve de leadership. Il faut gérer et diriger quand l'institution est prise d'assaut.

Gérer un orchestre, c'est comme gérer n'importe quel autre organisme à but non lucratif, mais avec une dose de stéroïdes.

Il faut avoir un sens inné de reddition de comptes et de responsabilité.

Être un généraliste (3) / Avoir de l'expérience (2)

Il est indispensable pour les gestionnaires de petits et moyens orchestres de pouvoir faire du multitâche et surveiller, avec savoir et doigté, presque tous les aspects de la gestion de l'organisation. Les gestionnaires de grands orchestres n'ont pas autant souligné ce talent; dans ces orchestres, l'important est plutôt d'embaucher les bonnes personnes, de les garder et d'appuyer l'expertise dont le DG s'entoure. On a aussi insisté sur la maturité, l'expérience de vie et l'expérience professionnelle de même que sur la capacité à travailler de longues heures.

Je suis généraliste. Je voudrais embaucher plus de personnes comme moi.

C'est une énigme : comme les salaires sont faibles, les orchestres sont souvent obligés d'embaucher des jeunes. Ils ne peuvent se permettre des gestionnaires d'expérience. Pourtant, l'expérience est indispensable – non seulement pour la gestion d'orchestre, mais aussi dans la vie – pour pouvoir faire du multitâche et gérer dans un organisme à facettes multiples, pour créer tous les jours le « Service des miracles ».

Ce travail exige de faire du 24/7. Il pourrait difficilement être fait par une personne ayant de jeunes enfants.

Bon jugement (3)

Planification stratégique, mise en œuvre, évaluation et réévaluation (analyse comparative) (3)

Attitude positive (2) / Sens de l'humour (2) Humanité (2)

Exprimer des attentes claires (2)

Bonnes habiletés en communication (2)

Compétences organisationnelles (2) / Multitâche (2) Savoir parler en public (2)

Autres traits ou qualités de chef signalées :

Passion

Énergie physique

Force de caractère (discipline interne, connaissance de soi)

Disposition à apprendre

Capacité de créer une équipe

Connaissances

Connaissances musicales (8) / Engagement envers la discipline artistique

Selon la plupart des personnes interviewées, un gestionnaire d'orchestre doit connaître, comprendre et aimer le produit qu'il vend, soit la musique. Cela vient de la formation, d'une curiosité innée, d'une écoute constante de la musique et d'un suivi des tendances musicales. D'après certains gestionnaires, une formation comme professionnel ou amateur en musique ou sur un instrument s'impose pour réussir comme gestionnaire d'orchestre.

Il faut adorer la musique, comprendre le répertoire et aimer et comprendre les musiciens.

On ne saurait trop insister sur cet aspect. Cela permet de prendre des décisions judicieuses, d'appuyer le directeur musical ou de remettre en question ses choix. Cela permet aussi de gagner la confiance des musiciens. C'est une passion pour la musique qui permet de se lever tous les jours pour accomplir une tâche difficile et ingrate.

Le danger est d'en savoir trop ou pas assez à propos de la musique. Dans le premier cas, cela rend la tâche plus difficile, dans le second, on risque de tout vouloir contrôler.

Connaissance de la collectivité (4)

Des répondants ont mentionné comme tendance future à laquelle les gestionnaires devaient se rallier la nécessité de connaître la collectivité. Le rôle de l'orchestre comme « promoteur de la collectivité » serait une tendance déterminante pour l'avenir des orchestres.

L'orchestre doit cesser de se considérer comme un organisme privilégié, de penser que c'est un privilège pour l'auditoire de l'entendre. Il assume des obligations envers la collectivité. Il doit participer aux discussions communautaires autrement que d'une manière intéressée. Il doit apprendre à défendre les intérêts de la collectivité et de tout ce qui contribue à la renforcer, y compris les centres communautaires, les espaces verts, la lutte contre la pauvreté, etc.

- **Conventions collectives (3)**
- **Connaissance des conseils et des membres éventuels (3)**
- **Connaissance (et compréhension) des musiciens (3), des trois piliers(1)**

Souvent, le vrai gestionnaire des musiciens n'est pas le directeur musical.

- **Connaissance (et compréhension) des artistes invités (2)**
- **Connaissance des auditoires (1)**

Compétences techniques importantes signalées par les répondants

- **Compétences financières (4)** (lire les bilans, les budgets, les états des flux de trésorerie)
- **En RH** (savoir embaucher, conserver, congédier) **(4)**
- **Marketing et ventes (3)**

- **Collecte de fonds et développement (3)**

Un orchestre ne devrait jamais embaucher un DG sans expérience en collecte de fonds.

- **Négociation collective (3)**

- **Nouveaux médias et diffusion numérique (2)**

- **Rédaction de demandes de subventions (1)**

2 Quelles occasions de développement du leadership et de perfectionnement professionnel existent actuellement? Quelles sont les lacunes? Quels sont les obstacles?

Les vues des personnes interviewées au sujet des lacunes en matière de développement du leadership et de perfectionnement professionnel sont présentées ci-après par thèmes; des suggestions au sujet du recrutement et de la formation des futurs dirigeants sont également incluses. Certaines personnes se sont attachées aux mesures qu'OC pouvait prendre pour faciliter le perfectionnement professionnel, mais beaucoup ont insisté sur le fait que le milieu se donnait lui-même, comme il devrait le faire, ses propres moyens en gestion.

La plupart des gestionnaires ont reconnu la grande importance d'assurer le perfectionnement professionnel de l'équipe de gestion. Tous les gestionnaires du Québec ont affirmé que cela était exigé de leurs employés. Ailleurs au Canada, nombre de gestionnaires ont dit que le perfectionnement professionnel était encouragé au sein de leur orchestre, en fonction des besoins et des fonds disponibles. Beaucoup d'employés déterminent eux-mêmes le genre de formation qu'ils doivent suivre. Un gestionnaire a affirmé que le budget de perfectionnement de son orchestre était « à sec ».

Commentaires (paraphrasés) des personnes interviewées

Lacunes / Occasions / Tendances

- Comme on l'a signalé, ce ne sont pas les établissements de formation en gestion comme Humber³, York et Ryerson⁴ qui manquent. Les séances offertes par la League sont plus ou moins bonnes pour une formation centrée sur un secteur.
- Il existe peu d'occasions régionales de formation en gestion d'orchestre. La plupart des gestionnaires d'orchestre ont appris sur le tas et complètent leur expérience de travail au moyen de programmes de formation de haute gamme, par exemple grâce aux

³ Le programme de gestion dans le domaine des arts de Humber College n'existe plus.

⁴ Certificat en gestion dans le secteur à but non lucrative et du bénévolat.

conférenciers invités par OC ou la League ou encore à des colloques ou conférences internationales.

- Le Canada n'a ni la masse critique ni les ressources des États-Unis pour former des gestionnaires d'orchestre.
 - La Grande-Bretagne n'a pas les ressources voulues pour former des cadres intermédiaires d'orchestres. Les novices doivent ordinairement travailler comme stagiaires non rémunérés pour établir un premier contact. Cela signifie que le secteur est limité à un groupe de personnes qui peuvent se permettre de travailler pour rien, ce qui peut restreindre l'accès aux personnes les plus talentueuses.
- Pourquoi les écoles de musique n'offrent-elles pas des cours en gestion des affaires? Combien de diplômés deviennent solistes, comparativement à ceux qui finissent par mener leur propre entreprise ou une organisation musicale?

Accroissement de la réserve de gestionnaires

- Au Canada, les grands organismes d'arts de la scène, comme le Toronto Symphony Orchestra, la Compagnie d'opéra canadienne, l'Orchestre symphonique de Montréal et le Centre national des Arts ont traditionnellement servi de pépinière pour nombre de jeunes s'intéressant à la gestion d'un organisme artistique qui ont fini par occuper un poste supérieur au sein de l'organisme ou ailleurs. La même chose pourrait se produire dans d'autres grands orchestres canadiens.
- Ceux qui ont travaillé au sein d'un grand organisme ont parfois une chance de s'en tirer quand ils accèdent à des postes de cadres supérieurs. Toutefois, les personnes qui commencent comme gestionnaires d'un petit ou moyen orchestre et qui n'ont pas gravi les échelons de la hiérarchie d'un grand orchestre sont vouées à l'échec. Les petits et moyens orchestres régionaux posent des défis énormes en matière de gestion.
- Souvent, les jeunes travaillent au sein d'un grand orchestre et acceptent très rapidement un poste supérieur (directeur exécutif ou général) d'un petit ou moyen orchestre. Cela représente un beau défi, mais il faut se demander si cela constitue un scénario souhaitable pour eux ou pour l'organisme. Les conseils d'administration devraient recevoir des directives au sujet des critères de recrutement pour avoir une bonne idée de l'expérience en leadership et des qualités de chef requises pour le poste.

Réseautage

- Les directeurs généraux des six orchestres américains aux budgets les plus garnis organisent régulièrement des téléconférences pour discuter des défis en matière de gestion et des enjeux propres à leurs orchestres.

Stages et apprentissages

- Les grands orchestres du Canada pourraient organiser des apprentissages, notamment en partenariat avec les facultés d'administration des affaires ou les collèges communautaires. Il pourrait s'agir d'un programme structuré avec un modèle et des liens établis par OC.

Formation et perfectionnement internes

- Il doit se faire un perfectionnement professionnel à *même* l'organisme. Il devrait y avoir, pour chaque employé, une personne qui fait une formation par observation et apprend les fonctions et exigences du poste. Cela permet aussi d'avoir une solution d'appoint en cas de maladie ou d'urgence, en plus d'aider à la planification de la relève et de servir de mécanisme de protection des biens en cas de départ d'un employé.
- Chacun a la responsabilité, au sein de l'organisme, de former les autres dans l'exercice de ses fonctions, d'être un enseignant, de faciliter, d'appuyer. Il faut éviter d'être un gestionnaire interventionniste.
- Par sa rétroaction, le conseil d'administration ou son président peut jouer un rôle déterminant dans le perfectionnement professionnel du directeur général. Le fait de croire que quelqu'un pense à lui ou observe ses actions peut contribuer énormément au perfectionnement du DG. Le CA devrait aussi aider à trouver des programmes de perfectionnement à l'intention de ce dernier ou un mentor dans le secteur à but non lucratif qui peut faire une contribution ne serait que pas sa rétroaction.

Recrutement

- Les orchestres devraient s'occuper plus activement de recruter et d'attirer, par exemple, les meilleurs diplômés d'une école d'administration des affaires qui s'intéressent à la gestion des arts.
- Les orchestres devraient regarder du côté des musiciens pour recruter ceux qui ont des dispositions pour la gestion et veulent apprendre.

Pollinisation croisée / Partenariats

- D'une manière générale, il faut se demander si l'industrie doit vraiment être autodidacte.
- Les universités et collèges offrent de nombreuses possibilités de formation régionales permettant d'acquérir des connaissances et compétences applicables aux diverses facettes du travail, comme la comptabilité, la technologie de l'information, la gestion des

ressources humaines, le marketing, la négociation collective, la négociation de contrats et les techniques d'entrevue. La pollinisation croisée des secteurs est saine – on peut apprendre beaucoup.

- Il est très important d'apprendre des autres secteurs, comme des industries des médias et de l'enregistrement sonore à but lucratif, des organismes de présentation et des autres industries liées aux arts de la scène. D'autres enjeux sont propres au secteur à but non lucratif, y compris la gestion du conseil et des bénévoles et la collecte de fonds.
- Il est très avantageux d'échanger des renseignements entre les industries du secteur à but non lucratif. Dans une classe sur le leadership, il arrive souvent que les participants viennent du secteur privé, des universités, des hôpitaux, des organismes artistiques et d'autres groupes à but non lucratif.
- Le perfectionnement professionnel au sens général est possible dans le contexte d'un collège communautaire, autrement, il est trop restreint. Il faut s'ouvrir au monde.

3 Quel rôle dans le développement du leadership et le perfectionnement professionnel Orchestres Canada serait-il le plus apte à jouer par lui-même? En collaboration avec d'autres OSNA, des établissements de haut savoir ou d'autres partenaires?

Voici ce que les personnes interviewées ont dit au sujet du rôle qu'OC pourrait jouer pour encourager de bonnes pratiques de gestion au sein de la communauté orchestrale. Nous avons également analysé les données provenant des entrevues pour classer selon un ordre de priorité les initiatives qu'OC a proposées dans le cadre de cette recherche (figure 1). Le tableau inclut d'autres initiatives proposées par les répondants.

Commentaires (paraphrasés) des personnes interviewées

Rôle d'OC dans le perfectionnement professionnel

- OC n'a guère de ressources. Il ne peut pas se lancer dans le domaine de la formation et du perfectionnement professionnel.
- Le pays est trop vaste, les orchestres sont trop régionaux et variés et les ressources d'OC, trop limitées. Les besoins sont trop grands pour qu'OC puisse envisager des possibilités de formation régionales. Il faut encourager les gens à assister à la conférence nationale, où l'on devrait offrir une grande variété de colloques de perfectionnement professionnel.
- OC ne doit pas rêver en couleur – après tout, il ne s'agit vraiment que d'une personne.

Mentorat

- Compte tenu de la longévité et du succès des DG maintenant actifs dans ce domaine au Canada, comparativement à ce qui existait il y a cinq à dix ans, il n'y a pas de meilleur moment pour créer un programme de mentorat pratique.
- Est-ce que le milieu ne pourrait pas mettre sur pied un programme de mentorat informel? Dans un certain nombre d'orchestres, par exemple, il existe d'excellentes relations entre le DG et le président du CA. Est-ce que, comme dirigeants, ils ne pourraient pas expliquer le succès de leurs relations? La réussite encourage la réussite – le moment est bien choisi pour les intervenants de favoriser le perfectionnement des autres et l'émergence de générations futures de dirigeants.
- Le mentorat est un aspect important à considérer. Plutôt que d'essayer de jumeler des directeurs d'orchestres, il faudrait qu'il soit organisé par les intéressés et mené à l'échelon local avec d'autres types d'organismes.

Programme de gestion du revenu (ou programme analogue)

- OC devrait trouver un moyen d'aider les personnes qui manifestent des dispositions à participer à des programmes comme celui de la gestion du revenu.
- On pourrait envisager de financer partiellement un congé sabbatique pour permettre aux musiciens de participer par exemple au programme de la gestion du revenu. Les candidats seraient choisis au moyen d'un processus de sélection.
- OC et la communauté orchestrale devraient élaborer un programme semblable à celui de la gestion du revenu, mais axé sur les compétences en gestion exigées des gestionnaires d'orchestres. Les grands orchestres du Canada pourraient accepter de prendre chaque année des stagiaires venant de ce programme.

Partenariats / Facilitation

- OC devrait aider les orchestres à apprendre les uns des autres : faciliter les relations au sein de la communauté des gestionnaires à l'échelle du Canada au moyen, notamment, de l'assemblée annuelle ou de la conférence des gestionnaires ou encore par des outils de communication comme des téléconférences, des forums virtuels, le bulletin, des blogues.

- C'est actuellement le moment idéal, puisque nous traversons une période de stabilité dans la communauté orchestrale, pour aborder cette question. Il devrait y avoir un déblocage aussitôt que possible en ce qui concerne les partenariats communautaires, surtout avec les collèges ou universités. OC devrait forger des liens plutôt que de servir de facilitateur. Il devrait utiliser ses réseaux afin d'ouvrir des portes entre organismes pour que cela se fasse, plutôt que de faire le travail lui-même.

Communication de renseignements

- OC pourrait être un portail de renseignements sur les pratiques de gestion exemplaires au moyen de son site ou un blogue. Il pourrait par exemple poser les questions suivantes : « Quelles sont les trois meilleures façons de...? », « Quelles sont les trois pires façons de...? » et afficher une série de réponses.
- Il est extrêmement important de connaître le contrat de l'AFM – on pourrait forger un partenariat avec la Fédération américaine des musiciens.

Formation et ateliers nationaux

- Inviter des spécialistes de la League au Canada.

Financement de la formation

- L'objectif est l'avancement du secteur plutôt que d'une personne. Toute aide financière destinée au perfectionnement professionnel doit viser cet objectif. Peut-être devrait-on imposer certaines conditions pour faire en sorte que la formation procure des bienfaits au Canada, du moins pendant une certaine période.
- Le programme de la Brigade volante du Conseil des Arts peut être utilisé pour des mentorats – il peut accorder du temps et libérer des gens. Il existe dans certaines provinces des programmes analogues pour le mentorat et le perfectionnement professionnel.

Ressources

- Les conseils doivent apprendre à recruter. Pourrait-on élaborer des lignes directrices à l'intention des CA qui sont à la recherche d'un directeur général? Cela pourrait exiger un changement fondamental de mentalité pour certains conseils, qui doivent apprendre à lire entre les lignes d'un CV.

Fig. 1 Le tableau suivant renferme une liste d'initiatives proposées que les répondants au questionnaire en ligne ont été invités à classer par ordre de priorité. Nous avons en outre analysé les données recueillies auprès des personnes interviewées pour déterminer la mesure dans laquelle ces dernières appuyaient les priorités et pour inclure d'autres initiatives proposées.

	Le plus important	Souhaitable	Le moins Important	Commentaires
Communiquer des connaissances au sujet	v		v	Bulletins et blogues
Encourager les orchestres à attacher plus	v		v	
offrir les bailleurs de fonds à accorder aux	vv		v	
particuliers et organismes plus d'abouti au PP	v	v		Asso. Brian de la League est officier de la
orchestres et particuliers avec le PP	v	v	v	League. Tutoriels électroniques
Créer et offrir plus d'activités et de				
documents de PP d'envergure nationale				
Créer et offrir plus d'activités et de documents	vv	v	v	S'associer à la League pour offrir des
de PP d'envergure nationale		v		programmes, inviter des conférenciers de la
Collaborer avec d'autres OSNA à des				League, traduire des documents. Consulter
programmes/activités de PP communs				d'autres organismes comme des musées.
Divers. Conférence nationale – séances et	vvv			
événements	vv			
Donner des lignes directrices au CA	v			
Créer un programme de stages				
Forum virtuel ou réel pour tous les	v			
directeurs plutôt que seulement ceux des				
Grands organismes de bons consultants	v			
Distribuer les documents de la League dans les	v			
deux langues officielles				
Inviter des spécialistes de la League au Canada	v			
Le bulletin est utile				

S'associer à des écoles d'affaires pour offrir des occasions de stages ou résidences

	v			
	v			

Conclusions

Cette étude avait pour but d'aider Orchestres Canada à explorer les questions suivantes :

- **De quels genres d'occasions de développement du leadership ou de perfectionnement professionnel pourraient avoir besoin les professionnels (actuels et futurs) de la gestion d'orchestres canadiens?**

L'étude a révélé que, dans la plupart des cas, les gens doivent cerner leurs propres besoins de perfectionnement. Les résultats du sondage le montrent et les commentaires sur la formation des gestionnaires interviewés le confirment. Ceux qui se sont occupés de leur perfectionnement professionnel (allant de la dactylographie à la négociation de contrats en passant par la collecte de fonds) ont déterminé eux-mêmes leurs besoins d'apprentissage. Il n'est donc pas étonnant que les répondants aient indiqué, comme préoccupation de la communauté orchestrale, la recherche de manières améliorées de faire du réseautage, d'échanger des pratiques exemplaires ou de cerner les besoins de perfectionnement professionnel.

Il semblait y avoir une grande uniformité dans la mention des besoins de perfectionnement professionnel les plus importants tant pour les personnes que pour le milieu de la gestion d'orchestre en général. Ces besoins appartenaient aux catégories suivantes :

Connaissances générales

La négociation et les conventions collectives, les tendances économiques et sociales, l'information sur les pairs et l'industrie, et les pratiques exemplaires sont tous apparus comme des domaines de connaissances importants pour les gestionnaires. Presque toutes les personnes interviewées ont insisté sur l'importance d'un savoir musical et d'une connaissance de la communauté, y compris des éventuels bénévoles et membres du conseil, des donateurs, des artistes invités et des musiciens.

Compétences techniques

Le marketing et la collecte de fonds figuraient au haut de la liste des compétences particulières mentionnées par tous les répondants, les gestionnaires interviewés insistant tout particulièrement sur une connaissance des finances et des RH (notamment des pratiques juridiques et professionnelles touchant les RH).

Compétences en gestion

Presque tous les gestionnaires interviewés ont mentionné la *capacité à gérer le conseil* comme la compétence en gestion et la qualité de chef la plus importante pour assurer le succès de l'organisme. De nombreux répondants au sondage ont fait écho à ce point. Bon nombre des premiers ont affirmé qu'un conseil d'administration et un dirigeant principal fermes et travaillant en synergie constituaient éventuellement le facteur de réussite clé pour un orchestre. Quelques répondants ont laissé entendre qu'une modalité d'échange de connaissances et d'expériences entre les équipes du président du conseil et du premier dirigeant constituerait peut-être une ressource importante pour les gestionnaires, les CA et les orchestres.

La gestion des RH (des personnes et de la diversité) a aussi été considérée comme une grande priorité en matière de gestion. Il a été assez longuement question du leadership durant les entrevues, l'accent étant mis sur la vision artistique et organisationnelle, la reddition de comptes et la responsabilité. Les deux catégories de répondants considéraient aussi les communications

comme importantes, et beaucoup de gestionnaires incluait dans celles-ci les communications internes et les allocutions publiques.

Interrogées sur les grandes priorités, selon elles, pour les directeurs d'orchestres de l'avenir, plusieurs personnes interviewées ont insisté sur des aspects comme les nouveaux médias, l'évolution du profil démographique de l'auditoire et l'importance d'un vrai rayonnement auprès de la collectivité. La plupart de celles qui ont répondu à cette question ont affirmé que l'avenir des orchestres dépendait de l'établissement d'une relation étroite avec la collectivité.

Ces opinions et réponses au sujet des besoins de formation rejoignent les constatations de l'étude sur la formation intitulée *The Leadership Training Review Process* menée par la League of American Orchestras pour 2009 -2010⁵. Selon cette étude, deux des trois plus importants défis à relever sont de cultiver des compétences centrées sur l'innovation, l'entrepreneuriat et le leadership adaptatif et d'accroître les compétences dans les domaines de la surveillance financière, des nouveaux médias, du développement des auditoires, de la mobilisation de la collectivité et du marketing.

- **Quelles occasions de développement du leadership et de perfectionnement professionnel existent actuellement? Quelles sont les lacunes? Quels sont les obstacles?**

D'après une étude sur les gestionnaires d'organismes d'arts de la scène⁶ effectuée en 2000, les intervenants ni ne connaissent ni n'utilisent de nombreuses ressources pourtant disponibles. Cette étude a révélé que seulement 9 % des répondants au questionnaire de sondage ont dit être bien informés des ressources disponibles pour améliorer leurs compétences et connaissances. Dans la présente étude, les trois quarts des répondants au sondage et toutes les personnes interviewées connaissaient les programmes et activités de perfectionnement professionnel offerts par une gamme de fournisseurs, y compris les universités, les collèges communautaires, les organismes artistiques et d'autres organismes à but non lucratif. On croit même que certains programmes maintenant disparus existent encore (comme le programme de gestion des arts du Humber College et le programme de gestion du revenu). Cela ne fait que souligner la nécessité de trouver de meilleurs mécanismes de réseautage et de communication de renseignements et de pratiques exemplaires.

Le temps et l'argent demeurent les principaux obstacles au perfectionnement professionnel, La plupart des répondants au sondage disent que les orchestres ne fournissent ni fonds ni programmes de formation. Dans une proportion appréciable, les répondants les plus jeunes ont affirmé ne pas savoir si ces ressources étaient mises à leur disposition dans leur orchestre. Le financement de la formation constitue un maillon manquant important. Cela aussi rejoint les constatations de la League (*Leadership Training Review Process, 2009 -2010*), à savoir que la plupart des orchestres ne sont pas conçus pour être des organismes centrés sur l'apprentissage. Par contre, ces observations semblent contraires aux opinions exprimées par certaines personnes interviewées, qui ont déclaré que le perfectionnement professionnel non seulement constituait une priorité dans leur organisme mais était même une exigence. Les répondants des

⁵ Leadership Training Review Process, How do We Grow the Leaders Needed Urgently for Today and Tomorrow's Orchestras? PPT., The League of American Orchestras, 2009 -2010.

⁶ PROFESSIONAL DEVELOPMENT FOR PERFORMING ARTS MANAGERS IN CANADA: A Needs Assessment 31 août 2000 (Janis A. Barlow and Associates), Cultural Careers Council Ontario.

orchestres du Québec ont donné des exemples concrets de leurs stratégies visant à promouvoir le perfectionnement professionnel à la grandeur de leur organisme⁷.

Il est important de souligner la différence entre ce que les répondants considéraient comme une formation basée sur des compétences génériques et un perfectionnement professionnel propre au milieu orchestral. Nombre de personnes interviewées ont rappelé que la formation dans les domaines techniques était largement offerte dans les universités et collèges communautaires ou dans des colloques ou ateliers locaux, surtout dans des disciplines comme la comptabilité, la TI, le marketing, les RH et la négociation de contrats tandis que la formation propre à la gestion d'organismes artistiques ou à but non lucratif était largement disponible dans des collèges ou universités, comme les HEC, Ryerson, York et bientôt Laval. Les gestionnaires et les spécialistes de l'industrie étaient largement en faveur d'un apprentissage comme cohorte auprès d'un vaste éventail de secteurs privés, publics et à but non lucratif parce qu'à leur avis cela « ouvre l'orchestre au monde ».

Orchestres Canada et la League of American Orchestras sont considérés comme d'importantes sources de formation très pertinente pour les orchestres, là où leurs programmes sont accessibles. Selon les personnes interviewées, le perfectionnement professionnel centré sur les orchestres ne peut vraiment être offert qu'au niveau national voire international grâce aux programmes bien établis et exhaustifs de la League of American Orchestras. D'après certaines d'entre elles, OC est un petit organisme, dont on ne peut vraiment pas s'attendre à ce qu'il s'occupe beaucoup de formation. Quelques-unes ont affirmé que les priorités devaient être clairement énoncées et rejoindre celles de l'Association of British Orchestras, soit la défense des intérêts, la collecte de données et la communication de renseignements. Quoi qu'il en soit, des activités de l'OC, comme l'AGA, qui ne gravitent pas nécessairement autour du perfectionnement professionnel, sont grandement appréciées par tous les répondants parce qu'elles permettent des échanges et discussions entre pairs. Selon un répondant, les conversations au bar valent à elles seules le prix d'entrée.

L'étude de 2000 sur les gestionnaires d'organismes d'arts de la scène a révélé que tous les gestionnaires supérieurs se soucient de la prochaine génération de gestionnaires. Ils souhaitent une approche plus systématique du mentorat de la génération montante. Ce souci a aussi été exprimé par les gestionnaires jeunes et moins jeunes inclus dans la présente étude. Les répondants au sondage et les personnes interviewées s'entendent pour dire que la formation en cours d'emploi, le mentorat et l'encadrement sont indispensables à la réussite future des professionnels de la gestion qui commencent dans ce domaine.

Les participants à l'étude ont reconnu que ces modalités de perfectionnement professionnel n'étaient pas offertes formellement. Les personnes interviewées ont rappelé que « le milieu » devait envisager un moyen de créer collectivement un programme de stages, éventuellement de portée nationale ou en partenariat avec les universités et collèges communautaires. Un gestionnaire a insisté sur le fait que les grands orchestres devaient recruter « énergiquement » auprès des écoles de gestion des affaires. Les dix grands orchestres du Canada pourraient convenir d'accepter chaque année comme stagiaires dix nouvelles recrues en forgeant un partenariat avec une ou plusieurs écoles de gestion.

⁷ D'après une loi adoptée au Québec en 1995, la loi dite du 1 %, tous les employeurs de la province devaient initialement investir au moins 1 % de leur masse salariale totale dans la formation. Ces dernières années, la loi a été modifiée pour exempter les sociétés à la masse salariale inférieure à 1 million de dollars.

Bon nombre des personnes interviewées ont souligné le fait que les orchestres canadiens traversent actuellement une période stable et propice. « La réussite encourage la réussite », ont-elles dit. Plusieurs gestionnaires d'expérience travaillent au sein de leur orchestre depuis bon nombre d'années et l'ont placé dans une position relativement forte. Ils seraient prêts à transmettre leurs connaissances et leur expérience à la prochaine génération de dirigeants.

- **Quel rôle dans le développement du leadership et le perfectionnement professionnel Orchestres Canada serait-il le plus apte à jouer par lui-même? En collaboration avec d'autres OSNA, des établissements de haut savoir ou d'autres partenaires?**

Nous croyons qu'il existe dans notre milieu une pénurie de renseignements efficaces et interreliés au sujet de la formation qui pourraient aider les consommateurs et les fournisseurs à se retrouver au moment opportun. Cela sous-entend que la meilleure façon de créer une écologie d'apprentissage plus dynamique et efficace serait d'améliorer l'efficacité du marché plutôt que d'essayer de renforcer l'offre ou la demande⁸.

Les personnes interviewées pour cette étude n'ont pas hésité à décrire des moyens que le milieu pourrait utiliser selon elles pour créer les pratiques de gestion renforcées au sein des orchestres. Ces initiatives pourraient inclure des initiatives comme des mentorats, des programmes structurés, des partenariats, la communication de renseignements, des ateliers nationaux, des programmes de financement et l'élaboration de lignes directrices en matière de recrutement à l'intention des membres du conseil d'administration.

Le programme de gestion du revenu, bien qu'actuellement inactif, a été considéré comme un bon modèle de formation approfondie pour les gestionnaires d'organismes artistiques parce qu'il incluait des cours complétés d'une série de stages. Selon deux personnes, si ce programme servait de modèle à un programme de formation approfondie, il faudrait le centrer sur les compétences en gestion générales exigées des dirigeants d'orchestres. Dans ce contexte et si un programme formel de stages était créé, OC serait appelé à servir de catalyseur, de trait d'union entre les orchestres et les collèges ou établissements postsecondaires.

L'étude de 2000 sur les gestionnaires d'organismes d'arts de la scène a abouti à la conclusion que si l'accent est mis sur les pairs, les mentors et l'expérience pratique dans la transmission des connaissances et compétences professionnelles, le leadership et l'engagement des intervenants sont clairement indispensables pour permettre au secteur de constater des progrès réels dans le domaine du perfectionnement professionnel. Cette opinion a été reprise par les personnes interviewées en 2010. Selon elles, les orchestres établis, les intervenants principaux et OC doivent jouer un rôle dans l'élargissement des possibilités de mentorat et de stages au moyen de démarches de recrutement auprès d'établissements postsecondaires et d'un mentorat individuel ou encore d'un programme national de stages, en partenariat, idéalement, avec un ou plusieurs établissements décernant des grades ou des diplômes. D'autres personnes interviewées, surtout au Québec, ont insisté davantage sur l'importance du perfectionnement professionnel interne au moyen d'initiatives de partage ou d'observation d'emploi et sur la formation axée sur les compétences dispensée par des universités ou collèges communautaires régionaux.

⁸ « The Smart Marketplace - Bridging the Gaps in Arts Leadership Training » Russell Willis Taylor et Andrew Taylor, reproduit de *Grantmakers in the Arts Reader*, volume 21, n° 1 (printemps 2010)

En ce qui concerne le rôle d'OC dans le perfectionnement professionnel, les personnes interviewées ont rappelé la pénurie de ressources dans cet « organisme d'une personne » et l'importance pour OC de se concentrer sur ses priorités actuelles. Plusieurs personnes ont affirmé que si OC a effectivement un rôle à jouer dans le perfectionnement professionnel, il consiste à faciliter l'échange de connaissances et de renseignements au moyen de ses assemblées annuelles, ses bulletins et d'autres réseaux.

Les répondants au sondage et les personnes interviewées estiment aussi qu'il est important de travailler avec d'autres organismes pour répondre aux besoins de perfectionnement professionnel; ils ont suggéré comme partenaires éventuels d'OC des orchestres établis, des intervenants principaux, la League, d'autres organismes de service dans le domaine des arts, les collèges et les universités. Cette collaboration pourrait être particulièrement fructueuse dans le domaine des échanges entre pairs, des mentorats et des stages et favoriser des occasions de PP intersectorielles. Certaines personnes interviewées considèrent les programmes de perfectionnement professionnel de la League comme inégalés. Plusieurs espèrent que, grâce à des démarches de lobbying, OC puisse obtenir pour ses membres plus de fonds pour ce genre de programme de perfectionnement professionnel.

Signalons enfin que les répondants étaient nombreux à se dire prêts à poursuivre ce dialogue avec OC. Cela semble indiquer que ce sujet suscite un intérêt généralisé et qu'OC possède les ressources internes nécessaires pour faire avancer ce dossier.

Annexe I

Liste des personnes interviewées

- 1) Rob Gloor, directeur exécutif, Orchestre national de diffusion
- 2) Rosemary Thomson, directrice musicale et chef d'orchestre, Okanagan Symphony Orchestra
- 3) Annemarie Petrov, directrice exécutive, Edmonton Symphony Orchestra / Winspear Centre
- 4) Christopher Deacon, directeur administratif, Orchestre du Centre national des Arts
- 5) Andrew Shaw, président et premier dirigeant, Toronto Symphony Orchestra
- 6) Thérèse Boutin, directrice générale, Orchestre symphonique de Trois-Rivières
- 7) Sophie Galaise, directrice générale, Orchestre symphonique de Québec
- 8) Bill Black, président du conseil d'administration, Symphony Nova Scotia
- 9) John Kieser, directeur général, San Francisco Symphony
- 10) Russ Kelley, chef du secteur de la musique, Conseil des Arts du Canada
- 11) Daniel Swift, agent de programme, Programme des orchestres professionnels, Conseil des Arts du Canada
- 12) Mark Pemberton, directeur, Association of British Orchestras
- 13) Polly Kahn, vice-présidente, Apprentissage et développement du leadership, League of American Orchestras