

La lutte pour la piastre

Marc Haentjens

Number 130, Winter 2005–2006

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/40663ac>

[See table of contents](#)

Publisher(s)

Les Éditions l'Interligne

ISSN

0227-227X (print)

1923-2381 (digital)

[Explore this journal](#)

Cite this article

Haentjens, M. (2005). La lutte pour la piastre. *Liaison*, (130), 15–17.

La lutte pour la piastre

MARC HAENTJENS

LE SECRÉTARIAT D'ÉTAT – ancêtre du ministère du Patrimoine canadien – publiait à la fin des années 1970 un excellent petit livre, *La «piastre» n'est pas tout!*, destiné aux dirigeants d'organismes communautaires¹. Son auteur, John Fisher, s'efforçait, en près de 200 pages, de rassembler une foule de conseils et de trucs pratiques pouvant aider ces intervenants à gérer leur organisation et à concrétiser leur vision (leur «rêve»). Une idée récurrente du livre était que la réussite d'un organisme sans but lucratif (OSBL) tient avant tout aux gens qui y travaillent, à leur motivation et à leur capacité de travailler ensemble. «L'argent n'est pas tout, comme bon nombre de gens le pensent», écrivait Fisher. Extrêmement populaire auprès des clients du Secrétariat d'État, son livre s'est mérité plusieurs réimpressions dans les années 1980 avant d'être décrété «épuisé».

Il est sûr que si l'on voulait rééditer ce livre aujourd'hui, il faudrait en revoir le contenu – et avant tout le titre! Car, contrairement au message exprimé par Fisher, l'une des activités qui mobilise aujourd'hui bon nombre d'organismes communautaires pourrait s'intituler «la course pour la piastre». Quel que soit le domaine vers lequel on se tourne – social, communautaire, culturel et même artistique – la recherche d'argent, nommée plus correctement «la diversification des revenus», est devenue l'activité première de nombreux gestionnaires d'organismes. Et aussi, pourrait-on ajouter, la première mesure de leurs compétences. Plus un organisme voit son budget augmenter, plus son dirigeant est estimable. Que l'activité de l'organisme aille dans le sens désiré, qu'elle s'inscrive dans l'idéal ou «le rêve» qui l'a fait naître, pour employer les mots de Fisher, est finalement assez secondaire. L'important est que l'organisme soit en santé financière et qu'il ait les moyens de soutenir une structure respectable. Inversement, le dirigeant qui voit son budget dégringoler est aussi sûr de perdre l'estime de ses collègues – et de ses membres. La piastre, pourrait-on dire, est devenue l'aune de la réussite...

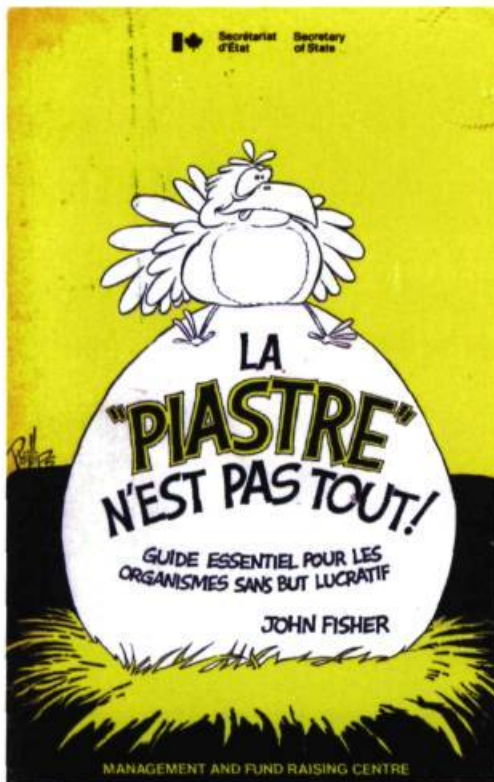
Vous direz que je caricature? Et vous avez sans doute raison. Mais je crois que j'exprime tout de même une réa-

lité assez répandue à laquelle plusieurs dirigeants d'OSBL – dont je fais partie – s'identifieront assez volontiers. Je peux en souligner quelques manifestations qui nous placent, il me semble, en assez grande contradiction avec les idéaux fishériens.

La première – bien que la moins critiquable – est certainement la propulsion, croissante, qu'ont les gestionnaires d'organismes à poursuivre – et saisir – (toutes) les opportunités qui se présentent pour accroître l'étendue de leurs ressources financières (faire flèche, comme on dirait, de tout bois). Il suffit, par exemple, qu'une initiative gouvernementale lance un programme en alphabétisation pour que chacun essaie de voir comment il pourrait s'y inscrire. Qu'un fonds soit créé dans le domaine de l'immigration pour que tout le monde s'intéresse à l'international. On a vu ainsi au cours des dernières années des projets se multiplier en santé, en développement économique, en tourisme ou en éducation, selon les priorités de l'heure. Opportunisme de bon aloi ou opportunisme tout court, cette attitude peut se justifier par l'oxygène qu'elle donne à l'organisme. Elle a pourtant à la longue des conséquences lourdes, en ten-

dant à détourner l'organisme du mandat (du «rêve») pour lequel on l'a créé. J'ai déjà évoqué ces conséquences dans un texte précédent (*L'art du formulaire*) et je ne voudrais pas me répéter. Mais je crois qu'on peut trouver là l'une des raisons de la perte de vision ou de «sens» qu'on ressent parfois dans nos stratégies communautaires (voir, entre autres, la résistance à reconnaître l'importance de la culture dans le développement de nos communautés).

Autre manifestation, pas tellement éloignée de la précédente: la tendance à placer la question financière au centre de tout. Paradoxe, à une époque où l'on ne jure plus (supposément) que par la planification stratégique et, plus encore, la gestion par résultats, il me semble qu'on n'a jamais autant parlé d'argent! Cette évidence m'a particulièrement frappé le printemps dernier quand il a été question de renouveler l'aide financière du ministère du Patrimoine canadien à travers les Ententes Canada-communautés. Alors que



ces ententes étaient supposées sceller une vision partagée du développement des communautés (nous l'a-t-on assez répété?), les discussions ont tourné pendant des mois sur le pourcentage dont l'enveloppe serait augmentée: 10% selon la proposition initiale du ministère ou 40% selon la demande exprimée par la communauté? Ce fut, comme on sait, 19% finalement mais, bien qu'on eût pu croire la discussion close, les mois suivants ont encore porté sur la façon dont ce 19% - transformé entre-temps en 11% et 8% - serait finalement distribué. Nous avons tous, à un degré ou l'autre, participé à cette discussion. Et pourtant, n'est-il pas juste de dire qu'elle n'avait plus grand-chose à voir avec notre mandat - et nos idéaux?

Enfin, et c'est l'observation qui me coûte le plus: les relations entre les organismes me semblent de plus en plus envisagées dans un cadre de concurrence et de rivalité.

« Il faut bien reconnaître que la dernière décennie a été marquée par une réalité financière difficile. Au palier fédéral, d'abord, où la hantise du « déficit zéro » a provoqué des réductions financières importantes, tant au Patrimoine canadien qu'au Conseil des arts du Canada. Au palier provincial, ensuite, où l'arrivée du gouvernement conservateur s'est traduite par des coupures encore plus sévères, notamment au Conseil des Arts de l'Ontario. »

Alors qu'il était de mise, à une certaine époque, de faire front commun face aux bailleurs de fonds, chacun tend de plus en plus à faire cavalier seul en espérant, mieux que les autres, tirer son épingle du jeu dans le dédale des programmes existants. La cohésion - ou l'unité d'action - qui caractérisait certaines démarches financières des organismes s'est largement effritée pour faire place, dans certains cas, à une concurrence ouverte. La crise à laquelle on a assisté ces dernières années autour du projet Les Voyagements illustre bien, à mon avis, cette tendance nouvelle. Au-delà des discussions sur le bien-fondé du projet et son impact sur la circulation effective du théâtre de création, la question qui a empoisonné les discussions était bien une question d'argent: à qui vont les fonds? Et qui va les récupérer si on transforme le projet? Cet exemple n'est cependant pas isolé. Même si ce n'est pas dit en toutes lettres, on peut sentir bien souvent que les succès (financiers) des uns deviennent source d'acrimonie pour d'autres.

Mais quand, comment en est-on arrivé là? C'est évidemment la question qu'on a envie de poser. Spontanément, il est tentant d'évoquer un phénomène d'époque, une manifestation dérivée du néo-libéralisme qui aurait rejoint la gestion des OSBL. Sans doute y a-t-il là une part de

vérité. De même que le livre de John Fisher, *La «piastre» n'est pas tout!*, peut être rattaché à une certaine époque, idéaliste et socialisante, de même cette course pour la piastre trouve sans doute son écho dans l'air du temps. Mais il y a eu aussi, je crois, des phénomènes aggravants, si je puis dire. J'en vois au moins deux qui ne nous appartiennent peut-être pas en propre, mais qui ont particulièrement secoué notre écosystème communautaire.

La rareté des fonds, d'abord. Il est certain que, plus les fonds sont limités, plus l'on peut s'attendre à ce que la lutte pour ces fonds soit âpre et, à certains égards, inélégante. Quiconque a siégé à un jury de subventions peut en témoigner. Tant qu'il s'agit d'évaluer les demandes indépendamment les unes des autres, tout va bien et il est facile d'être généreux. Mais dès qu'il s'agit de déterminer combien on alloue dans le cadre d'un budget réduit ou plafonné, les

choses sont beaucoup plus complexes. Augmenter l'un veut effectivement dire en couper un autre et la comparaison devient là déchirante. Or, si l'on connaît depuis quelques années une période de vaches un peu plus grasses, il faut bien reconnaître que la dernière décennie a été marquée par une réalité financière difficile. Au palier fédéral, d'abord, où la hantise du « déficit zéro » a provoqué des réductions financières importantes, tant au Patrimoine canadien qu'au Conseil des arts du Canada. Au palier pro-

vincial, ensuite, où l'arrivée du gouvernement conservateur s'est traduite par des coupures encore plus sévères, notamment au Conseil des Arts de l'Ontario.

Dans ce contexte, la tentation des organismes a donc été d'abord de protéger leurs acquis, au mépris d'une certaine façon de ce qui pouvait arriver aux autres. J'ai été moi-même témoin de cette période, à partir de l'Alliance culturelle de l'Ontario où l'on tentait depuis quelques années d'organiser un front commun face au gouvernement provincial. La plate-forme qu'on avait réussi à bâtir au début des années 1990 et qu'on tentait de vendre au gouvernement néo-démocrate (dans la lancée du Rapport *RSVP! Clefs en main*) a eu tôt fait de voler en éclats une fois le gouvernement Harris au pouvoir. Dès lors, la stratégie collective s'est davantage transformée en une stratégie du « chacun pour soi » où certains ont pu sauver la situation mais pas tous, et surtout pas l'Alliance elle-même qui a largement perdu son aura.

Le supplice de la tarte

Cette situation a été toutefois amplifiée par un autre phénomène que j'appellerais « le supplice de la tarte » et qui a peut-être été, au total, encore plus dévastateur. La

BRAVO art.org

Bureau des regroupements des artistes visuels de l'Ontario

Expositions

Diffusion BRAVO-Est art contemporain

81, rue Beechwood, Ottawa

ouvert du mardi au samedi, de 11h à 16h

information : Shahla Bahrami

m : 613.738.4434 c : 613.853.5857

Lost Paradigm et Pascal Demonsand

Du 16 novembre au 14 décembre

vernissage : le samedi 19 novembre

Galerie Céline Allard (et Le Labo)

Centre francophone de Toronto

information : Le Laboratoire d'art de BRAVO-Sud

416.861.1853 bravosud@yahoo.com

Expo vente de BRAVO-Sud

vernissage : le samedi 12 novembre

Formation

BRAVO à Contact Ontario

Ottawa, janvier 2006

Projet Vasari V : « Qu'est-ce que le Web Art ? »

Avec Fred Forest

Du 5 au 11 juin 2006 (Ottawa, Toronto et Mattawa)

Je connais Photoshop, After Effects et Final Cut II et III

Le Laboratoire d'art de BRAVO-Sud, Toronto

Rencontre

Dans le cadre de l'AGA à Mattawa les 10 et 11 juin 2006.

Renseignement

BRAVO

C.P. 53004

(800) 611.4789

Succ. Rideau

Ottawa ON K1N 1C5

bravoart.org

www.galeriedevisu.org

info@bravoart.org

THE ONTARIO FOUNDATION
TRILLIUM FOUNDATION DE L'ONTARIO



Patrimoine
canadien Canadian
Heritage



ONTARIO ARTS COUNCIL
CONSEIL DES ARTS DE L'ONTARIO



Ontario

Ministère de la Culture

responsabilité en revient, indiscutablement, aux Ententes Canada-communautés que le ministère du Patrimoine canadien a plus ou moins imposées aux organismes communautaires. S'il est vrai que ces ententes auraient pu avoir une allure très différente dans un contexte financier favorable, le fait qu'elles aient été instaurées dans un contexte de réduction financière a eu, en effet, l'impact contraire de l'impact annoncé, en conduisant les organismes à s'entre-déchirer pour le montant des fonds disponibles. L'expérience, particulièrement désastreuse en Ontario, a laissé, je crois, des traces indélébiles dans la « culture communautaire », et affecté, de façon générale, l'attitude des organismes – et de nombreux individus engagés – à l'égard des différentes sources de fonds publics. Le raisonnement qui en résulte pourrait se résumer ainsi : « Ce que l'autre reçoit, c'est autant qu'on ne recevra pas ». J'y ai été personnellement exposé en participant à certains exercices de « priorisation ». Mais tout le monde a été, je pense, soumis à cet argument.

Maintenant, doit-on se demander, tout ceci est-il irréversible ? Peut-on espérer, au contraire, revenir à une forme de solidarité antérieure, quelque chose qui nous rapprocherait peut-être de la pensée de John Fisher ? Cela semble à vrai dire difficilement imaginable. Il est indubitable qu'en l'espace de 25 ans les choses ont passablement changé. Nous avons non seulement perdu une certaine candeur face au financement public, mais aussi face aux OSBL eux-mêmes. Les idéaux sociaux que nous poursuivions dans les années 1970 ou 1980 se sont transformés en projets plus corporatifs. Nos organismes ont un peu troqué leurs rêves pour des « missions » et ont aménagé leur structure pour adopter des standards plus professionnels. Ils se sont plus ou moins rapprochés du fonctionnement de petites entreprises en endossant certaines valeurs propres au commerce comme l'opportunisme et la compétition.

Cela dit, nos organismes restent animés par un projet de société (un « rêve ») où ils devraient, même s'ils l'oublient parfois, être encore susceptibles de se rejoindre. Ils conservent, par ailleurs, plusieurs plates-formes d'échanges et de discussions où il n'appartiendrait qu'à eux de redonner libre cours aux projets et aux idéaux. Tout est donc possible en un sens, mais à une condition sans doute : c'est que nos organismes acceptent d'oublier quelque peu la piastre qu'on leur brandit pour ressusciter, par-delà leurs nécessités financières, des notions de partage et de solidarité. Je sens, depuis quelque temps, qu'un vent nouveau nous emmène dans cette direction. Mais encore faut-il qu'on parvienne à briser certains réflexes acquis et qu'on puisse aussi se défaire des influences gouvernementales qui voudraient, bien souvent, nous mener dans le sens contraire... ■

Marc Haentjens œuvre depuis vingt ans dans la francophonie ontarienne et canadienne à titre de chercheur, d'animateur et de consultant pour le milieu artistique et culturel. Il occupe depuis janvier dernier la direction du Regroupement des éditeurs canadiens-français.