

HEC MONTRÉAL

**Une typologie de la gestion des commandites et des dons :
Une étude des orchestres canadiens**

**par
Sandra D'Angelo**

**Sciences de la gestion
Marketing**

*Mémoire présenté en vue de l'obtention
du grade de maîtrise ès sciences
(M. Sc.)*

Septembre 2014

© Sandra D'Angelo 2014

Résumé

Dans ce mémoire, les orchestres canadiens font objets d'une étude exploratoire de leurs pratiques de recherches de commandites et de dons, ainsi que de leur fidélité à la mission de l'organisme. La recherche de littérature a permis de développer une grille d'entrevue. Des employés de 12 orchestres ont été interrogés au cours d'entrevues téléphoniques afin de déterminer leurs méthodes, et les particularités de la structure de leurs organismes ainsi que de leurs environnements économiques et culturels. On a aussi cherché à découvrir l'impact, s'il y a lieu, sur la mission de l'organisme.

Cette étude a décelé trois orientations distinctes parmi ces organismes: l'orientation communautaire, l'orientation marché/produit, et l'orientation valeurs. Ces orientations diffèrent selon les circonstances extérieures de l'organisme, de sa mission et de ces objectifs. Les organismes séquestrent à de différents degrés leur planification artistique du processus administratif pour assurer le maintien de la mission.

Mots-clés : commandites, dons, collecte de fonds, recherche de commandites, organismes artistiques, Canada, organismes à but non-lucratif, secteur à but non-lucratif, mission, éloignement de la mission

Abstract

In this thesis, Canadian orchestras are the subjects in a study of their practices in sponsorship and donation, as well as their loyalty to their mission. The literature review led to the development of an interview guide. Employees of 12 orchestras were interviewed to determine their methods, the structural idiosyncracies of their organization and the details of their cultural and economic environments. We also tried to discover the impact, if any, on the mission of the organization.

This study has revealed three distinct orientations among the organizations: the community orientation, the market/product orientation, and the values orientation. These vary according to the external circumstances of the organization, its mission and its goals. The organizations separate artistic decision-making from the administrative process to differing degrees in order to protect their mission.

Keywords: sponsorship, donation, fundraising, artistic organizations, non-profit, mission, mission drift

Table des matières

REMERCIEMENTS	8
1. INTRODUCTION	9
2. REVUE DE LITTÉRATURE	12
2.1 L'APPROCHE TYPOLOGIQUE	12
2.2 ANTÉCÉDENTS	13
<i>Objectifs des orchestres et des commanditaires</i>	14
<i>Objectifs des donateurs</i>	15
2.3 COMPORTEMENTS.....	17
<i>Les pratiques de commandites et de dons</i>	17
2.4 RÉSULTATS	19
<i>Les activités de l'organisme culturelle et artistique</i>	19
<i>Les changements à la mission</i>	20
2.5 SYNTHÈSE	22
3. MÉTHODOLOGIE	23
3.1 CADRE D'ÉCHANTILLONNAGE	23
3.2 GUIDE D'ENTREVUE	25
4. RÉSULTATS ET ANALYSE DES DONNÉES	29
4.1 L'ORIENTATION COMMUNAUTAIRE	29
4.1.1 <i>Antécédents</i>	29
4.2.3 <i>Comportements</i>	32
4.1.3 <i>Résultats</i>	43
4.2 L'ORIENTATION MARCHÉ/PRODUIT	47
4.2.1 <i>Antécédents</i>	47
4.2.2 <i>Comportements</i>	50
4.2.3 <i>Résultats</i>	57
4.3 L'ORIENTATION VALEURS	59
4.3.1 <i>Antécédents</i>	59
4.3.2 <i>Comportements</i>	61
4.3.3 <i>Résultats</i>	69
5. DISCUSSION ET CONCLUSION	73
5.1 DESCRIPTIONS BRÈVES DES TROIS MODÈLES	73
<i>L'orientation communautaire</i>	73
<i>L'orientation marché/produit</i>	74
<i>L'orientation valeurs</i>	75
5.2 IMPLICATIONS MANAGÉRIALES ET THÉORIQUES.....	75
5.3 LIMITATIONS	76
5.4 RECHERCHES FUTURES.....	76
ANNEXE 1 : LE GUIDE D'ENTREVUE.....	79

BIBLIOGRAPHIE	82
----------------------------	-----------

Table des figures et tableaux

Figure 1 : La typologie.....	9
Tableau 1 : Caractéristiques générales des orchestres étudiés.....	22
Tableau 2 : Répondants de l'étude.....	23
Tableau 3 : L'importance relative des sources de revenus des orchestres étudiés.....	24
Tableau 4: Résumé des modèles.....	68

Remerciements

Je remercie de tout cœur mon directeur de mémoire, Renaud Legoux, pour ses conseils généreux, sa patience et ses encouragements depuis la conception du sujet jusqu'au stade final de l'écriture.

Je souhaite remercier également :

François Carrillat, dont l'expertise a contribué à former le projet dès ses débuts ;

Katherine Carleton d'Orchestres Canada, pour son appui enthousiaste et ses recommandations précieuses ;

Les nombreux répondants de l'étude, aimablement prodigues de leur temps et du partage de leur expérience ;

Mes parents, pour leur appui immuable et leur relecture attentive du texte ;

Thomas d'Aquin, Alisha Ruiss et Adrian Fernandez pour leur soutien moral indispensable.

S. D. G.

Note : Toutes les citations des entrevues avec des répondants anglophones sont des traductions libres pour lesquelles j'assume l'unique responsabilité. Le texte de certaines des citations a été légèrement modifié pour en améliorer la lisibilité.

1. Introduction

Les organismes culturels et artistiques (OCA) poursuivent des objectifs que négligent le secteur privé parce qu'ils sont inévitablement déficitaires (Hansmann, 1980; McDonald, 2007; Pestoff, 1992 dans Weerawardena & McDonald 2010). Depuis le 19^e siècle, les OCA ont dû dépendre de mécènes généreux, ou de petits groupes de donateurs impliqués et bien nantis. La croissance effrénée des coûts de production a inévitablement dépassé même les moyens des mécènes les plus riches (Flanagan 2012). Les chercheurs, les professionnels de l'industrie et les planificateurs de politiques culturelles sont d'accord que les OCA, et plus largement les organismes à but non-lucratif (OBNL), font face à une compétition croissante sur le marché des arts et du divertissement (Weerawardena & McDonald 2010; Colbert 2009). Les subventions gouvernementales se font également plus rares. De plus, même sans les coupures budgétaires gouvernementales, le nombre grandissant d'organismes poursuivant les mêmes subventions entraîne la baisse de fonds disponibles par organisme (MacDonald 2007). En outre, les politiques culturelles changeantes ne font pas du gouvernement une source stable et fiable de fonds (Kunle 2004 dans Weerawardena & McDonald 2010).

Finalement, chaque source de revenus s'assortit de conditions qui peuvent limiter l'OCA dans la réalisation de sa mission. Les subventions répondent à des objectifs spécifiques qui ne cadrent pas nécessairement avec ceux de l'OCA. Les billets ne se vendent que si le spectacle plaît au public, les dons sont parfois consentis à des fins très spécifiques, et les commanditaires ont des exigences particulières qui restreignent les projets ou les organismes qu'ils vont choisir d'appuyer.

Bien que la littérature comprenne actuellement beaucoup de recherche sur plusieurs aspects de la commandite et du don, il y a peu de recherche sur les aspects pratiques du comportement de l'OCA de son point de vue (Harris 2012). En somme, nous ne connaissons pas les pratiques de gestion de commandite et de dons des OCA, ni l'impact de ces comportements sur le produit artistique.

Cette recherche est donc un premier regard exploratoire sur les pratiques managériales des OCA en recherche de commandites et en collecte de fonds, ainsi que les conséquences de ces pratiques pour la structure organisationnelle et la gestion d'autres facettes de l'organisme.

Nous analysons aussi le succès de ces pratiques touchant la génération des revenus et la fidélité à la mission artistique.

Le but ultime de cette recherche est d'établir des typologies des OCA en recherche de commandite et en collecte de fonds, ainsi que l'impact de ces activités sur l'équilibre entre la mission de l'organisme et le succès économique. Les typologies sont utiles dans ce contexte pour décrire les interactions de plusieurs variables.

Les orchestres professionnels et semi-professionnels canadiens composent le terrain d'étude. Les orchestres opèrent depuis longtemps dans une logique de marché grâce à la nécessité de vendre des billets de spectacle. Toutefois, ces revenus de billetterie ne suffisent pas à couvrir les frais d'exploitation, obligeant les orchestres à diversifier leurs sources de financement privé et public. Ces organismes forment donc un échantillon de choix pour étudier les modèles d'affaires qui empruntent des techniques et approches propres aux entreprises. Ils sont aussi assez semblables dans leurs missions et leurs activités pour être comparés.

Cette étude entame la recherche sur les modèles de comportements dans les organismes artistiques. Nous défrichons le terrain en constatant leurs approches principales en recherche de commandites et collectes de fonds, où ils devront être particulièrement sensibles aux forces du marché, et devront donc surveiller avec attention le risque d'éloignement de la mission. Sur le plan théorique, cette recherche fait une première contribution à l'étude des pratiques de commandites dans les organismes artistiques. Du point de vue managérial, nous espérons qu'une conscience du modèle opératoire d'un organisme et de ses forces et faiblesses potentielles pourront éclairer les gestionnaires de celui-ci dans leur processus de décision.

À travers des entrevues semi-dirigées avec des employés clés de douze orchestres canadiens, nous avons pu déterminer une typologie qui comprend trois scénarios. Le choix de scénario varie selon des facteurs externes et internes, tels que l'économie de la région ou les motivations des membres du conseil d'administration. Chaque scénario donne lieu à des comportements distincts qui impliqueront différents critères de succès : outre les chiffres de commandites, de dons et de billetterie, certains orchestres s'autoévalueront en termes de la critique médiatique, de la qualité de leurs relations avec leur commanditaires/donateurs, etc. Les types identifiés suivent soit une orientation communautaire, soit une orientation marché/produit, soit une orientation valeurs.

L'orientation communautaire se retrouve dans les organismes qui se situent dans des communautés relativement petites. L'environnement économique n'est pas particulièrement foisonnant, mais la volonté d'améliorer la qualité de vie dans la ville motivera les habitants à s'impliquer dans la réussite de l'orchestre. Les entreprises privées s'impliqueront aussi afin de projeter une image de bonne intégration à la communauté qu'elles servent. Les employés de ces orchestres favorisent une approche plus personnelle et relationnelle pour obtenir des résultats en dons et en commandites.

L'orientation marché/produit se retrouve dans des environnements plutôt prospères, où les orchestres servent une population assez importante et diversifiée : les orchestres imitent davantage le secteur privé pour se rapprocher des commanditaires corporatifs qu'ils souhaitent séduire. Les avantages accordés aux donateurs et aux commanditaires en échange de leur appui sont importants, clairement définis, et essentiels à l'obtention des fonds.

Finalement, l'orientation valeurs est celle des orchestres de niche : face à une concurrence importante dans les arts et le divertissement, ces orchestres se spécialisent pour attirer une clientèle, une base de donateurs et des commanditaires qui se passionneront pour les valeurs et la mission particulières de l'organisme.

2. Revue de littérature

Pour cette recherche exploratoire, nous avons choisi une approche typologique. L'approche typologique consiste en l'enchaînement logique des conditions, des décisions de comportements, et des conséquences qui s'ensuivent dans des modèles types, construits selon les observations faites sur le terrain. Cette revue de littérature expliquera cette approche en plus de détail, et ensuite identifiera les facteurs saillants à observer lors de l'étude de l'échantillon pour pouvoir construire des modèles types.

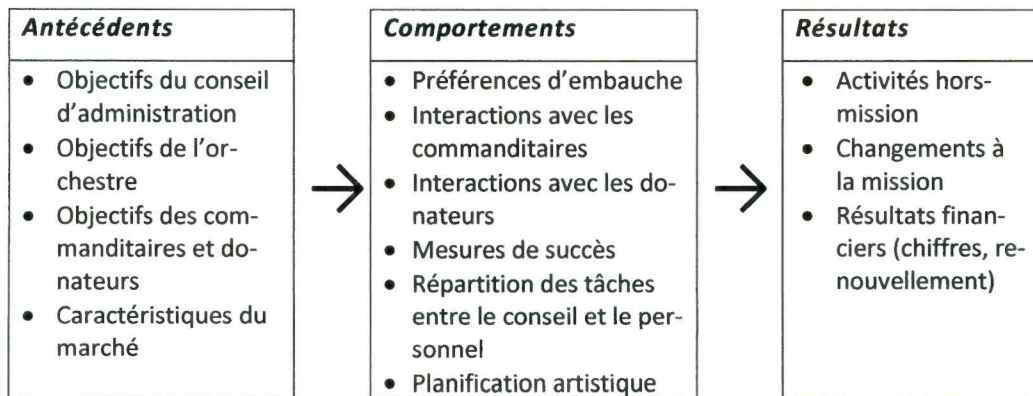
2.1 L'approche typologique

Une typologie est une théorie qui fournira des hypothèses sur comment certaines variables choisies mèneront à des résultats d'intérêt (Bennett 2005). Les types idéaux de la typologie représentent des combinaisons uniques des variables jugées pertinentes. Ces types sont des modèles abstraits. Dans la réalité, les organisations s'y rapprocheront à différents degrés. Selon leur ressemblance à l'un ou l'autre type, on pourra expliquer et prédire certains résultats du comportement de ces organisations existantes (Blalock, 1969 dans Doty & Glick, 1994).

Dans le cas présent, nous nous intéressons à la fidélité à la mission artistique et le succès économique en commandites et en dons. L'approche typologique devrait nous être utile car elle peut faire le lien entre des types de comportement organisationnel et les résultats (*outcomes*) qui s'y rattachent (Bennett 2005). Ces typologies devraient être testables par de futurs chercheurs désirant confirmer et quantifier l'impact des variables considérées; de plus, elles pourront servir à faire certaines prédictions concernant le succès économique et artistique des OCA selon leur ressemblance à l'une ou l'autre des typologies.

Pour développer une typologie, nous devons commencer par une revue de la littérature sur les organismes artistiques et leurs commanditaires et donateurs pour identifier les variables indépendantes qui ont, à notre avis, un impact sur la mission artistique et les résultats financiers. Nous examinons les comportements des OCA, ainsi que l'influence possible des donateurs et des commanditaires.

Figure 1 : La typologie



2.2 Antécédents

Les OCA opérant dans des environnements différents et faisant face à des défis variés, il nous importera d'abord d'apprendre leur contexte, soit à quel genre de concurrence ils font face et les caractéristiques générales des marchés qu'ils habitent. Nous nous intéressons à l'état de l'économie, la population desservie, la disponibilité des sources de financement, etc. Nous comparons aussi les orchestres sur leurs caractéristiques individuelles, tels que leurs tailles respectives, la quantité de personnel administratif, l'importance de l'OCA dans le paysage culturelle du milieu, et le budget.

Les acteurs principaux lors de la recherche de commandites et de dons seront premièrement le personnel de l'orchestre, qui inclut personnel du département de financement lorsqu'il y a lieu et la direction artistique et administrative; les membres du conseil d'administration de l'orchestre; les commanditaires et les donateurs. Tous ces individus auront leurs propres objectifs et motivations.

Nous n'avons pas trouvé de recherche sur les objectifs de ces deux premiers groupes. Nous savons que la mission est en principe la priorité première de n'importe quel OCA (Colbert *et al* 2001 dans Colbert 2003). Nous savons aussi que la poursuite de la mission peut entrer en conflit avec la maximisation des revenus (Colbert 2003 dans Weinstein 2010). Or, le leadership, le conseil d'administration, et l'énoncé de mission sont des facteurs importants dans le maintien de la mission (Dees & Anderson 2003). Nous allons donc nous intéresser aux objectifs des employés de l'orchestre et des membres du conseil.

Pour ce qui est des deux derniers groupes, la différence entre les objectifs des commanditaires et donateurs et ceux de l'OCA pourrait mettre assez de pression sur ce dernier pour qu'il sente le besoin de s'adapter pour maximiser ses revenus. Principalement, le *fit* est une considération importante lors des prises de décisions des commanditaires, et plusieurs mécanismes, dont l'altruisme pure ne fait qu'une partie, rentrent en jeu lors des décisions des donateurs. Nous examinerons en plus de détail ce qui anime les commanditaires et les donateurs dans les deux prochaines sections.

Objectifs des orchestres et des commanditaires

La commandite est « un investissement dans une cause ou un événement dans la poursuite d'objectifs corporatifs généraux (par exemple, rehausser l'image de la marque) ou d'objectifs de marketing (par exemple, améliorer le rappel de la marque par les consommateurs) » (Gardner & Shuman, 1988).

L'adéquation, ou congruence, entre commanditaire et commandité (*fit*) joue dans la reconnaissance ou le rappel du commanditaire par le consommateur (Cornwell, Weeks, et Roy 2005 dans Olsen et Thjømmøe 2011). Parce que la congruence est positivement corrélée à la perception du commanditaire, la congruence importe à la réalisation des objectifs du commanditaire. La perception de la congruence dépend de l'utilisation des produits du commanditaire par l'entreprise commanditée, de la correspondance entre les publics cibles des deux parties, et des ressemblances d'attitudes ou de personnalité des marques (Olsen et Thjømmøe 2011).

Si, pour les entreprises privées, il y a souvent aussi une volonté sincère d'appuyer un organisme ou un événement important (Galaskiewicz et Colman 2006), la commandite sert à démontrer publiquement un comportement socialement responsable (Austin 2003). La stratégie de commandite doit se conformer aux objectifs de marketing et communication de l'entreprise commanditaire (Kössner 1996).

Les avantages directs qui reviennent au commanditaire peuvent être internes ou externes. À l'externe, le marketing, la réputation, l'image de la marque, la reconnaissance de la marque et la probabilité d'achat de la marque s'amélioreront; les entreprises espèrent se légitimer en s'associant à un organisme ou à un événement (Weinstein 2010; Galaskiewicz et Colman 2006). À l'interne, la commandite rehausse la satisfaction, le moral et, par conséquent, la loyauté des

employés (Weinstein 2010; Bertsch 1982). Indirectement, la commandite a un impact sur l'économie d'une région, sur le développement des publics et sur la valeur des biens immobiliers de la région (Martorella 1996b).

Les valeurs divergentes sont un problème important lors d'une collaboration entre des entités de différents secteurs de l'économie, car ces valeurs ont un impact sur tout le comportement et la culture des collaborateurs (Carroll & Steane 2000, dans Babiak & Thibault 2009). Pour cette raison, nous nous attarderons pendant nos entretiens sur les motifs des commanditaires.

Objectifs des donateurs

La philanthropie, de sa racine grecque « amour de l'homme », est « le sentiment qui pousse les hommes à venir en aide aux autres ; amour de la charité. Désintéressement, charité » (Dictionnaire Larousse). Cependant, les donateurs ont plusieurs justifications qui se rapprochent plus ou moins de cet idéal purement altruiste. Bekkers et Wiepking (2011) identifient huit mécanismes qui motivent les dons charitables : la conscience du besoin, les coûts et avantages, l'altruisme, la réputation, les avantages psychologiques, les valeurs et l'efficacité.

La conscience du besoin est bien entendu la condition première de la philanthropie (Bekkers et Wiepking 2011). Un organisme charitable a intérêt à communiquer clairement ses besoins avec ses donateurs.

L'organisme a intérêt à baisser les coûts du don, car cela augmente la quantité totale de dons (Bekkers, 2005c; Eckel & Grossman, 2003, 2004; Karlan & List, 2006). De plus, offrir des avantages particuliers aux donateurs selon l'importance de leur appui peut inspirer des dons plus importants (Olson 1965, dans Bekkers et Wiepking 2011). Ces dons se rapprochent plus évidemment d'un échange direct d'appui financier pour des services ou des biens exclusifs, motivé du moins partiellement par un désir de consommer (Bekkers & Wiepking, 2011).

Les donateurs appuient bien sûr des organismes dont le produit leur semble particulièrement nécessaire aux bénéficiaires, qu'ils s'incluent ou non dans ce groupe. C'est le motif qui s'est mérité le nom d'altruisme (Andreoni 2006, dans Bekkers & Wiepking 2011). Les donateurs eux-mêmes, s'ils ne se comptent pas parmi les bénéficiaires directs du produit de l'organisme, peuvent rechercher toutefois des sentiments de joie empathiques, ou le « bonheur de donner » (« Joy of giving », Andreoni 1989, dans Bekkers & Wiepking 2011). Les attitudes et valeurs de

l'OCA rendront la philanthropie plus ou moins irrésistible selon les donateurs prospectifs, qui souhaitent appuyer une cause leur apparaissant particulièrement juste ou valable (Bekkers & Wiepking 2011).

Finalement, l'efficacité importe aux donateurs qui veulent s'assurer que leur don a un impact significatif (Bekkers & Wiepking 2011).

Il y aurait trois raisons de s'inquiéter de l'influence des donateurs importants : le bien public, la distribution impartiale d'un bienfait et l'efficacité de la philanthropie (Ostrander 2007). Premièrement, le bien public devrait être la motivation première de la philanthropie – c'est la justification des avantages fiscaux des dons charitables. Cependant, les intérêts des donateurs aisés ne correspondent pas toujours à ceux de la majorité du public qui profiterait du produit de l'organisme caritatif. Deuxièmement, la philanthropie est élitiste à sa base, n'étant accessible qu'à ceux qui ont des fonds disponibles, alors que les organismes caritatifs devraient servir tous les membres de la population de façon égale. Troisièmement, si les donateurs ont la possibilité de choisir la fin exacte à laquelle servira leur contribution, l'organisme caritatif perd sa flexibilité, car il ne peut plus opérer à sa propre discrétion (Ostrander 2007).

Dans les dernières années, l'influence des donateurs a gagné du terrain : la balance des pouvoirs penche de plus en plus vers les donateurs, particulièrement les donateurs les plus affluents (Ostrander 2007). Les interactions philanthropiques deviennent de plus en plus sujettes aux désirs des donateurs grâce, entre autres, à la prolifération des fonds de dotation, au développement de programmes d'avantages et de privilèges aux donateurs, et à la nouvelle mode d'investissement philanthropique (Ostrander 2007). Les donateurs, face à une gamme de choix, votent en faveur de leurs propres intérêts : la cause spécifique qui les intéressent le plus, les avantages qui leur reviennent, le retour sur investissement le plus efficace. Ce déséquilibre « va à l'encontre d'un modèle réciproque et mutuel entre les donateurs et les destinataires » (Ostrander 2007).

Bien que les donateurs ne puissent pas toujours poser des conditions sur l'utilisation de leurs dons (Ostrander, Silver, & McCarthy, 2005, dans Ostrander 2007), et d'ailleurs ne le désirent pas nécessairement, les donateurs retiennent toujours le contrôle des fonds dans la mesure où ils peuvent choisir de faire un don ou non (Ostrander 2007). Un certain pouvoir accompagne ce

contrôle, surtout dans le cas des donateurs particulièrement importants. Nous nous intéresserons conséquemment aux motifs des donateurs des organismes que nous étudions. Nous verrons aussi la mesure dans laquelle ils choisissent de s'impliquer, par des suggestions ou par des activités de bénévolat, et nous examinerons l'impact qu'aura leur implication sur les décisions de l'organisme.

2.3 Comportements

Maintenant que nous avons regardé les antécédents des OCA qui pourraient avoir un effet sur leurs pratiques de commandites et de dons, nous tournons notre attention aux pratiques elles-mêmes. Nous nous intéressons à qui les OCA embauchent pour effectuer ces tâches. Nous voulons voir comment les OCA approchent de nouveaux commanditaires et donateurs, comment ils cultivent leurs relations et comment ils évaluent leur progrès. Nous voulons observer finalement quel est le chevauchement, s'il y a lieu, entre les décisions artistiques et les décisions administratives en ce qui a trait au financement et au marketing.

Les pratiques de commandites et de dons

La théorie du marketing proposée par Kotler et Levy (1969), soit que les producteurs apprennent les besoins des consommateurs pour pouvoir y répondre adéquatement par leurs produits, a longtemps tenu dans tous les domaines ayant des produits et des consommateurs (Hirschmann 1983). Les outils et pratiques du marketing visent à atteindre les objectifs à la fois de l'organisation et du marché (Colbert 2003). Par contre, les OCA ont comme but unique l'accomplissement de leur mission. « Le concept fondamental du marketing traditionnel – satisfaire les besoins du consommateur – ne s'applique pas à l'art savant. C'est ce qui distingue le marketing culturel du marketing traditionnel » (Colbert *et al* 2001 dans Colbert 2003). Or, la poursuite de la mission n'est pas automatiquement compatible avec l'optimisation de la performance financière (Colbert 2003 dans Weinstein 2010).

Nonobstant cela, plusieurs chercheurs proposent que les OCA empruntent des comportements du secteur privé, tels les pratiques managériales innovantes, l'orientation marché, et l'adoption de modèles des affaires (Dart, 2004; Ferris & Graddy, 1999; Goerke, 2003; Jaskyte, 2004; Sullivan Mort, Weerawardena, & Carnegie, 2003; Morris & Jones, 1999; Zimmermann, 1999 dans McDonald 2007. Aussi, Sharir & Lerner, 2006; Weerawardena & Sullivan Mort, 2001; Jaskyte, 2004; McDonald, 2007; Weerawardena & Sullivan Mort, 2006; Weerawardena & Sullivan Mort,

2001; Nicholls & Cho, 2006 : Nicholls, 2006 dans Weerawardena & McDonald 2010), pour devenir plus efficaces dans la poursuite de revenus. Le phénomène que l'on nomme *sector-bending* réfère au brouillement des secteurs par l'adoption de procédés, d'activités ou de relations qui rapprochent les comportements d'organismes de secteurs différents (Dees & Anderson 2003).

David Billis (2010b) fait les distinctions suivantes entre les modèles théoriques des secteurs privés et à but non-lucratif :

- Une organisation du secteur privé agit typiquement en fonction des forces du marché. Ses actionnaires exercent un pouvoir de décision selon leur part d'action. Ses ressources financières proviennent de la vente de ses produits ou services.
- Dans une organisation du secteur à but non-lucratif, ce sont les membres de l'OBNL qui sont responsables des décisions opérationnelles. L'objectif de l'organisation est de poursuivre sa mission. L'OBNL recueille des dons et des cotisations pour se financer.

Le secteur culturel se trouve dans une situation d'ores et déjà ambivalente par rapport à cette stricte définition du secteur à but non-lucratif. Les arts n'ont pas échappé au discours du marché (Kenyon 1996). Plus largement, les OBNL répondent aux forces du marché dans leurs activités de collecte de fonds (Thornton 2006). Sans s'inquiéter de l'éloignement de l'OBNL des principes fondamentales de son secteur, plusieurs favorisent l'application des pratiques d'affaires à la collecte de fonds (Chetkovich & Frumkin, 2003; Dart, 2004; Goerke, 2003 dans Weerawardena & McDonald 2010), à la recherche de commandites (selon Farrelly & Quester 2005), et à la poursuite des revenus commerciaux (Wijkstrom, 1997 dans Weerawardena & McDonald 2010).

Les activités des OCA les rapprochent du secteur privé et soulèvent la question : comment les sources de revenu affectent-elle l'organisme (Weisbrod 1998b)? Par exemple, la dépendance à l'égard des revenus de billetterie influence peut-être les critères d'embauche pour les gestionnaires des OCA, donnant plus de poids à la formation en gestion et en marketing traditionnel qu'à la connaissance du produit artistique (Weisbrod 1998a). Aussi, comme nous le verrons dans la prochaine section, dans plusieurs pratiques managériales du secteur privé adoptées par les OCA, c'est l'éloignement de la mission qui constitue le risque le plus courant.

Un leadership ferme, un conseil d'administration impliqué et un énoncé de mission clair sont des mesures de protection importantes, mais qui ne peuvent garantir que l'OCA restera sur le droit chemin. Le manque de mesures de performance à cet égard entrave encore plus les efforts que consacrent les consommateurs, donateurs, employés et membres du conseil d'administration à surveiller la situation (Dees & Anderson 2003).

Nous examinerons les activités de l'OCA par rapport à leur mission, leurs mesures de performance et de succès, et les moyens qu'ils emploient pour rester fidèles à leur raison d'être. Pour savoir les préférences d'embauche des orchestres, nous demanderons à nos répondants de résumer leurs formations et expérience avant de venir en poste. Nous poserons aussi des questions sur les procédures de recherche et de renouvellement de dons et de commandites. Nous voulons finalement savoir si la planification du produit est sujette à l'influence des pratiques managériales.

2.4 Résultats

Ayant vu comment l'OCA gère les dons et commandites, et comment la planification artistique se fait, nous voulons voir l'impact sur la mission et les finances. Bien sûr, nous voulons savoir si leurs approches ont porté fruit dans la poursuite de leurs objectifs financiers, mais nous voulons aussi apprendre si l'organisme a subi un changement quelconque à sa mission, car le *mission drift* est un risque de l'orientation marché. À cette fin, nous nous intéressons aux activités de l'organisme et leur pertinence à la mission, ainsi qu'à tout changement ou réorientation perçue dans la vision de l'OCA.

Les activités de l'organisme culturelle et artistique

Les activités de l'OCA se répartissent en trois catégories :

- Activité commerciale à but principal (*primary purpose trading*) : ex, l'Orchestre symphonique de Montréal vend des billets de saison.
- Activité commerciale auxiliaire (*ancillary trading*) : ex, un bar sur place à l'entracte vend des boissons au public.
- Activité commerciale à but accessoire (non-primary purpose trading) : par ex, la recherche de commandites (Comforth & Spear, 2010).

Même les activités commerciales à but principal pourraient être sujettes à des rajustements pour les rendre plus profitables. Plus les activités commerciales auxiliaires et accessoires sont profitables, plus l'OCA pourra être tenté de développer ces sphères d'activités (Weisbrod 1998a). L'OCA peut dépenser de plus en plus de ressources sur des projets qui ne relèvent pas directement de la mission pour différentes raisons. Une fixation sur la croissance du fonds de dotation pourrait mener à l'éloignement de la mission, car l'objectif de l'OCA devient d'accumuler des fonds aussi importants que possible, au lieu de se consacrer à sa production artistique (Jones 2007). Pire encore, un OCA peut s'investir dans des projets qui serviront les intérêts des membres du conseil d'administration plutôt que les intérêts propres à l'organisation (Jones 2007).

Toutes ces activités peuvent distraire les gestionnaires de la mission. Elles peuvent aussi entraîner un sacrifice de quelque élément de la mission pour plaire au marché du service ancillaire, ce qu'on nomme *mission displacement* (Weisbrod 1998a).

Les OCA qui recherchent des revenus commerciaux comme les entreprises privées sont plus enclins à imiter ces mêmes entreprises (Weisbrod 1998b). Les comportements du secteur privé qu'ils imitent pourraient les détourner de leur mission (Dees & Anderson 2003). Bien que ces comportements pourraient certainement amener davantage de ressources et d'influence, ils mettent en danger les attributs qui les distinguaient : ses valeurs, sa mission, sa contribution à la société, sa valeur sociale (Billis 2010a, Dees & Anderson 2003).

Nous examinerons les activités de l'OCA en observant la pertinence de chacune à la mission artistique.

Les changements à la mission

Bien qu'il n'y ait pas eu beaucoup de recherche dans la relation entre les pratiques managériales et l'éloignement de la mission, il y a raison de croire que les modèles d'affaires sont problématiques pour les OBNL (Galaskiewicz & Colman 2006). Premièrement, afin de paraître digne d'un investissement important, ou à la requête des membres du conseil d'administration, un OCA peut émuler les styles managériaux et objectifs d'un collaborateur du secteur privé et un éloignement éventuel de la mission peut en résulter (Galaskiewicz & Colman 2006). Ensuite, puisqu'il est difficile de trouver des commanditaires si la vision artistique de l'OCA ne répond pas aux besoins des entreprises privées, la tentation pourrait être grande de s'adapter pour

plaire (Alexander 1996). Du côté des dons, la perception publique d'un changement à la mission ou d'un mercantilisme trop aigu, ou une commandite mal choisie, pourrait éloigner les donateurs (Weisbrod 1998b, Eikenberry 2009).

L'équilibre entre la mission et la rentabilité est un enjeu principal de la gestion d'un OCA (ex., Chetkovich & Frumkin, 2003; Frumkin & Andre-Clark, 2000; McDonald, 2007 dans Weerawardena & McDonald 2010). L'OCA a besoin de ressources, mais en même temps, ne veut pas que les sources des fonds restreignent leur utilisation par l'OCA (Weisbrod 1998b).

Un emprunt du secteur privé serait la marchandisation (*marketization*), « un cadre opérationnel de principes axés sur le marché » (Simpson et Cheney 2007). Les critiques de l'orientation vers le marché chez les OCA craignent que ces organismes perdent le cap de leur mission et compromettent leurs valeurs en faveur de la maximisation du profit (Eikenberry & Kluver 2004, Dees & Anderson 2003, Billis 2010a). Ces craintes pourraient être justifiées parce que la concurrence sur le marché (Thornton 2006) et les sources de revenus (Weisbrod 1998b; Weisbrod 1998a; James 1998) exercent une influence sur les comportements des OCA.

L'éloignement de la mission (*mission drift*) se produit lorsque les objectifs de l'OCA se transforment en réponse à la performance plutôt que d'être des repères de performance fixes (Copestake 2007). L'éloignement de la mission peut avoir des impacts néfastes sur, bien entendu, les objectifs artistiques et sociaux de l'organisme, mais aussi sur ses relations avec ses donateurs et sur sa stabilité financière (Bennett & Savani 2011). En revanche, l'éloignement de la mission peut avoir un impact positif : la nécessité d'innover et de s'adapter peut développer et étendre les compétences de l'OCA (Bennett & Savani 2011).

Les changements à la mission peuvent avoir leur origine à l'extérieur ou à l'intérieur de l'organisme. À l'externe, un changement de politique d'une subvention gouvernementale importante peut motiver un organisme à changer de cap pour rester éligible. À l'interne, le conseil d'administration pourrait décider qu'il serait à l'avantage de l'organisme de reformuler sa mission (Jones 2007). Toutes les sources de financement de l'OCA, que ce soient les commanditaires, le public, les donateurs, ou le gouvernement, exercent des influences sur l'OCA qui pourrait le faire dévier de sa mission (Jones 2007).

Il nous faudra donc conclure nos entrevues en interrogeant nos répondants sur leurs missions, les changements ou réorientations récentes, et la fidélité à celles-ci.

2.5 Synthèse

L'approche typologique nous aidera à synthétiser les observations sur le terrain en des modèles théoriques. Ces modèles serviront de base de comparaison pour prédire les résultats d'orchestres réels qui leur ressemblent.

Pour construire ces modèles, nous devons savoir repérer les antécédents et les comportements, et en identifier les résultats. La revue de littérature nous donne des indices là-dessus. Nous en retenons, pour les antécédents, l'importance du marché et de l'environnement de l'organisme, incluant la concurrence à son produit, et les objectifs des commanditaires, des donateurs, des membres du conseil d'administration et du personnel de l'organisme. Pour les comportements, nous cherchons les choix d'embauche de gestionnaires, les activités de l'organisme par rapport à la mission, les mesures du succès et l'utilisation de pratiques et d'attitudes envers le don et la commandite, tout particulièrement celles qui semblent avoir été empruntées au secteur privé. Finalement, pour les résultats, nous regardons les changements à la mission, les activités hors-mission de l'organisme et, bien entendu, les résultats financiers.

3. Méthodologie

Pour cette étude, nous avons choisi un échantillon d'orchestres canadiens que nous avons rejoint à travers Orchestres Canada. Cet échantillon a plusieurs avantages. Premièrement, il y a une diversité de tailles, d'importance d'environnements entre les orchestres. Deuxièmement, les orchestres ont déjà accepté d'emblée l'importance des forces du marché et de la satisfaction des clients dans la vente de billets. Ce fait a même été rapporté spontanément par l'un des répondants :

« On occupe une place particulière dans le monde des organismes sans but lucratif. On opère également comme une entreprise. On a aussi des clients, on vend des billets et il existe des attentes de service avec ces billets. Plusieurs organismes charitables, même s'ils disent désirer des commandites, font ensuite marche arrière et agissent envers les commanditaires comme s'ils étaient des donateurs. Et quand arrive le chèque et le commanditaire [réclame ses avantages] l'organisme charitable répond "Comment osez-vous [demander cela]? Il s'agit de philanthropie!" Il en est ainsi parce que c'est leur seule relation avec les gens qui leur donnent de l'argent. Dans les arts nous avons une relation importante avec beaucoup de gens qui ne sont ni donateurs, ni commanditaires et nous devons gérer cela avec précaution, parce qu'ils s'attendent à un service ou à un produit et c'est dans notre intérêt de nous assurer qu'ils ont joui de l'expérience pour qu'ils reviennent. Nous avons donc une culture ici qui comprend que le niveau de service joue un rôle » (Orchestre 7).

Troisièmement, ces OCA, bien que tous produisent de la musique pour orchestre, ont des missions et des spécialisations extrêmement variées tout en ayant des exigences et des objectifs plus homogènes que si nous avions étendu notre recherche à plusieurs domaines artistiques en incluant, par exemple, les musées et les compagnies de théâtre.

3.1 Cadre d'échantillonnage

Parmi les orchestres canadiens, nous avons commencé par éliminer tous ceux qui n'engageaient pas au moins un musicien professionnel et un administrateur à temps plein pour hausser le niveau général de professionnalisation des orchestres observés. Parmi les orchestres restants, nous avons choisi un échantillon pour que l'étendue des budgets, des populations desservies, de la taille et de la proportion des revenus de dons, de commandites et de subventions soient aussi vaste que possible. Finalement, nous avons tenu à interroger des employés d'orchestres dans différentes régions du Canada afin de refléter les différentes cultures de dons,

les quantités variables d'appui gouvernementaux et les climats économiques et corporatifs divers. Ainsi, des orchestres ont été choisis dans les régions suivantes : la Colombie-Britannique, les Prairies, l'Ontario, le Québec et les Maritimes.

L'organisme Orchestres Canada nous a fourni les données nécessaires à ce choix, ainsi que des conseils sur l'échantillon que nous avons choisi et les noms des contacts clés dans chaque organisme. Nous avons utilisé les données de l'année 2011 pour faire nos choix. On note en passant que les revenus de philanthropie et de commandite n'ont pas varié de façon significative au cours des huit dernières années, malgré les changements de taux de chômage, les fluctuations économiques, etc.

Les organismes ont été informés de l'étude au préalable par Orchestres Canada. Nous avons ensuite contacté directement les organismes choisis par courriel pour leur demander leur participation. Douze orchestres ont finalement participé. Pour préserver l'anonymat des répondants, ceux-ci ont été numérotés plutôt que nommés.

Les répondants étaient soit le directeur général de l'organisme, soit le responsable des dons et de commandites selon des effectifs de chaque orchestre et les disponibilités de chacun.

Un guide d'entrevue général a été développé selon les thèmes qui ressortaient de la littérature sur les dons et les commandites. On a d'abord demandé aux répondants d'expliquer leurs démarches, leurs activités et leurs résultats concernant les commandites, puis de même pour les dons. Ensuite, chaque répondant a également expliqué le processus de planification de la saison artistique et a discuté la mission et les objectifs à long terme de l'organisme.

La durée de chaque entrevue a été d'une heure à une heure et demie. Deux des entrevues ont impliqué plus d'une personne dans l'orchestre. Dans ces cas, les répondants ont été interviewés ensemble, chacun répondant aux questions qui le concernaient spécifiquement. Les entrevues ont été enregistrées et ensuite transcrites.

Les informations recueillies dans ces transcriptions ont été classées afin de faciliter la comparaison des différents orchestres entre eux. Les données ont donc été disposées en matrices pour faciliter l'analyse et l'interprétation. L'objectif était d'identifier les ressemblances et les divergences afin de repérer les similitudes en termes des antécédents de chaque organisme, des

comportements et des résultats obtenus. Trois types différents se dégagent de cette première analyse. Les données de tous les orchestres ont alors été réexaminées afin de confirmer la pertinence des trois types et de raffiner le modèle.

3.2 Guide d'entrevue

Le guide d'entrevue (annexe 1) comprend sept sections. La première section contient des questions générales sur les revenus de l'organisme et sur l'importance de différentes sources de revenus. Les deux prochaines sections relèvent des processus de gestion de dons et de commandites : à qui s'adressent-elles, comment procède-t-on, etc. Ces sections incluent également des questions sur la qualité et la durée de la relation avec les commanditaires et donateurs. Suivent des questions sur le conseil d'administration, pour déterminer son rôle, l'étendue de son implication, et les motivations des membres.

Dans la deuxième moitié de l'entrevue, nous abordons l'activité de l'organisme dans une section sur les événements, leurs objectifs et leur pertinence à la mission. Puis, nous passons à une revue de l'état de la mission artistique de l'organisme. En conclusion, nous demandons quels sont les objectifs et projets à long terme de l'orchestre.

Tableau 1 : Caractéristiques générales des orchestres étudiés

	Taille*	Prov	Pop servie	Qtté de concerts	Professionnels à temps plein		Taille du conseil
					Musiciens	Administration	
Orchestre 1	petit	CB	120,000	36	8	2	11
Orchestre 2	grand	AB	1, 000,000	41	56	22	17
Orchestre 3	grand	SK	300,000	37	12	5	12
Orchestre 4	petit	MB	700,000	40	0	4	22
Orchestre 5	petit	ON	120,000	28	11	5	20
Orchestre 6	grand	ON	, 000,0000	32	17	12	13
Orchestre 7	grand	ON	6, 000,000	43	88	59	25
Orchestre 8	grand	ON	110,000	29	30	6	9
Orchestre 9	petit	QC	3, 750,000	28	15	4	12
Orchestre 10	grand	QC	4, 300,000	25	15	12	14
Orchestre 11	grand	QC	635,000	35	66	20	20
Orchestre 12	petit	NL	192,000	32	8	5	28

*Nous avons adopté la classification proposée par Katherine Carleton, d'Orchestres Canada, qui tient compte de critères tels que le budget, les répétitions et la proportion de musiciens rémunérés dans l'orchestre pour le qualifier de petit ou grand.

** Les chiffres de ces orchestres ont été recueillis de leurs sites internet, n'étant pas inclus dans les données reçus d'Orchestres Canada.

Tableau 2 : Répondants de l'étude

	Poste du/des répondant(s)
Orchestre 1	General Manager
Orchestre 2	Director of Community Relations Director of Patron Development
Orchestre 3	Executive Director
Orchestre 4	General Manager
Orchestre 5	General Manager
Orchestre 6	Managing Director
Orchestre 7	Senior Director of Development Director of Philanthropy
Orchestre 8	Development Manager
Orchestre 9	Directrice générale
Orchestre 10	Directrice générale
Orchestre 11	Directrice générale
Orchestre 12	CEO

Tableau 3 : L'importance relative des sources de revenus des orchestres étudiés

	Revenus					
	Billetterie	Gouvernement	Dons	Commandites	Autres	
Orchestre 1	41.10%	17.80%	16.00%	13.23%	11.9%	
Orchestre 2	57.40%	23.50%	13.91%	5.18%	0.0%	
Orchestre 3	38.80%	24.80%	5.70%	27.93%	2.8%	
Orchestre 4	25.50%	36.50%	19.88%	10.84%	7.3%	
Orchestre 5	38.20%	28.00%	9.55%	5.76%	18.5%	
Orchestre 6	53.60%	23.70%	11.07%	6.67%	5.0%	
Orchestre 7	45.50%	23.90%	14.58%	12.38%	3.6%	
Orchestre 8	18.00%	42.90%	11.58%	9.51%	18.0%	
Orchestre 9*	22.60%	48.80%	N/d**	6.6%	N/d	
Orchestre 10*	N/d	N/d		27%	N/d	
Orchestre 11	29.50%	54.70%	1.54%	9.29%	5.0%	
Orchestre 12	29.00%	22.50%	7.48%	29.50%	11.5%	

*Ces données ont été recueillies en entrevue, n'étant pas incluses dans les données reçues d'Orchestres Canada.

**N/d : chiffre non disponible.

4. Résultats et analyse des données

À partir des observations dans cette étude, nous avons élaboré trois modèles distincts. Les informations recueillies de chaque orchestre ont été classées selon leur pertinence aux *antécédents*, *comportements*, ou *résultats* du modèle que représente l'orchestre.

4.1 L'orientation communautaire

4.1.1 Antécédents

Les motivations du conseil d'administration

Les motivations des membres du conseil d'administration impliquent principalement des objectifs communautaires et sociaux, qu'ils aient ou pas un intérêt pour la musique classique. Ils veulent s'intégrer dans la communauté, servir la communauté, ou participer au développement culturel de l'environnement pour en améliorer la qualité de vie.

« Principalement, [les membres du conseil] croient que c'est important qu'il y ait un orchestre professionnel dans la communauté. Non seulement pour l'aspect arts et divertissement mais aussi parce qu'ils voient nos artistes dans la communauté, que ce soit dans l'enseignement privé ou dans les écoles, et ils considèrent ça comme important aussi. Plusieurs étant des abonnés ou donateurs de longue date, tout ceci est une partie importante de leurs vies » (Orchestre 5).

Bien que les membres du conseil aient été habituellement choisis parmi les donateurs et abonnés, l'Orchestre 5 veut maintenant impliquer davantage de représentants du milieu des affaires.

« La plupart [des membres du conseil] sont ici parce que, il y a quatre ans, l'orchestre était en grande difficulté financière et sur le seuil de la faillite. Alors plusieurs membres ont commencé à ce moment car ils étaient personnellement investis dans l'idée d'un orchestre dans la communauté et qu'ils n'étaient pas prêts à le perdre sans avoir tout essayé » (Orchestre 1).

«Premièrement chaque membre du conseil est donateur, non pas parce que c'est obligatoire mais parce qu'ils ont tous un intérêt particulier pour l'orchestre. Les membres sont très variés. Le président du conseil appartient à la Commission du développement de la communauté » (Orchestre 8).

L'Orchestre 11 ne sait pas clairement les intentions des membres de son conseil d'administration, et cela est problématique car il est difficile de savoir comment le mieux les motiver (Orchestre 11).

Les objectifs de l'orchestre

La maximisation des revenus est certainement un objectif crucial pour les orchestres. L'implication des commanditaires est également une priorité.

« [Le succès] pour nous ne signifie pas seulement que le commanditaire nous donne des fonds, mais aussi qu'ils s'impliquent dans l'organisme, alors s'ils reçoivent des billets il peut y avoir des occasions où ces places sont vacantes, mais on sait quand même que ces gens sont impliqués. C'est également une mesure de succès à part le côté financier, qui est bien entendu important » (Orchestre 5)

Les objectifs des commanditaires et donateurs

Les commanditaires cherchent à s'intégrer dans la communauté ou à polir leur image comme piliers importants de la vie artistique de la ville, en plus d'un réel désir d'améliorer la qualité de vie de la communauté.

« Je crois que les raisons pour lesquelles ils nous commanditent sont un peu différentes de celles auxquelles je m'attendais quand j'ai pris cet emploi. J'aime cette ville mais on est vraiment sur la frontière ici. Ces gens commanditent l'orchestre parce qu'ils croient que la ville en a besoin, pas à cause du prestige qui se rattacherait à leurs noms, ce qui aurait été ce à quoi je me serais attendue. Ce n'est pas comme ça du tout. Ils s'intéressent sérieusement à la viabilité à long terme de la communauté. Ils voient l'orchestre comme une partie intègre d'un casse-tête. Cette ville n'a aucun problème à attirer des employés. On a tellement d'emplois qu'on n'arrive pas à les remplir. Comment retient-on les médecins, les avocats, les gens de métier ici? Il faut leur offrir des opportunités, la qualité de vie. Un mode de vie de classe moyenne est possible ici avec un salaire de cinquante mille. [Aller à un concert symphonique est beaucoup moins cher ici qu'à Victoria.] ...Les professionnels souhaitent la durabilité de l'orchestre parce qu'ils voient ça comme un joyau local. Si on n'avait pas ça, ce serait une raison de plus de venir pendant cinq ans, gagner ses quarante mille et repartir » (Orchestre 1)

« Plusieurs d'entre eux cherchent à adopter l'image d'une compagnie qui appuie la communauté. C'est très important ici particulièrement : c'est une communauté très soudée, alors c'est important de montrer qu'ils appartiennent à la communauté. C'est ce genre de stratégie de marque et de publicité qu'ils recherchent ...On a un groupe d'investisseurs qui nous commandite. Un membre a commencé avec nous l'an passé. L'orchestre l'a tellement enchantée qu'elle revient l'an prochain comme commanditaire. Et elle siège aussi sur note comité de gala. Si les gens trouvent quelque chose qui les connectera à la communauté, je trouve qu'ils sont plus susceptibles de s'impliquer au-delà de leur partenariat » (Orchestre 8)

L'Orchestre 11 est unique à ne pouvoir sonder les motivations des commanditaires. « Je serais incapable de vous dire les motifs de nos commanditaires, je pense qu'ils sont purement charitables » (Orchestre 11) C'est un obstacle à la formation de nouvelles alliances de commandites,

puisqu'il est à peu près impossible de concevoir un plan qui intéressera à coup sûr les commanditaires.

Les caractéristiques du marché et la concurrence

Les orchestres d'orientation communautaire se retrouvent dans des communautés relativement petites, où ils sont souvent la seule source de musique symphonique, donc un organisme artistique clé du milieu, et ce pour un large territoire.

L'économie des communautés de ces orchestres est plutôt lente, et le climat corporatif assez conservateur ou presque non existant. La ville de l'Orchestre 5 est orientée sur les services gouvernementaux. Rares sont les sièges sociaux de grandes entreprises qui se trouvent près de l'Orchestre 5 : « Cette ville est un peu problématique dans ce sens car on n'y retrouve qu'un ou deux sièges sociaux. C'est vraiment une ville gouvernementale et il n'y a pas beaucoup de sources dans lesquelles on peut puiser » (Orchestre 5). Le cas de la ville de l'Orchestre 11, capitale de sa province, est similaire car les bureaux du gouvernement y occupent une place importante. D'autre part, la convivialité règne dans les petites communautés. « Cela revient à la qualité soudée de notre communauté. Nous sommes géographiquement une très grande ville avec cependant une très petite population » (Orchestre 8). « Ces gens sont mes voisins » (Orchestre 1).

Les orchestres ont relativement peu de compétition artistique dans le marché local. Si d'autres organismes artistiques sont présents dans le milieu, il n'y aura pas d'autre orchestre localement. Dans les cas des Orchestres 5 et 8, les orchestres appartiennent à des associations plus vastes. Une de ces associations regroupe l'Orchestre 5, un chœur, un ensemble de cordes amateur et des ensembles choral et symphonique de jeunes. L'Orchestre 8 est associé à un chœur et à un orchestre de jeunes. Ce réseau artistique entourant l'orchestre signifie que l'organisation imprègne profondément sa communauté en se rendant à peu près indispensable à la vie culturelle et artistique du public.

4.2.3 Comportements

Les préférences d'embauche

Les formations et l'expérience des employés ne sont pas spécialisées en gestion des arts et peuvent même être complètement en dehors des arts. La directrice de l'Orchestre 5 a débuté en administration avec l'orchestre après sa formation en musique, et a appris les ficelles du métier au fur et à mesure, profitant autant que possible de cours isolés pour se développer professionnellement. Chez l'orchestre 1, la directrice s'appuie sur son expérience en collecte de fonds pour partis politiques où la pratique était de demander de grandes sommes d'argent à des donateurs, la poursuite des commandites corporatives est donc une nouvelle expérience pour elle. La directrice e marketing de l'Orchestre 8 y amène quelques années d'expérience en collecte de fonds dans le domaine de la santé. L'Orchestre 11 cherchait au moment de l'entrevue un candidat pour son poste de gestionnaire de commandites et de collecte de fonds; la directrice, fraîchement arrivée à la direction, a poursuivi une formation en administration, incluant un MBA, sans toutefois se spécialiser dans le domaine artistique.

Les interactions avec les commanditaires

Typiquement, les services aux commanditaires consistent à placer des logos dans les annonces et les affiches, à offrir des billets et des invitations aux événements, à formuler sur scène une reconnaissance verbale, et à offrir la possibilité de réceptions pour leurs clients et employés. « L'année passée la chaîne hôtelière locale a tenu une réception avant un concert à la salle même et ils ont invité tous leurs grands clients. Cela a été particulièrement bien accueilli et ils ont reçu beaucoup de commentaires positifs là-dessus, et nous aussi » (Orchestre 8). Les orchestres peuvent aussi rendre des services non-quantifiables aux commanditaires. « On essaie d'être présents pour les événements promo et médias de nos commanditaires les plus importants pour montrer notre appui à leur égard » (Orchestre 8). « Parfois on leur envoie un trio ou un petit ensemble s'ils [les commanditaires] ont un événement ou une réception, c'est une façon de faire une contribution en retour. Cela peut être une faveur, mais parfois aussi ils engagent des membres de l'orchestre » (Orchestre 5).

La recherche de nouveaux commanditaires commence souvent par les contacts personnels des employés, des membres du conseil, et même des bénévoles. Des commanditaires potentiels se font parfois remarquer par leur appui à d'autres organismes dans la même communauté. Le

conseil d'administration de l'Orchestre 5, avec l'appui des employés du bureau, est très impliqué dans la négociation en commandite. « On n'a pas un employé affecté à cela alors il faut, soit que ça rentre dans les tâches de quelqu'un au bureau, soit envoyer un bénévole » (Orchestre 5). Cet orchestre a parfois des difficultés lors des changements de personnel dans les entreprises commanditaires. « Des fois avec la nouvelle personne on a l'impression qu'il faudrait tout recommencer. La nouvelle personne pourrait voir que l'orchestre est une partie importante de leur mandat de financement, mais parfois il faut refaire tout le trajet » (Orchestre 5).

L'orchestre 1, où la directrice générale se charge personnellement des ententes avec les commanditaires, profite d'un long historique de commandites.

« Certaines personnes nous commanditent depuis 20 ans. Je n'ai pas eu à chercher longtemps pour les trouver. Grâce à du réseautage assez agressif, j'ai trouvé quelques nouvelles personnes, il faut initialement une approche indirecte (*soft approach*) pour les intéresser et les impliquer. J'ai beaucoup fait appel à mon réseau et cela commence à porter fruit. Je ne suis ici que depuis un an, alors nous sommes encore dans la phase de développement » (Orchestre 1).

Néanmoins, dans le cas de l'Orchestre 1, les commanditaires sont présentement réticents à s'associer de trop près à l'organisme, en raison de problèmes précédant le mandat de la directrice actuelle, ainsi qu'en raison d'une certaine prudence intrinsèque. En somme, ils attendent de pouvoir juger des aptitudes de la nouvelle arrivée. L'Orchestre 8 a pareillement certains commanditaires de si longue date que les origines en sont incertaines : « Avec le journal local je ne sais même pas depuis combien de temps on est partenaires. Cela fait probablement 15, ou peut-être 20 ans » (Orchestre 8).

La direction de l'Orchestre 11 a noté que la réception est de plus en plus distante dans leurs approches initiales avec les commanditaires potentiels.

« Soit [le contact] se fait sur la recommandation d'un membre du conseil d'administration ou c'est un cold call... De plus en plus, les entreprises se détachent de la demande pour informatiser la commandite. Alors on nous accueille, on est très gentils avec nous et on nous réfère au site internet de l'entreprise pour compléter un formulaire. Et j'ai noté une relation directe de cause à effet entre l'arrivée de ce type de communication et la diminution des commandites....nos relations avec les commanditaires sont de plus en plus inexistantes » (Orchestre 11).

Les orchestres font des efforts pour impliquer plus fortement les commanditaires en tenant des réceptions et d'autres événements pour les remercier, en organisant des rencontres avec les artistes invités et le directeur artistique, bref en offrant un accès privilégié à l'arrière-scène.

« La plupart des commanditaires profitent de leurs avantages. Ce n'est pas tout le monde qui choisit de profiter des passes en arrière-scène, vu qu'ils pourront interagir avec les musiciens aux réceptions après les concerts de toute façon, mais plusieurs de nos nouveaux commanditaires, qui n'ont pas beaucoup d'expérience avec les orchestres, vont en profiter » (Orchestre 8).

Un élément particulier s'ajoute à la ville de l'Orchestre 1 : « C'est une communauté assez petite pour que l'absence des commanditaires aux concerts se fasse remarquer. Alors il y a une certaine pression sociale : s'ils ne se présentaient pas ils recevraient quelques appels » (Orchestre 1). L'Orchestre 8 enrichit ses partenariats en donnant plus de contrats à leurs commanditaires lorsque possible : « Par exemple, si quelqu'un nous fait un don en nature touchant l'impression de matériels pour un événement, on les engagera pour notre campagne de publipostage » (Orchestre 8).

Chez l'Orchestre 11, l'implication des commanditaires est presque nulle.

« Selon ce que les commanditaires me disent, ils ont de la difficulté quand ils envoient des invitations aux concerts, car les gens ne viennent pas. Mon impression est que le pendule est rendu complètement à l'autre extrême et les gens ont peur d'être vus avec un billet gratuit entre les mains. Et ça c'est vrai surtout pour les activités bénéfice, un peu moins avec des activités corporatives en lien avec des concerts » (Orchestre 11).

Les commanditaires de l'Orchestre 5 ne lui font pas vraiment de suggestions. Ils se présentent peut-être à un concert par année. La communauté est tellement liée que la directrice recevra des commentaires et des suggestions de la part de tous, qu'ils soient commanditaires, donateurs, ou abonnés et à tous les propos. Outre la présence des commanditaires aux concerts, sujette aux attentes sociales, certains prennent l'initiative d'appuyer l'orchestre en faisant un peu de promotion à travers leur entreprise :

« Il arrive qu'ils fassent eux-mêmes la publicité de leur commandite de l'orchestre. Ils veulent parfois notre participation. Notre concessionnaire automobile local prête une voiture à notre directeur artistique quand il est en ville (ce n'est pas un résident de la ville). Alors on a mis une annonce pour eux dans notre programme. Mais ensuite ils ont mis le logo de la Symphonie sur toutes leurs voitures. C'était leur propre initiative et on n'en savait rien » (Orchestre 1).

À une autre occasion, la coopérative de crédit a demandé à la directrice de l'orchestre de donner une entrevue avec leur journal interne pour vanter l'implication de la succursale dans la communauté.

L'Orchestre 8 a beaucoup de succès avec son approche de gérance.

« À cause de la gérance qu'on offre à nos commanditaires, il n'est jamais question d'une situation d'interaction rare ou inexistante. On nourrit la relation à l'année longue. C'est vraiment comme une amitié avec nos commanditaires. C'est dur à décrire. On invite plusieurs commanditaires à d'autres événements parce qu'on n'a pas que la Symphonie, on a aussi la Symphonie des jeunes, le chœur symphonique, etc. Plus tôt cette année, on a eu une lettre du directeur du journal local. La lettre exprimait leur appréciation de notre gérance de leur commandite et comme elle se distinguait de tous les autres organismes des environs. C'est vraiment agréable à entendre. Cela se résume à poursuivre les relations avec les commanditaires. S'il y en a un qui ressent cela, alors nous ne doutons pas que les autres nous apprécient également parce que nous travaillons fort pour offrir la même gérance à tous nos commanditaires » (Orchestre 8).

Les interactions avec les donateurs

Un environnement économique peu favorable motivera parfois l'appui des membres de la communauté qui tiennent à la présence de l'orchestre. « Les médecins de la communauté vont chacun nous donner 100 \$ et ça couvre la symphonie pour une année » (Orchestre 1). Autour de l'Orchestre 5, « c'est vraiment une grande ville gouvernementale et il n'y a pas beaucoup de source où on peut puiser [un appui corporatif] » (Orchestre 5). « Le climat corporatif ici est archiconservateur, très prudent » (Orchestre 1). Les contacts personnels n'en deviennent que plus importants. La communauté s'impliquera non seulement en faisant des dons d'argent, mais aussi avec des dons d'objets pour les tombolas ou pour les ventes de livres, de produits locaux, etc.

« On a un membre du conseil d'administration à la retraite qui passe ses journées à faire des conserves et il fait don de son temps, de ses fournitures, de son argent, ainsi de suite. Tous les profits de cette initiative vont à la symphonie. C'est très profitable. On gagne environ 12 000 \$ par année que de ça » (Orchestre 8).

Les membres du conseil de l'Orchestre 8 ne sont pas les seuls à s'impliquer personnellement dans l'orchestre :

« On a un groupe d'investissement avec une commanditaire. Elle ne s'est jointe à nous que l'an dernier. Elle a été absolument enthousiasmée par l'orchestre et elle revient

l'an prochain parce qu'elle était tellement excitée par le traitement qu'elle a reçue autour de sa commandite qu'elle siège maintenant sur notre comité de gala.[...] elle travaille très fort pour faire la promotion du gala » (Orchestre 8).

Les membres du public sont conscients de l'apport crucial des commanditaires et font un effort pour appuyer les entreprises commanditaires :

« Je crois que nos donateurs sont contents quand une entreprise locale finance quelque chose qui les passionne et qu'ils appuient eux-mêmes. S'ils peuvent ensuite appuyer cette entreprise, ils le font » (Orchestre 5).

« Certains abonnés qui sont très engagés et qui viennent à chaque concert, j'en ai qui me diront : "Oh, ils vous commanditent! Pouvez-vous me mettre en contact pour que j'aie appuyer leur entreprise? ". C'est vraiment bien que nos clients appuient nos commanditaires. C'est évident qu'ils ont un intérêt important pour notre organisme et qu'ils comprennent que cet appui est nécessaire » (Orchestre 8).

D'un autre côté, l'attention du public peut causer certains problèmes : «Le pipeline Enbridge est une chose sérieuse. Ça sèmerait la panique. J'ai certains musiciens et membres du conseil d'administration qui disent qu'ils auraient du mal à continuer à nous appuyer si on acceptait de l'argent de Enbridge » (Orchestre 1) Mais d'autre part : «Je ne doute pas que je serais capable de leur faire changer d'avis si [Enbridge] nous venait avec dix mille dollars, cependant je crois que c'est improbable » L'implication des commanditaires et de la communauté est tributaire d'une certaine pression sociale. Les médecins de la communauté contribuent chacun annuellement 100 \$ pour assurer la pérennité de l'orchestre (Orchestre 1).

Les donateurs proviennent de la banque des abonnés et de billets simples (Orchestre 5), à travers le réseautage personnel (Orchestre 1), et le réseautage professionnel aux événements (Orchestre 8).

« [L'approche] est très indirecte...c'est une petite communauté. Je réseaute beaucoup. J'ai récemment repéré deux donateurs potentiels à travers du bénévolat local. Il s'agissait d'une compétition de ski.... Je me rends très disponible dans la communauté. Je fais beaucoup de bénévolat et je suis très présente, ce qui encourage les gens à vouloir m'aider...Ce n'est pas agressif, mais ça fonctionne bien pour l'appui communautaire » (Orchestre 1).

« Première des choses, nous mettons un point d'honneur à rencontrer et à entretenir des relations sociales avec nos clients, surtout lors des grands événements qui sont vendus à guichets fermés, comme les concerts classiques. Nous voulons nous assurer que nous connaissons bien nos clients...Personnellement je garde un fichier Excel des

gens que je rencontre... Notre conseil d'administration est aussi très actif dans la communauté. Les membres font beaucoup de réseautage et ils nous présentent souvent à des gens » (Orchestre 8).

À l'Orchestre 11 on vient de mettre sur pied en septembre un club de jeunes mécènes, qui ont accompli récemment leur première activité de financement avec succès (Orchestre 11).

Le contact personnel avec les donateurs est également crucial pour contrôler la satisfaction des donateurs : « On essaie autant que possible de rester en contact avec eux et de voir s'ils sont satisfaits ou non de ce qu'on leur offre aux concerts » (Orchestre 5). « On ne distribue pas de questionnaires, mais je parle à chacun : je leur téléphone et je les remercie. Le directeur artistique et le directeur du conseil font de même » (Orchestre 1). L'approche de l'Orchestre 8 est un peu plus formelle : outre le face à face, la responsable du développement place des formulaires d'évaluation dans tous les programmes pour recueillir l'opinion de tous. La mesure finale de la satisfaction de donateurs demeure le taux de renouvellement. L'Orchestre 11 fait du télé-marketing et en profite pour sonder ses donateurs. Le club de jeunes mécènes composera un échantillon de choix pour un groupe de discussion (Orchestre 11).

Outre l'exemption fiscale, les avantages aux donateurs incluent des occasions de s'impliquer en arrière-scène ou de rencontrer les artistes invités, des initiatives éducatives, des mentions de reconnaissance dans les programmes, des appels personnels du directeur artistique, des invitations aux événements spéciaux tels le lancement de la nouvelle saison et des réceptions l'honneur des donateurs. « Plusieurs de nos donateurs sont également bénévoles, alors on les implique aussi de cette manière » (Orchestre 5). Dans le cas de l'Orchestre 1, certains donateurs appuient l'orchestre avec des milliers de dollars annuellement depuis de nombreuses années, malgré le peu d'avantages offerts. « Un de mes objectifs pour les prochains six mois est de développer le programme des donateurs. Présentement je ne fais absolument rien et on nous verse 30 000 \$ » (Orchestre 1). Pour sa part, l'Orchestre 11 offre présentement très peu d'avantages à ses donateurs :

« Je vous dirais que, généralement, la très grande majorité des gens donne pour donner. Ils ne donnent pas pour avoir le droit de faire des commentaires en échange. Dans ma vision à moi, quand on donne on donne. On les remercie, on fait une activité une ou deux fois par année ou on ouvre une répétition à tous les donateurs, mais on ne donne pas d'avantages comme tels. On peut appeler ça un privilège de pouvoir assister à la répétition, de voir le travail avec le maestro, mais l'orchestre ne donne pas vraiment d'avantages en retour » (Orchestre 11).

La communication avec les donateurs est, dans certains cas, très ouverte :

« Ce sont mes voisins. Ils sont mes médecins, les parents des gens avec qui je sors le samedi soir. Les six degrés de séparation se rapprochent plutôt de trois et demi ici. Ils sentent qu'ils peuvent venir au bureau n'importe quand pour parler de n'importe quoi, et ils le font. Je ne dirais pas qu'on est amis, mais c'est très chaleureux. La communication est informelle » (Orchestre 1).

La directrice générale de l'Orchestre 5 souhaiterait pouvoir consacrer plus de temps aux donateurs dès l'entrée pour les fidéliser. « On a un nombre important de donateurs au niveau d'entrée et on reconnaît leur appui, mais il y a certainement autre chose qu'on pourrait faire pour les impliquer qui pourrait faire augmenter les dons, ou la participation au bénévolat ou conseil d'administration » (Orchestre 5).

L'exception est l'Orchestre 11, qui vise d'ailleurs à améliorer ses relations avec ses donateurs :

« C'est une relation relativement anonyme, chose sur quoi j'ai demandé à mon équipe de se pencher d'ailleurs. Je pense que si nous avions des relations plus étroites nous aurions peut-être plus de dons, mais ce sont des habitudes à changer et je ne suis pas ici depuis longtemps. Mais c'est quelque chose qu'on essaie de changer : personnaliser nos relations avec ces donateurs » (Orchestre 11).

Les mesures du succès

Le nombre de personnes rejointes et la popularité de l'événement commandité sont les mesures de succès pour les commanditaires : « La commandite est un succès pour le commanditaire si la salle est pleine à environ 60% » (Orchestre 1). « Notre gestionnaire de marketing compile les statistiques pour nos concerts, la fréquentation, etc. On envoie beaucoup de tout ça à nos commanditaires pour leur montrer l'impact de leur commandite, le nombre de personnes qui entendent et qui voient le concert, etc. On donne aussi des statistiques sur des trucs comme notre site Web, sur le nombre de clics » (Orchestre 8). La satisfaction des commanditaires est évaluée à travers une série d'appels personnels suivant les événements commandités (Orchestres 1 et 5), ou lorsque nécessaire pour vérifier des détails tels que la taille et le placement d'un logo. « Je les appelle et on sort prendre un café » (Orchestre 1). L'Orchestre 8 est le seul à faire un événement formel de reconnaissance des commanditaires : « Chaque année on a un événement d'appréciation où on invite tous nos commanditaires. On les invite après un concert à déguster quelques canapés et à rencontrer les musiciens. On évalue le succès de cet événement selon la fréquentation » (Orchestre 8).

L'Orchestre 11 croit que les retombées de visibilité sont plus importantes pour leurs commanditaires. La difficulté d'évaluer la visibilité est un grand problème pour l'organisme : « [Les commanditaires] font un calcul mathématique savant entre la valeur de la visibilité qu'ils peuvent obtenir versus le montant qu'ils investissent. Eux peuvent faire cela, mais nous ça nous coûte de l'argent pour faire évaluer nos commandites. En ce qui me concerne on n'a pas de ce genre d'argent » (Orchestre 11).

Le succès artistique est généralement mesuré par la réaction du public (Orchestres 1, 5 et 8) et des musiciens (Orchestres 1 et 5). « On a un contingent d'amateurs, ce qui peut être un défi, mais est aussi formidable de plusieurs manières. Alors sur le plan technique, c'est certainement les musiciens, mais pour la communauté ce sont les réactions du public » (Orchestres 1 et 5). L'Orchestre 11 considère les abonnements et les achats de billetterie, mais « c'est difficile à dire car de plus en plus les achats vont vers la billetterie. Les gens quittent les abonnements pour acheter à la billetterie. Est-ce que les gens viennent parce ça les intéresse ou parce que c'est ce qui y a de disponible le soir qu'ils veulent sortir? » (Orchestre 11).

La répartition des tâches entre le conseil d'administration et le personnel

Chez l'Orchestre 5, les tâches du conseil d'administration incluent la collecte de fonds, à travers un comité désigné, la planification stratégique et, tout récemment, la recherche d'un nouveau directeur artistique : « Le conseil d'administration a déjà pris en main des rôles qui relèveraient normalement des employés dans des organisations plus importantes » (Orchestre 5). Le conseil cherche ses nouveaux membres typiquement parmi les abonnés et passionnés de l'orchestre, mais des efforts se font présentement pour impliquer davantage de représentants clés de la communauté d'affaires (Orchestre 5).

Le conseil d'administration de l'orchestre 1 est moins impliqué que par le passé, car il est présentement composé de nouveaux arrivants plus jeunes. Ils ont néanmoins parti un programme de collecte de fonds, appelé *Sponsor a musician*, et font des efforts importants pour réseauter. Un des membres plus anciens utilise ses billets supplémentaires pour inviter ses amis bien nantis, qui sont souvent devenus des acheteurs eux-mêmes grâce à son influence. Finalement, le conseil communique des recommandations spécifiques sur la planification artistique. Par

exemple, les membres plus anciens connaissent à fond le répertoire des saisons récentes et déconseillent les œuvres qui ont été jouées récemment. Aussi, le conseil surveille étroitement la situation financière de l'organisme pour s'assurer que celle-ci reste saine.

L'implication du conseil dans la recherche de commandite à l'Orchestre 11 est relativement faible. Toutefois :

« Tous les membres doivent faire un don, tous les administrateurs doivent avoir un abonnement, tous les administrateurs doivent acheter au moins 10 billets pour une des activités bénéfice, et, c'est nouveau, ça passera à la réunion de juin, tous les membres auront à assurer la participation financière de l'entreprise pour laquelle ils travaillent. Ce n'est pas fait encore. Ça se fait déjà, il y a certaines personnes du conseil d'administration dont l'entreprise appuie, mais ce sera une condition » (Orchestre 11).

Cet orchestre prend donc des dispositions officielles pour améliorer l'utilité de son conseil : il deviendra obligatoire pour chacun d'assurer l'appui financier de leur entreprise, soit par le don, soit par la commandite. Ceci sera en plus du don personnel de chacun, de leur abonnement individuel, et de leur engagement à acheter au moins dix billets pour chaque activité bénéfice (Orchestre 11).

L'Orchestre 8 profite grandement du réseautage de son conseil. Chaque membre est donateur, par choix plutôt que par obligation. Chaque membre est également acheteur de billets : la plupart d'entre eux se présentent à tous les concerts. Le conseil s'implique dans l'organisation d'activités variées, telles la loterie d'un voyage de rêve, le programme *Food for the soul* (programme de coupons avec les restaurants locaux) et la table de marchandise. « Ils sont très appliqués. D'après mon expérience personnelle, c'est assez inhabituel d'avoir un conseil aussi impliqué » (Orchestre 8). Le focus actuel du conseil est de trouver de nouveaux membres pour représenter un éventail d'entreprises.

Les employés peuvent se démarquer par leur service personnel à la communauté :

« La caisse populaire locale s'occupe assez bien de nous. Il y a quelques mois j'ai croisé le directeur du conservatoire local et il était embêté parce que le piano avait besoin d'être accordé et qu'il n'avait pas l'argent. Un peu plus tard, j'ai croisé le responsable des relations publiques de la caisse et [lui ai expliqué le problème] alors il est allé au conservatoire apprendre ce qu'il leur fallait. On a accordé leur piano [...] L'orchestre

n'en a pas profité directement mais c'était une opportunité pour moi d'être une partenaire communautaire et de montrer mon engagement dans la communauté. C'est intangible mais c'est important et une majeure partie de ma relation avec la caisse » (Orchestre 1).

L'intégration communautaire et personnelle des employés de l'orchestre est un facteur saillant. De nombreux exemples de bénévolat (Orchestre 1), ou de réseautage personnel (Orchestres 1 et 8) sont ressortis, profitant à l'organisme.

« Personnellement, j'ai cultivé plusieurs amitiés dans les différentes entreprises dans lesquelles j'ai travaillé au cours des années, alors je suis capable d'en tirer parti [...] Quant aux agents locaux, c'est facile d'apprendre à les connaître et à travailler avec eux, et ensuite d'aller prendre une bière ou de faire du bowling ensemble. Par exemple, une des jeunes filles avec qui je travaille au journal local vient de m'inviter à sa fête de fiançailles » (Orchestre 8).

La planification artistique

La planification artistique implique le côté administratif autant qu'artistique, pour tenir compte des questions financières, de marketing et de commandites :

« [La planification artistique est faite par] le directeur artistique et le comité de programmation. Ce comité est composé d'un ou deux membres du conseil d'administration, quelques positions de l'orchestre, et quelqu'un du comité de marketing....À un moment donné on n'avait personne [du marketing] et on créait des programmes qu'on savait n'être pas vendables. Alors il faut avoir un équilibre dans ce sens » (Orchestre 5).

« C'est un processus de négociation entre le directeur artistique et moi. Le travail est clairement divisé. Il se charge de l'artistique, moi des affaires....C'est une négociation en termes de ce que je vais lui permettre de dépenser sur chaque concert. À la fin c'est d'habitude plus que j'aurais aimé et pas autant qu'il aimerait. Ensuite c'est le conseil d'administration qui l'examine » (Orchestre 1).

« On a un comité artistique consultatif, qui est composé de certains membres du conseil d'administration, des deux chefs d'orchestre, des membres du conseil de collecte de fonds parce qu'il faut bien inclure cet aspect, et des musiciens; ce comité propose un programme que doit approuver le conseil pour la prochaine saison » (Orchestre 8).

L'Orchestre 11 est l'exception, séparant le côté administratif de l'artistique :

« C'est le directeur musical qui choisit la saison, qui donne les orientations. Les orientations sont aussi en ligne avec le plan stratégique de l'orchestre, qui a ses limites du point de vue du nombre de semaines etc. Ensuite il y a un directeur des opérations artistiques qui réalise la vision du directeur artistique, la faisabilité de chaque programme. Après cela, le maestro peut aussi dire : "Je veux inviter tel artiste", alors on

appelle l'artiste et on négocie pour que cette personne vienne. C'est une très grosse opération. Chaque saison prend environ deux ans à organiser. Cela relève d'une équipe dont la tâche principale est de réaliser la vision du maestro » (Orchestre 11).

4.1.3 Résultats

Activités hors-mission

Le principe de service à la communauté influence les choix d'activités des orchestres. L'Orchestre 8 tient des concerts pour les familles ayant un enfant handicapé. L'orchestre 1 a lancé une série de musique de chambre dans un café pour revitaliser le centre-ville :

« Ça a eu un succès fou; nous devons refuser du monde à chaque spectacle. Le lieu ne peut recevoir que 60 personnes. Le coût des billets est peu élevé, l'ambiance informelle. C'est la tranche de population qui est intéressante : à un concert donné, il y a 15 personnes de moins de 15 ans. Ici personne n'est dérangé si on emmène des enfants. Il y a un vrai sentiment de communauté parce que le public crie ses commentaires aux musiciens, et les musiciens lui répondent de même manière... Le conseil d'administration y invite des anciens abonnés et ils voient un orchestre revitalisé auxquels ils veulent contribuer. C'est aussi un des moyens par lesquels notre symphonie rend à la communauté. La revitalisation du centre-ville a pris de l'importance depuis quelques années et on aide en offrant un vendredi soir qui n'implique pas des boissons alcoolisées et du disco. C'est quelque chose pour les jeunes familles » (Orchestre 1).

L'Orchestre 1 est clairement conscient de son rôle d'acteur économique et social dans son environnement. Dans le même sens, l'Orchestre 11 a mis en place des programmes de persévérance scolaire, en plus de ses activités pour les familles et les enfants (Orchestre 11).

Trois de ces orchestres mènent des activités de collecte de fonds de toutes sortes, lesquelles peuvent être peu ou pas du tout liées à la mission de l'orchestre, et faisant preuve d'un caractère *grassroots*. L'Orchestre 1 tient une foire aux livres et une tombola, l'Orchestre 5 une foire aux livres avec CD, DVD et disques en vinyle, et l'Orchestre 8 une vente annuelle de produits locaux. L'Orchestre 5 organise un marathon et l'Orchestre 8 y songe. Ce dernier tient également une soirée « Bière et Beethoven » qui rassemble divers groupes démographiques pour toute une nuit de musique, de bière et de collations. Ces activités servent non seulement à trouver des fonds additionnels pour ces orchestres, mais rendent aussi service à la communauté, en créant des événements sociaux ou en satisfaisant un besoin : « Notre ville est extrêmement athlétique. Les gens réclament davantage de marathons. Et ils viennent de partout dans la région » (Orchestre 8). Par ailleurs, ces événements servent à garder l'orchestre à l'esprit du public dans la saison morte : « On a un comité de bénévoles très solide qui organise ces événements qui n'ont pas de lien direct à ce qu'on fait, mais ce sont des choses établies dans la communauté. Quand les gens en entendent parler, ils savent que c'est la Symphonie qui les fait

» (Orchestre 5). Certains événements peuvent servir à attirer de nouveaux membres du public, comme le gala de l'Orchestre 5 et la soirée « Bière et Beethoven » de l'Orchestre 8.

Les changements à la mission

Les orchestres se voient comme une partie intégrale de leur communauté, donc le service à la communauté est une ligne guide importante. Ceci ressort dans les énoncés de leurs missions :

La mission de l'Orchestre 8 « est d'entretenir et de former, à l'intérieur d'un cadre économique viable, un orchestre régional caractérisé par l'intégrité artistique et l'excellence qui éduquera, divertira et enrichira la participation d'un public aussi vaste que possible.»¹

L'Orchestre 5 « existe pour produire et promouvoir des programmes de musique instrumentale et de musique chorale de qualité professionnelle pour l'éducation, le divertissement et l'enrichissement des publics dans la ville et ses environs. Nous tenons à cœur l'appui et le développement des artistes et compositeurs canadiens, à qui nous servons de vitrine.»

L'Orchestre 1 « cherche à enrichir la vie culturelle des résidents de sa communauté et de l'intérieur du nord de la Colombie-Britannique conformément à sa direction artistique, de manière financièrement responsable et en offrant à ses musiciens un salaire équitable. »

L'Orchestre 11 « interprète et fait la promotion de la musique symphonique. Il offre des concerts et des activités musicales et éducatives à des publics de tous âges et de tous horizons, tant dans la Capitale Nationale que dans les régions environnantes. »

L'Orchestre 11 se considère une partie importante de sa communauté dans l'énoncé de sa vision, mais cherche aussi à se bâtir une réputation internationale : « Il sera toujours un des moteurs culturels et économiques dans une capitale qui fait encore une place importante à la culture. À ce titre, il participera activement à la démocratisation de la culture et à la consolidation de l'offre dans la Capitale. Partie intégrante de l'écosystème culturel de la ville, l'Orchestre 11 favorisera le maillage des arts et de l'économie pour assurer sa pérennité et celle des institutions avec qui il travaille en partenariat. Bien ancré dans sa communauté, l'Orchestre 11 rayonnera au-delà de ses frontières ».

Tous les répondants ont noté que la mission de l'orchestre ne semblait pas avoir changé dans les dernières années, mais qu'elle s'était peut-être raffinée. L'Orchestre 5 a la vocation particulière d'appuyer les compositions et les artistes canadiens : « Cette année on a présenté deux

¹ Les énoncés de mission sont tirés des sites Web des orchestres individuels et traduites par l'auteur.

nouvelles œuvres qu'on avait commandées et presque 95% de nos artistes sont canadiens. On a plusieurs compositeurs qui se rattachent à l'université alors on travaille beaucoup avec eux » (Orchestre 5). À part l'Orchestre 5, les missions des orchestres sont quand même assez larges (Orchestres 1 et 8). Le directeur artistique de l'Orchestre 1 est essentiel au maintien de la mission :

« Le directeur artistique a toujours la mission à cœur. C'est son style personnel. Il a donné sa vie pour la musique classique. Il est là pour me rappeler qu'on est ici pour produire de la musique classique. Je peux parfois me laisser absorber par les chiffres. Il me rappelle qu'on est ici pour servir la communauté. On a une mission et un mandat clairement définis. Et le conseil aussi s'en rappelle. Ils s'intéressent clairement à la musique classique et à sa réussite à long terme » (Orchestre 1).

L'Orchestre 11 dépend de la séparation du processus artistique et des opérations administratives pour le maintien de sa mission (Orchestre 11).

Les résultats financiers

Les dons sont une source stable et fiable de financement pour les organismes d'orientation communautaire, alors que les commandites sont beaucoup plus variables. Les commanditaires et les donateurs, tant et aussi longtemps que les employés retiennent personnellement leur confiance, resteront fidèles à l'organisme et renouvelleront leur appui. (Pour les commanditaires, il faut aussi prendre en compte la situation économique : leur loyauté ne transcendera pas les difficultés financières.)

La mission de ces orchestres étant surtout de servir la communauté, ils recevront l'appui de ceux-ci aussi longtemps qu'ils fournissent ce service. Si l'orchestre poursuit cette mission, la communauté réagira en l'appuyant. Le risque d'éloignement de la mission dû à la recherche de commandites ou de dons est donc assez faible, puisque c'est la mission de l'organisme qui attire l'appui de la communauté. Le succès de l'organisme dépendra en grande partie des capacités de réseautage personnel du responsable de dons et commandites, qui doit savoir tirer parti de ses interactions quotidiennes avec ses voisins, ses homologues dans les compagnies commanditaires, etc. On note un succès un peu moins important chez l'Orchestre 5, où les relations avec les commanditaires et les donateurs sont plus distantes et de nature purement professionnelles.

Résumé

Ces orchestres se trouvent dans des communautés relativement petites, dont les économies sont tranquilles, avec des possibilités limitées de commandites. Leur personnel est peu nombreux. Les orchestres ayant le plus de succès ont des employés qui s'engagent en formant des relations personnelles avec les abonnés, les commanditaires, les donateurs, et avec le plus grand nombre possible de membres de la communauté. Le succès de l'organisme devient une question de fierté locale. L'engagement des donateurs dépend de leur attachement émotif et personnel à l'orchestre, aux musiciens ainsi qu'à la vie culturelle de leur communauté.

Les commandites, en revanche, fluctuent dépendant de plusieurs facteurs alors que les dons sont plus stables. Par exemple, l'Orchestre 1 a récemment vu baisser ses revenus de commandite à cause d'un changement de personnel : le climat conservateur et prudent du lieu signifie que les nouveaux arrivés doivent faire leurs preuves. « Les dons sont stables et la commandite a beaucoup baissé au cours des 18 derniers mois, parce que l'organisme a été en transition. Nous avons un personnel complètement neuf, moi incluse. [...] L'autre complication est que, l'année prochaine, la communauté accueille [un événement sportif important], qui absorbera beaucoup de fonds de commandites, alors ça se peut que nous attendions un autre 18 mois avant que les revenus de commandite reviennent vers nous » (Orchestre 1). Pour l'Orchestre 5, « les revenus de commandite ont fluctué au cours des deux dernières années [...] [Les dons] sont assez stables. Au cours de la dernière année, on a vu un peu de croissance » (Orchestre 5). « Les dons individuels sont stables...Mais avec les commandites, avec l'état actuel de l'économie, avec l'amélioration, on voit une croissance des revenus de commandite » (Orchestre 8). L'Orchestre 11 souffre encore des retombées du scandale des commandites : les commanditaires hésitent à s'impliquer, à trop profiter de leurs avantages ou à exprimer des préférences qui les exposeraient à des accusations de favoritisme (Orchestre 11).

Le personnel de l'Orchestre 5 a moins investi personnellement dans le réseautage et le face-à-face, et a donc un peu plus de difficulté à entretenir de longues relations avec ses commanditaires. On note particulièrement leurs problèmes occasionnels dus aux changements de personnel chez les entreprises commanditaires.

Parmi ces quatre orchestres, l'Orchestre 11 se trouve dans une position spéciale de transition grâce à sa nouvelle directrice. Bien que certains aspects de l'environnement et du comportement de cet orchestre ressemblent à ceux des autres organismes dans cette catégorie, d'autres

facettes les rapprocheront plutôt du deuxième modèle, soit celle de l'orientation marché/produit. L'économie de la ville de l'Orchestre 11 est moins importante que celles de grandes métropoles comme Toronto, et la population servie par l'Orchestre 11 relativement faible. Par contre, la ville jouit d'une vie culturelle importante et diversifiée. L'Orchestre cherche à faire sa place sur la scène internationale. La nouvelle directrice prend une attitude très professionnelle envers son conseil, en formalisant les détails de leur participation. Les orchestres d'orientation communautaire ne font généralement pas de déclaration formelle sur les obligations de leur conseil, préférant plutôt laisser à chaque membre le soin de prendre ses propres initiatives.

Il est évident, d'après le témoignage de cet orchestre, que les répercussions du scandale des commandites ont rendu impossible, ou du moins très difficile, un modèle d'opération qui dépend des relations personnelles et de l'implication du secteur privé par suite d'un intérêt individuel pour la communauté :

« Ça se peut que justement quand ça passe à travers un contact, certaines personnes sont plus enclines à donner à telle cause ou à telle autre, mais d'après moi, bien que n'ayant jamais vécu de l'autre côté de la clôture, en faisant cela dans le quasi-anonymat, les formulaires sur internet, c'est plus neutre dans la réponse, il n'y a pas d'engagement personnel, il n'y a pas de déception personnelle.[...] nos relations avec les commanditaires sont de plus en plus inexistantes.[...] Mon impression, c'est que le pendule est rendu complètement à l'autre extrême et que les gens ont peur d'être vus avec un billet gratuit entre les mains » (Orchestre 11).

4.2 L'orientation marché/produit

4.2.1 Antécédents

Les motivations du conseil d'administration

Les membres du conseil d'administration sont motivés par l'intérêt pour l'orchestre, mais aussi par la réputation de l'organisme (Orchestres 2 et 7), par les exigences de leurs emplois pour l'engagement social, ou par leurs objectifs personnels de service communautaire ou de philanthropie (Orchestres 7 et 12), par désir d'acquérir une expérience qui figurera dans leurs CV (Orchestres 3 et 7) et par le prestige (Orchestre 3).

«Si un membre du conseil veut réussir et le processus de recrutement s'est fait correctement, c'est-à-dire en leur faisant percevoir comment leur succès et le nôtre sont interdépendants, alors c'est mutuellement très avantageux. Mais si on ne peut pas les

motiver en leur faisant comprendre que notre succès rejaillit sur eux, ils pourraient être moins impliqués » (Orchestre 7).

Les objectifs de l'orchestre

Les objectifs de l'orchestre concernant les commandites sont parfois un peu plus complexes que la simple question de maximisation des revenus. Les orchestres 4 et 7 visent activement des ententes plus longues et pour des sommes progressivement plus importantes.

« Pour nous, pour nos critères, il s'agit de savoir s'ils sont vraiment satisfaits et, s'ils reviennent si on peut développer cette relation et cette commandite au fil du temps. S'ils renouvellent au même niveau chaque année, alors oui, on a réussi à les retenir, mais on n'avance pas. La commandite n'évolue pas. On a un commanditaire qui ne va nulle part. Ils sont contents de ce qu'ils ont et ils ne bougeront pas. Et c'est frustrant parce qu'ils voient ça comme un succès, mais nous non, parce qu'on n'est pas capable de les faire progresser de là où ils sont » (Orchestre 7).

L'Orchestre 2 projette de créer un environnement de réseautage *B2B* au profit des entreprises commanditaires : « J'aimerais aussi faciliter une véritable atmosphère *B2B*, où les entreprises qui veulent participer à nos programmes de commandites pourront communiquer non seulement avec nos clients et avec la communauté, mais aussi entre eux » (Orchestre 2).

Les objectifs des commanditaires et donateurs

Les motifs des commanditaires sont très variables et difficiles à identifier. Ils incluent la visibilité, des objectifs de marketing, la notoriété de la marque et des activités de divertissement pour les clients :

« C'est difficile à dire [quels sont les objectifs des commanditaires]. On a différents groupes parmi nos commanditaires corporatifs, dont un qui cherche seulement à faire un don corporatif. Et avec ça il n'y a pas vraiment de reconnaissance ou de marketing. Ce n'est qu'un nom sur une liste et il y a quelques avantages non monétaires qu'ils reçoivent. Il y en a qui recherchent un peu de marketing ou de reconnaissance de la marque et ce sont généralement ceux-là qu'on met comme commanditaires principaux, ou de séries où il y a beaucoup de marketing et de publicité. Et puis il y en a qui cherchent à impliquer leurs employés (*employee engagement*) et à faire du *hosting*. Ils apprécient des escomptes sur les billets ou des billets de faveur, ainsi que la possibilité de tenir des réceptions pour les clients dans le bâtiment » (Orchestre 2).

« Certains veulent gagner des clients, augmenter leur chiffre d'affaires, tandis que d'autres veulent simplement se dépeindre comme de chaleureux mécènes des arts qui accomplissent quelque chose de louable. Il y a autant d'objectifs qu'il y a de compagnies. Certains ont beaucoup de succès dans l'atteinte de leurs objectifs et les besoins de la commandite sont comblés, d'autres en ont moins mais on fait ce qu'on peut. C'est difficile à cerner parce qu'il y a tellement de commanditaires » (Orchestre 7).

« Les commanditaires ont tous des besoins différents. Certains veulent la visibilité...d'autres aiment les avantages : la réception ou le billet de faveur. Ou, si c'est un concessionnaire d'automobiles, il voudra mettre une auto dans le *lobby* de la salle de concert; un autre voudra faire une réception pour leurs clients. [...] C'est du cas par cas » (Orchestre 3).

« [Notre Symphonie] est l'organisme le plus important de la province [...] On se produit dans une salle de 1000 sièges. Alors s'ils veulent une occasion de parler au public il y a généralement 1000 personnes présentes. Je crois qu'on rentre dans plusieurs cases : la musique, les arts, l'éducation, peu importe » (Orchestre 12).

Aux événements de l'Orchestre 7, on a noté une diminution de la présence personnelle des commanditaires :

« J'ai vu un éloignement de l'accent qui était mis presque exclusivement sur le divertissement des clients (*Client entertainment*). Les employés dans le département des ventes emmenaient leurs meilleurs clients aux concerts qu'ils commanditaient et tout le monde souriait et applaudissait à la fin de la soirée et c'était la mesure du succès. Mais cela devient de plus en plus difficile de persuader les clients de venir aux événements. [...] [Ma responsable de commandites] dira souvent en meeting : "Tel ou tel commandite, ce soir ils ne viennent pas." Si on demande à Calgary, ils ont beaucoup d'argent qui vient du pétrole, mais les commanditaires ne viennent jamais. Ils ne s'en servent pas comme activation traditionnelle. Des fois le motif d'un don est l'espoir d'attirer l'attention d'un tiers (*third party hope*). [...] On voit ça des fois : des gens qui donnent de l'argent parce qu'ils veulent se faire remarquer par quelqu'un d'autre. Et parfois, avec certaines de nos banques, ils le font pour empêcher une autre banque d'obtenir les mêmes privilèges. Ils ne sont pas certains qu'ils les veulent, mais ils savent qu'ils ne veulent pas qu'un compétiteur les obtienne » (Orchestre 7).

« On a trouvé que les budgets pour le client *hosting* ont diminué radicalement dans les cinq dernières années, car les commanditaires sont très parcimonieux vis-à-vis les dépenses au-delà des coûts de la commandite. Donc ils font une réception pour les clients, mais on ne leur sert qu'une seule boisson au lieu d'offrir un bar ouvert. [...] Ou ils choisissent entre la commandite et le *client hosting* » (Orchestre 7).

Les caractéristiques du marché et la concurrence artistique

Les orchestres avec une orientation marché/produit se situent dans des centres économiques particulièrement prospères. Le siège social canadien de plusieurs entreprises se situe dans la ville de l'Orchestre 7. Les villes des Orchestres 2, 3, et 12 jouissent de l'effervescence du secteur pétrolier :

« Il y a un climat économique prospère ici à cause du pétrole. On a toutes les compagnies de pétrole [comme commanditaires] sauf une...Alors ce qui se passe mainte-

nant est que le prochain maillon, c'est-à-dire les compagnies qui appuient ou qui collaborent avec les compagnies de pétrole, veulent s'impliquer. Ce qui est bien parce qu'il y a toujours plus d'idées si on peut trouver les fonds pour les réaliser » (Orchestre 12).

Ces orchestres sont presque tous dans des milieux culturels beaucoup plus riches et font face à une concurrence plus importante dans les domaines des arts et du divertissement. Néanmoins, ces orchestres sont quand même des organismes importants dans le paysage culturel et ont beaucoup à offrir à un commanditaire potentiel :

«...pour mettre la Symphonie en contexte, c'est le plus grand organisme artistique de la province. Il s'implique à tous les niveaux, que ce soit communautaire, étudiant, éducatif et tout ce qu'on inclut là-dedans. On est un peu du 'one-stop shop'...On rentre dans beaucoup de cases, vous savez? La musique, les arts, l'éducation, peu importe » (Orchestre 12).

« Ça revient au succès de l'organisme, à notre stabilité financière, et à notre rayonnement dans la communauté – non seulement avec nos programmes artistiques, mais aussi avec nos nombreux programmes éducatifs » (Orchestre 2).

4.2.2 Comportements

Les préférences d'embauche

La formation et l'expérience des employés impliqués dans les dons et les commandites sont plus spécialisées en affaires, artistiques ou autres, que ce qu'on retrouve dans les organismes à orientation communautaire. « J'ai fait un programme spécialisé qui faisait partie du Ontario Cultural Careers Council...pour se former en marketing et développement dans les arts spécifiquement....Puis j'ai travaillé [au Canadian Opera Company] » (Orchestre 7). « J'ai travaillé en collecte de fonds pendant presque 25 ans dans divers secteurs [les arts et ailleurs]....J'ai fait un diplôme en philanthropie et développement » (Orchestre 7). « J'ai étudié la gestion d'organismes artistiques à Salzbourg avant de venir au Canada...puis j'ai obtenu un *fellowship* à Washington DC, au Centre Kennedy et je pense que c'était la chose plus importante pour me préparer à ce poste » (Orchestre 3). « ...À travers l'université de l'Alberta j'ai obtenu un certificat en gestion d'entreprise...Je pense que ce qui a été le plus important dans ma carrière, en ce qui concerne le service à la clientèle et les relations avec les clients, c'est mon expérience avec le *Harry Singers Fashion Group*...c'était une compagnie qui se centrait beaucoup sur le service à la clientèle [...] ce type de modèle de relations est certainement appliqué ici » (Orchestre 2). «Ma formation était en éducation et récréation il y a environ 30 ans. Je travaille en collecte de fonds

depuis » (Orchestre 2). L'exception est à l'Orchestre 12, où le directeur a plutôt profité de l'influence d'une famille très impliquée dans le monde des affaires :

« Je suis chanteur et j'ai grandi dans une famille de gens d'affaires ce qui influençait les conversations des dîners en famille. Je n'ai pas un diplôme en affaires ou quoi que ce soit de la sorte, mais j'ai eu la chance de travailler avec des poids lourds sur des conseils d'administration, dans les rôles de trésorier et de président. J'ai plus ou moins appris les ficelles du métier en travaillant » (Orchestre 12).

Les interactions avec les commanditaires

La recherche de commanditaires se fait selon l'adéquation perçue entre l'organisme et l'entreprise. Les orchestres ont appris que le meilleur moyen de persuader une entreprise de parvenir à un accord est de savoir quoi leur offrir :

« Généralement, quand on s'approche d'un commanditaire potentiel, il y a beaucoup de recherche qui se fait pour déterminer leurs objectifs de marketing [...] Je crois que c'est important de connaître leur histoire en marketing et en commandites, quel genre de choses ils appuient, quel est leur énoncé de responsabilité sociale. La plupart ont ça. Sinon, on demande à leur directeur de marketing quels sont leurs objectifs, qu'est-ce qu'ils appuient, et on voit si on est compatibles ou non » (Orchestre 12).

« On regarde les compagnies qui sont désireuses d'appuyer les arts et qui ont un mandat pour cela. Par exemple, on regarde qui appuie nos pairs dans la communauté et quelles sont les compagnies clés qui sont investies dans les commandites, non seulement en arts mais aussi dans d'autres secteurs » (Orchestre 7).

L'Orchestre 3 fait exception à la règle en étant moins difficile dans le choix de ses commanditaires :

« Ce n'est pas important qui te commandite. C'est une transaction, non? Ce n'est pas comme un don. Alors on a un salon funéraire qui nous appuie et une boutique érotique qui nous commandite aussi. N'importe qui. L'épilation au laser. N'importe quoi. En autant qu'il y ait quelque chose pour eux » (Orchestre 3).

La sollicitation à froid a aussi sa place lorsqu'une entreprise semble être compatible, mais n'est pas aussi désirable que l'approche par contacts.

On constate une conscience accrue de la différence entre la commandite et la philanthropie chez les organismes artistiques, sinon chez les commanditaires : la commandite est une transaction. Il s'agit de faire un échange de services contre une valeur adéquate en chiffres. « Les commanditaires pensent en termes de transactions. Voici ce que nous avons et voici ce qu'on

veut en retour » (Orchestre 3). « Je crois que la priorité est de comprendre que la commandite est distincte de la philanthropie, c'est du marketing pur et simple » (Orchestre 12).

Les commanditaires ont moins absorbé la différence entre philanthropie et commandites dans certains cas, ce qui rend les négociations parfois délicates :

« Ils agissent selon un discours de marché à but lucratif et ils comprennent la publicité, mais on a aussi une relation singulière avec eux parce qu'ils sont également donateurs. [...] La plupart sont professionnels, mais ça peut porter à confusion parce que d'un côté on leur fait des histoires sur la taille d'un logo, alors que de l'autre ils viennent d'agir en notre faveur pour nous décrocher un don pour lequel ils ne recevront aucune reconnaissance, et on leur dit qu'on ne peut pas en tenir compte » (Orchestre 7).

Les relations avec les commanditaires sont chaleureuses mais professionnelles :

« Nous sommes fiers de pouvoir entretenir de bonnes relations avec [nos commanditaires] et on entend cela d'eux : que c'est facile de travailler avec nous. Je crois que cela est dû au développement de relations à long terme, tant et aussi longtemps qu'ils ne changent pas d'emploi....Ils nous aiment sincèrement. [...] On a certains contacts qui sont disposés à communiquer pendant les heures ouvrables et bien au-delà de tout ce qui a trait à la commandite même. Nous les aidons à choisir des robes de bal, faisons des suggestions de restos, conseillons où emmener leur fils pour son 16e anniversaire....Il y en a d'autres de qui on n'entend plus un mot [après avoir reçu le chèque.]. C'est une question de style personnel » (Orchestre 7).

C'est justement quand la qualité de la relation devient un peu plus personnelle que la distinction entre commandites et philanthropie peut devenir plus difficile à maintenir avec tact. La différence entre commandites et philanthropie peut être difficile à gérer. « [Dans l'industrie à but non-lucratif], on approche les commandites comme s'il s'agissait de dons. Alors on est très reconnaissants. On ne voit pas ça comme une transaction commerciale et une propriété » (Orchestre 7). Cependant, lorsqu'il s'agit d'évaluer la croissance de la valeur de la propriété et d'augmenter le prix de vente de cette propriété lors du renouvellement, cela peut être difficile à faire accepter au commanditaire.

« Une propriété a de la valeur. Alors on [l'industrie à but non-lucratif] permet à l'investisseur de conserver la même propriété pendant des années sans changer l'investissement, même si la propriété a augmenté de valeur [...] On dit : "Un grand merci de nous avoir donné 35 000 \$ par année pour cette propriété, nous sommes heureux de ravoir le même montant cette année." On ne dit pas : "Ça a augmenté de valeur, en partie grâce à votre investissement. Merci, mais vous savez comment ça fonctionne, le bâtiment qui vous appartient au centre-ville a augmenté de valeur et vous demandez davantage de loyer à présent. Nous demandons davantage de loyer pour une place

dans notre programme de commandites." On n'oserait pas utiliser un langage aussi coercitif avec un donateur. On les encourage à donner davantage, mais on ne joue pas dur avec eux. Alors on est partiellement responsable pour le comportement des entreprises. On les a formées [ainsi] » (Orchestre 7).

Les Orchestres 2 et 12, qui cultivent des relations d'affaires plus strictement professionnelles, ne semblent pas souffrir des changements de personnel chez le commanditaire. Les relations en général sont très variables dans la fréquence des interactions. Tous les orchestres ont noté l'importance de la flexibilité et de l'écoute pour mieux accommoder les commanditaires.

L'implication des commanditaires demeure très variable. Certains profiteront de tous les avantages qui leur sont offerts, alors que d'autres ne le font pas, malgré les efforts des orchestres pour les impliquer et leur demander leurs suggestions. « Ils peuvent ne pas se rendre compte qu'ils ont des idées avant que tu n'ouvres la conversation » (Orchestre 12). Des fois, les commanditaires demanderont de pouvoir impliquer leurs employés dans le concert (Orchestre 12), en distribuant les programmes ou les billets. « Tant et aussi longtemps qu'on peut les reconnaître comme représentants du commanditaire ils semblent croire que ça a de la valeur et je suis d'accord » (Orchestre 12).

Les interactions avec les donateurs

Les orchestres cherchent leurs donateurs potentiels parmi leurs clients et abonnés. L'exception est l'Orchestre 12, qui approchera souvent les mécènes les plus connus de la région pour leur demander leur appui, allant jusqu'à envoyer des représentants à des événements de gala d'autres OBNL pour connaître ces mécènes.

L'Orchestre 2 a un processus un peu unique pour la recherche de dons, basée plutôt sur l'approche « *educate and inspire* » (Orchestre 2). Ils reçoivent des invités à des événements d'une heure, appelés *Opus*, et demandent un appui à la conclusion de l'événement. Cependant leur priorité demeure la rétention : « Si on peut retenir nos donateurs et chaque année augmenter d'un petit pourcentage, c'est comme ça qu'on grandit, mais on a un taux très élevé de rétention » (Orchestre 2).

« [Les donateurs] sont très philanthropiques – ils sentent qu'ils reçoivent ce pourquoi ils donnent leur argent [...] Ils disent simplement : "Gardez les concerts au même niveau et on continuera à les appuyer". Ils sont aussi très au courant de nos programmes de conscientisation qui, pour eux, valent leur poids en or. [...] On n'a pas besoin [de

tous les avantages], montrez-nous le bien que fait notre argent." Alors on leur communique tout cela clairement et c'est pour ça qu'on fait beaucoup de face à face » (Orchestre 2).

En plus de prouver l'efficacité des dons pour les programmes des orchestres, il faut faire attention de ne pas donner l'impression de gaspiller l'argent :

« On doit faire attention [concernant les privilèges aux donateurs]. [...] Les commanditaires comprennent qu'il faut dépenser pour faire un profit, [...] mais les donateurs en général n'aiment pas qu'on dépense leur argent sur des outils promotionnels sur papier glacé, des boissons alcoolisées, des fêtes et des trucs de ce genre. C'est presque insultant pour eux qu'on demande leur argent pour donner des billets gratuitement à tout le monde » (Orchestre 12).

D'ailleurs, à l'Orchestre 3 on fait une distinction si précise entre les différents types de donateurs qu'ils ont des noms différents à l'interne :

« Avec les donateurs c'est très important...la chose la plus importante est de savoir qui est le donateur. Il y a les 'Bens' et les 'Phils'. Les Bens s'intéressent aux privilèges qui accompagnent le don (*benefits*), alors que les Phils donnent à cause de la nature philanthropique. Et si tu parles à un Phil comme s'il s'agissait d'un Ben, il peut se fâcher. Donc il faut avoir un bon instinct pour le donateur » (Orchestre 3).

L'évaluation de la satisfaction se fait normalement de manière assez informelle. Le face-à-face avec le personnel permet de recueillir des réactions sur l'expérience (Orchestres 2 et 7).

La réaction des donateurs et du public en général envers les commanditaires tend vers le positif :

« En Alberta [ATB Financier] commandite un événement extérieur pendant la longue fin de semaine en septembre. C'était la première fois que cet organisme faisait du marketing de sa marque dans la communauté et l'activation était très personnelle auprès de nos clients. Aujourd'hui encore, nos clients parlent de l'investissement de ce commanditaire dans notre orchestre » (Orchestre 2).

« En général les réactions sont très positives. Je pense que les gens voient de plus en plus de commanditaires et ils pensent : " Wow, ça se nourrit, ça prend des forces" et ça stimule l'engouement » (Orchestre 12).

L'orchestre doit par contre parfois gérer des accrochages concernant des commanditaires qui ne leur appartiennent pas :

« La salle dans laquelle on joue ne nous appartient pas, on loue, et ils ont aussi des commanditaires. Et si leur communication gêne nos activités pour les donateurs, c'est

nous qui recevons les critiques. Par exemple, ils ont utilisé une pièce que nos donateurs utilisaient en même temps, alors elle a servi de salon aux deux parties pour le concert et nos donateurs étaient très vexés » (Orchestre 7).

Les mesures du succès

Les commanditaires ne sont pas toujours très préparés pour activer de façon utile la commandite, et ne communiquent pas nécessairement leurs mesures de succès avec l'orchestre (Orchestres 7 et 12). Conséquemment, il est difficile d'en estimer l'efficacité et de persuader le commanditaire de renouveler l'entente, ou de monter de catégorie. L'idéal est l'existence d'une idée claire de ce qui intéresse l'entité commanditée. Par exemple, le bijoutier *Tiffany* avait commandité l'Orchestre 7 en échange de la présence d'une quarantaine de donateurs majeurs à un événement dans une succursale. Ce genre d'activation est clair dans les objectifs visés et la mesure du succès.

Un commanditaire qui change complètement d'avis à tout bout de champ peut être impossible à satisfaire. De plus, les changements de personnel chez les entreprises commanditaires signifient parfois que tout le travail de persuasion et de négociation est à refaire. « L'élément clé est une approche concentrée sur ce qu'ils veulent réaliser, comment nous pouvons nous mettre d'accord sur les mesures de succès et comment nous évaluerons le succès à la fin » (Orchestre 7).

Les mesures de succès peuvent inclure la participation aux concerts, le nombre de familles touchées par l'événement, et la visibilité (Orchestres 3 et 12). Une salle peu remplie fait faire mauvaise figure au commanditaire, surtout s'il a des invités (Orchestre 12). Cependant « certains ne s'en préoccupent pas, ils veulent juste leur réception. On fait du cas par cas » (Orchestre 3).

Les employés des orchestres apprécient certainement quand les entreprises ont une idée claire de leurs objectifs et de leurs balises de succès, car cela leur permet de les satisfaire plus sûrement et donc, de renouveler l'entente par la suite. « Une commandite devrait être mesurable, c'est un achat de publicité. [...] Mais on a rarement des commanditaires avec ce niveau de compréhension de ce qu'ils essaient de réussir, et puis ils nous blâment par la suite parce qu'on n'a pas atteint un objectif qui était vague » (Orchestre 7).

Le succès artistique se mesure partout par les ventes, les accolades de la critique, le succès en collecte de fonds et en commandites, ainsi que par les commentaires des différents participants : donateurs, commanditaires, abonnés, musiciens.

La répartition des tâches entre le conseil d'administration et le personnel

Les membres du conseil de l'Orchestre 7 ont des plans de philanthropie individuels à suivre « décrivant ce qu'ils feront personnellement, ce qu'ils feront pour convaincre leur propre compagnie de commanditer, et quelles activités de bénévolat ils feront pour appuyer la collecte de fonds » (Orchestre 7). À l'Orchestre 2, le conseil s'implique également en représentant l'orchestre dans la communauté d'affaires et au sein de leurs entreprises (Orchestre 2). Le conseil d'administration prend exprès ses distances des opérations de l'Orchestre 12, à moins que le directeur ne demande spécifiquement leurs conseils : « Honnêtement, ils sont trop occupés, mais tout se fait en vitesse et avec efficacité » (Orchestre 12).

Les contacts du conseil d'administration sont critiques pour ouvrir des portes. « Nos contacts dans le conseil d'administration ouvrent leurs carnets pour voir avec qui ils peuvent nous mettre en contact » (Orchestre 7). « On regarde qui a appuyé quoi par le passé, quel membre du conseil a quelles connections » (Orchestre 3). Le conseil d'administration de l'Orchestre 3 a moins de succès avec leurs contacts depuis quelque temps : « Six membres nous ont quittés et c'étaient ceux qui avaient le plus de poids dans la communauté. Le président est un employé du gouvernement, alors leur centre d'intérêt a changé [...] ils ne sont pas les meilleures personnes pour [ouvrir des portes] » (Orchestre 3).

Les contacts personnels des employés ont également leur place. « ...la commandite avec Avis m'a suivi de mon poste précédent...ce qui arrive c'est que tu vends ta marque personnelle et les gens te font confiance. Alors ça leur simplifie les choses : ils savent que tu es fiable, que tu leur donneras ce qu'il leur faut et tout ça » (Orchestre 12). Que le contact soit initié par un membre du conseil ou du personnel, les négociations et l'entretien de la relation, incluant les renouvellements, relèvent du personnel. « Je m'occupe des présidents et des directeurs généraux des compagnies alors que Michelle (en marketing et en développement) se charge des gens en marketing et Linanne (la coordonnatrice administrative) sera en contact avec la personne qui règlera les détails finaux » (Orchestre 12). Le rôle du conseil, bien qu'important, se

limite aux contacts et à la stratégie, et exclut l'approche de l'entreprise et la demande de commande, qui relèvent de l'administration. « Ce n'est pas le genre du groupe de mettre la main à la pâte. Ils regardent davantage la stratégie...comment ouvrir la porte » (Orchestre 2). « Je ne veux pas qu'ils fassent mon boulot, je demande seulement qu'ils trouvent des contacts et qu'ils m'ouvrent des portes » (Orchestre 3).

La planification artistique

La saison artistique est planifiée par le directeur artistique, soit en collaboration avec des membres de l'équipe administrative (Orchestres 7 et 12), soit sans les consulter (Orchestres 2 et 3). Dans le cas de la planification intégrée, le but de l'implication des différents départements est d'assurer que le programme sera vendable sur les plans des billets et des commandes. La séparation entre les activités artistique et administrative dans les autres cas sert à protéger la mission de l'organisme.

Toutefois, les orchestres dont la planification artistique est intégrée rapportent que leur mission n'a subi aucun changement et que tous les départements de l'organisme la respectent.

4.2.3 Résultats

Les activités hors-mission

Les activités des orchestres s'inscrivent toutes à l'intérieur de leurs missions artistiques et se structurent autour de leurs concerts.

« On ne fait pas de salle de bingo ou des trucs de ce genre [...] on fait des réceptions. Au dernier concert on avait invité le *Cercle des maestros* [donateurs] et quelques donateurs choisis à une répétition générale et on a eu une réception après. Cela leur donne l'occasion de rencontrer les artistes principaux, l'orchestre, le directeur artistique, de prendre un verre de vin et de parler à tout ce monde » (Orchestre 12).

« Tout doit être relié à l'art qu'on pratique. Il se peut que quelqu'un joue pendant la réception, ou qu'il y ait une présentation sur un projet éducatif, ou un gala qui appuie le fonds des activités éducatives [...] Mais on n'a pas une vente de livres ou d'agrumes ou des choses pareilles. On a eu une foire aux livres pendant plusieurs années, mais c'était de moins en moins profitable. Finalement on a perdu accès au lieu où ça se tenait alors on a éliminé l'activité. Il faut qu'il y ait un rapport entre l'organisme et l'activité » (Orchestre 3).

Le directeur artistique joue un rôle clé dans la préservation de la mission : « On a un directeur artistique qui nous garde sur le droit chemin » (Orchestre 2).

Les changements à la mission

L'excellence artistique et une dimension internationale priment dans l'énoncé de plusieurs missions :

La mission de l'Orchestre 3 est de promouvoir et d'améliorer la performance et l'appréciation de la musique orchestrale dans sa ville et de sa province, ainsi que de contribuer à la vie culturelle de la ville, de la province et du pays. Notre vision est de présenter la musique classique à un public aussi vaste que possible. »

La mission de l'Orchestre 7 « est de promouvoir des expériences de musique symphonique qui enrichissent la vie. L'orchestre s'est mérité une réputation internationale pour son niveau de performance exceptionnel. »

L'Orchestre 2 « considère que sa mission artistique est d'amener la meilleure qualité de musique classique à une vaste partie de la communauté. Ceci inclut le nord et le centre de la province ainsi qu'un public national et international à travers la diffusion et l'enregistrement. »

L'Orchestre 12 « existe pour améliorer la qualité de vie de sa région en encourageant l'art de la musique symphonique, en maintenant des idéaux d'intégrité artistique, de leadership et d'excellence, ceci à travers un programme compréhensif de concerts et d'activités éducatives qui satisfont les publics de tous niveaux, ainsi que les besoins des musiciens professionnels, amateurs et étudiants. »

L'Orchestre 4 « cherche à « créer et à interpréter le répertoire d'orchestre de chambre pour sa province, pour les Canadiens et pour le public international au niveau artistique le plus élevé possible. »

Les résultats financiers

Les Orchestres 2, 3, et 12 ont vu dans les dernières années une croissance en dons et en commandites. Pour l'Orchestre 7, ces sources de revenus sont plus ou moins stables depuis quelques années, à part une certaine fluctuation récente due à des restructurations internes.

Résumé

Ces orchestres se situent dans des économies fertiles et servent des populations considérables. La concurrence artistique et culturelle est plus variée et de calibre significatif – de plus, ces orchestres souhaitent davantage se faire une place sur les plans national et international.

Les Orchestres 2, 3 et 12 ont adopté des techniques différentes qui leur ont profité. Les directeurs de ces orchestres, tous les deux relativement nouveaux dans leurs organismes, ont introduit des approches plus rigoureuses. Le directeur de l'Orchestre 12 a pu augmenter considérablement la participation des commanditaires, et donc leur implication, en leur rappelant leurs

privilèges avant chaque concert pour lequel ils avaient des billets. Il a également fait des changements importants au niveau du personnel, de la structure et des habitudes de dépense de l'organisme. Finalement, il a amélioré la qualité des demandes de subvention. Comme résultat, il peut se vanter d'avoir réduit les dettes de l'orchestre de 200 000 \$ à moins de 70 000 \$ depuis son arrivée en poste il y a trois ans (Orchestre 12). Maxim Antoshin a amélioré les techniques de collecte de fonds de l'Orchestre 3 en faisant des demandes plus audacieuses et régulières de dons et en restructurant les privilèges des donateurs : « Les gens ont besoin d'une raison de donner leur argent et on doit leur donner assez de raisons » (Orchestre 3). Il a aussi multiplié les propriétés disponibles pour les commanditaires. L'Orchestre 2 poursuit des améliorations à ses approches basées sur les expériences passées : « On a maintenant un modèle centré sur le client qui rapporte gros. Ça nous a pris environ quatre ans à mettre en place mais, maintenant qu'on l'a, le programme est en croissance rapide » (Orchestre 2). La même approche pour leur programme de commandites, priorisant le client, promet le succès.

L'Orchestre 7, à part quelques restructurations temporaires, n'a pas fait de modifications importantes récemment. Leurs dons et commandites sont plus ou moins stables depuis quelques années.

4.3 L'orientation valeurs

4.3.1 Antécédents

Les motivations du conseil d'administration

La motivation la plus importante des membres est la passion pour les arts et l'amour de l'organisme. Ils sont attirés par le contact avec un monde différent et avec les artistes.

« Ce sont des gens qui aiment la musique, qui croient en l'organisme, qui sont sensibles aussi aux enjeux et problématiques qu'on vit. C'est clair qu'ils sont des gens généreux. On ne peut pas faire ça si on n'a pas une générosité intrinsèque. Aussi certains apprécient le contact qu'ils ont avec la direction artistique, les musiciens. Il y en a qui disent que cela leur fait du bien car c'est tellement différent de ce qu'ils font au bureau. C'est un autre monde dans lequel ils ont une place privilégiée » (Orchestre 9).

« Évidemment ça ne leur rapporte rien, ils font ça bénévolement. Il y en a un à qui j'ai posé la question, "Mais pourquoi vous faites ça? Vous avez un millier d'autres choses!" Ce sont souvent des gens bien occupés, des gros boss, qui ne travaillaient pas du tout dans leur milieu culturel. Il m'a dit : "Ben voyons donc! Dans la vie, à part l'amour et la culture, il n'y a pas grand' chose. S'il n'y avait pas autre chose la vie n'aurait pas de

sens!” Ça, c’est plutôt rare. Sinon, c’est parce que beaucoup sont des mélomanes. C’est le cas pour la majorité. Et ils apprécient aussi beaucoup le fait que c’est un organisme de la province mais qui rayonne à l’extérieur. Cela les motive beaucoup : les projets, les tournées ailleurs, les disques, le fait qu’on reçoit de très bonnes critiques, je pense que cela les rejoint. Et aussi le fait que les liens sont assez étroits entre le conseil, les employés et les musiciens. C’est un contact direct avec les musiciens. Les gens aiment venir au concert, être en contact avec les artistes » (Orchestre 10).

« Je me rappelle une personne qui cherchait davantage le contact social. Avant que cette personne n’ait pu commencer, je lui ai dit : ” Vous savez, si c’est ce que vous cherchez, ce n’est pas avec notre conseil que vous allez le trouver. On est important sur la scène internationale, mais pour voir et être vu il y a d’autres organismes qui vous serviront bien mieux que nous....” [Le conseil] est un groupe très motivé...C’est leur passion pour l’orchestre, non le désir du prestige. Un membre du conseil m’a déjà dit : “ Je me contenterais de m’asseoir sur une souche d’arbre pour entendre cet orchestre!”. Alors ça leur tient à cœur! Ce n’est pas une relation cérébrale » (Orchestre 6).

Les objectifs de l’orchestre

Les objectifs de l’orchestre sont principalement financiers :

« Il y a un objectif financier premier il ne faut pas se le cacher. C’est la première des choses. Deuxièmement, c’est sûr qu’on a des volets qu’on aimerait développer, des volets de notre mission pour lesquels on reçoit moins de subventions, ou qui intéressent moins le grand public; c’est intéressant d’avoir une entreprise dont les objectifs concordent avec les nôtres sur ces points. [...] On regarde des entreprises qui se développent au ici mais aussi au Canada et à l’étranger, parce que c’est sûr qu’on est un orchestre de cette province [...] et aussi on va beaucoup en tournée. Donc on cherche à s’attacher à des entreprises qui essaient de s’attirer un marché canadien, un marché européen et même au-delà de ça. Et aussi des projets rattachés au développement des publics ou aux jeunes. On essaie de rattacher un commanditaire à cela....Par exemple, dans les tournées il nous est arrivé de travailler sur le marché américain. On se développait, on avait des tournées. Et à ce moment-là, la compagnie Cascade développait le même marché donc c’était intéressant. On était comme une vitrine. Ils pouvaient inviter des clients pour des représentants du gouvernement. Et on a fait la même chose en Europe avec Bombardier » (Orchestre 10).

Les objectifs des commanditaires et donateurs

Les objectifs des commanditaires varient selon les cas. La directrice générale de l’Orchestre 6 insiste sur l’importance de l’adaptabilité et de l’écoute pour pouvoir déterminer si le commanditaire s’intéresse davantage à un rôle philanthropique ou à des avantages marketing. Certains commanditaires, tels que TD et la Banque de Montréal, s’intéressent à des causes très spéci-

fiques, en l'occurrence la formation de la prochaine génération d'artistes (Orchestre 6). Les Orchestres 6 et 10 fournissent des rapports de l'impact de la commandite pour leurs partenaires afin de les aider à évaluer le succès de l'initiative selon leurs intérêts (Orchestres 6 et 10).

Il y a chez l'Orchestre 9 une incertitude sur les objectifs des commanditaires.

« Honnêtement, si je puis dire, parce que j'étais en réunion avec un autre directeur ce matin, le sentiment c'est que ces commandites sont très mal exploitées. Parce que quand tu fais une proposition de commandite tu ne peux pas connaître tous les détails. Tu essaies de te rendre sur le site internet pour voir c'est quoi grosso modo, quelles sont les orientations de cette entreprise ou société, mais on ne connaît pas les détails de leur plan marketing. Mais nous ce qu'on trouve, c'est que dès qu'il y a une entente les portes sont toujours ouvertes, autrement dit : "Écoutez, vous voulez qu'on et cetera, excellent! C'est excellent pour nous aussi." Il y a toujours des possibilités. On est toujours ouvert, du moment où on se parle pour convenir d'une commandite. Il y a peu de conversation. C'est vrai que de notre côté il y a peu de temps pour gérer. Si on avait une personne à temps plein, c'est sûr qu'on pourrait faire plus. J'aimerais avoir des conversations plus régulières avec ces gens-là. Je n'ai pas nécessairement le temps. Mais en même temps je me dis, si moi j'investissais beaucoup d'argent dans une commandite, je verrais comment je pourrais l'exploiter. [...] Pour les commanditaires, ça sert à un minimum de visibilité et à des billets de faveur pour les employés. La plupart viennent quand même » (Orchestre 9).

Les mesures de succès de la commandite sont également vagues pour tous les orchestres.

Les caractéristiques du marché et la concurrence artistique

Les orchestres de cette classe existent dans des environnements particulièrement riches culturellement et font face à une concurrence importante en musique symphonique. La spécialisation artistique servira à les différencier de leurs compétiteurs.

4.3.2 Comportements

Les préférences d'embauche

La formation des employés en dons et commandites est généralement plus spécialisée. Chez l'Orchestre 9, la directrice est formée en gestion des arts ainsi qu'en marketing et en collecte de fonds dans le milieu culturel. Elle a aussi une certaine expérience en tant que consultante en financement des organismes culturels. Elle profite de l'aide d'une coordonnatrice qui est principalement responsable de l'événement bénéfique (Orchestre 9). Chez l'Orchestre 10, le directeur de financement a fait son cours de gestion d'organismes culturels à HEC Montréal. Il travaille de concert avec la directrice générale et une coordonnatrice dont la formation est

moins directement pertinente (Orchestre 10). Finalement, la directrice générale et la directrice du développement de l'Orchestre 6 sont toutes deux titulaires de MBA et de baccalauréats en musique. Bien que la directrice du développement gère les ententes avec les commanditaires et les demandes majeures aux donateurs, la directrice générale s'impliquera très directement quand il s'agit des commanditaires ou des donateurs les plus importants. Elle sera parfois accompagnée du directeur du conseil d'administration ou de la directrice artistique pour certaines rencontres avec les donateurs (Orchestre 6).

Les interactions avec les commanditaires

La recherche de commanditaires se fait premièrement selon les contacts personnels et professionnels du conseil d'administration de l'organisme. Dans tous les cas, le premier objectif est d'obtenir une rencontre en personne aussitôt que possible. « On essaie de voir si on a des liens privilégiés auprès de ces entreprises.... Notre objectif est toujours d'avoir une rencontre avec un commanditaire potentiel, quoique parfois malheureusement ça se fait par courriel. Les échanges sont toujours moins bons dans ce temps-là » (Orchestre 9). « La première sélection c'est les contacts qu'on a à l'interne, en plus de ceux des membres du CA » (Orchestre 10). L'Orchestre 6 a professionnalisé sa recherche de membres du conseil pour maximiser l'efficacité de ceux-ci :

« On a engagé *Searchflight Consultants* pour nous aider dans notre processus de nomination au conseil afin de recruter des membres qui peuvent nous aider avec les joueurs importants parmi les banques et les compagnies de télécommunications. Tu peux faire la demande de commandite la plus jolie et attrayante mais en fait, tu as besoin d'un tuyau à l'interne...quelqu'un qui sera notre champion à l'intérieur de l'entreprise...Alors on essaie de faire du marketing et de cultiver nos relations. Je dirais que la première étape est de cultiver une relation avec quelqu'un qui est enthousiaste et sensible à ta cause » (Orchestre 6).

L'appel à froid a sa place, avec un succès quelque peu aléatoire :

« Dans un deuxième temps, on fait de la recherche sur les entreprises qui pourraient avoir un intérêt dans ce qu'on fait et ce qu'on a à offrir. Il y a aussi un travail de démarchage qui se fait à l'interne... À un moment donné on avait fait une demande pour un programme où il y avait eu 100 ou 120 demandes. Ils en avaient retenu 15, dont la nôtre parce que les objectifs ressemblaient beaucoup à notre programme de commandite » (Orchestre 10).

« On a passé du temps à faire des appels à froid, mais en fin de compte ça a porté peu de fruit » (Orchestre 6).

Les relations avec les commanditaires sont devenues plus distantes pour l'Orchestre 9, alors que les entreprises essaient de se distancier du moindre soupçon de scandale dans le sillage de la Commission Charbonneau :

« À cause du scandale des commandites, même chez Hydro-Québec, ils sont extrêmement frileux maintenant...J'ai eu une discussion avec eux il n'y a pas longtemps. Il y a un intérêt mais ils m'ont dit, vous savez, nous on est une société très connue, ça serait quoi la perception si on avait un concert privé? Il y a tout ça, ce côté un peu frileux. Moi j'ai déjà travaillé dans un organisme culturel pour les enfants. Donc là, de faire valoir qu'on aide quelque chose en lien avec l'enfance, les gens trouvent ça *cute*. Mais un orchestre classique, la perception n'est pas la même. Les gens ne comprennent pas nécessairement, la perception est que la clientèle des orchestres symphoniques, c'est des gens snobs. Je pense dans ce sens-là, avec tout ce qu'on a vu et vécu et ce qu'on vit encore avec la commission Charbonneau, c'est extrêmement négatif et mauvais pour le développement de la commandite. Ça rend les gens beaucoup plus frileux » (Orchestre 9).

Au moins les partenaires de longue date sont encore en contact et communiquent clairement leurs besoins :

« J'en ai une dernièrement qui nous commandite depuis plusieurs années qui nous a dit : "Nous nous orientons de plus en plus vers les programmes jeunesse." J'ai dit : "Parfait on a ce qu'il faut." Donc on a convenu que pour l'an prochain on continuerait à collaborer pour les concerts parce qu'on n'avait pas assez de temps pour discuter. Par ailleurs, on a aussi convenu qu'on commencerait la conversation sur d'autres aspects. Donc oui, le niveau de communication est quand même bon » (Orchestre 9).

À l'Orchestre 10, on entretient également des liens plus resserrés avec les commanditaires de longue date, et les échanges sont toujours plus fréquents et plus complets.

« Des fois justement, on va avoir un commanditaire qui vient une année et qui ne revient pas et on ne saura pas pourquoi. Par contre les commanditaires qui sont là depuis une plus longue période, eux ils vont plus facilement nous faire part de leurs ajustements, oui beaucoup plus. Ça fonctionne très bien. Parce qu'on est très ouverts, donc ils sont contents parce qu'on se rajuste.....en vous disant ça, je me rends compte que le fait d'avoir une bonne relation, ou plus la relation est étroite, plus le partenariat est récurrent. C'est sûr que c'est un peu une évidence mais c'est vrai » (Orchestre 10).

Afin de resserrer les liens, l'orchestre organise chaque année un cocktail auquel sont invités tous les partenaires, commanditaires et donateurs :

« C'est un événement de reconnaissance. Chaque année on remet un prix, soit à une entreprise, soit à un individu qui a joué un rôle marquant pour notre institution. C'est beaucoup apprécié, les gens répondent bien, ils sont contents de venir nous voir dans

un contexte un peu moins formel et aussi on ne demande rien en retour, c'est important qu'il y ait un peu de ça parce que sinon la relation est toujours sur le mode sollicitation. Il faut qu'il y ait d'autres aspects à ça. Il nous arrive aussi de faire, pour un des derniers concerts, un cocktail avec les artistes en fin de saison où on invite aussi les bienfaiteurs. Donc ça leur permet de participer à autre chose et ça leur permet de voir un peu l'envers du décor. Évidemment, comme on fait le bilan de l'année dans l'événement de reconnaissance, ça leur permet d'être très au courant, on leur remet le rapport annuel qui est très détaillé. Donc ils sont très informés d'où on est rendus, qu'est-ce qu'on fait, comment on fonctionne. Il y a beaucoup de transparence. Puis je pense que ça leur permet de se sentir plus partie prenante » (Orchestre 10).

Pour l'Orchestre 6, le succès des relations avec les commanditaires dépend des contacts individuels. « Les gens voient qu'on est une bonne cause et ils renouvellent leur appui » (Orchestre 6). C'est le seul orchestre dont un des commanditaires fait des efforts extérieurs pour rattacher leur nom à l'orchestre. « [Notre plus grand commanditaire] a un grand panneau d'affichage dans leur Tour et il a donné cet espace publicitaire aux entités qu'il commandite pour que son logo soit sur le concert dans cette vitrine. Définitivement ils se positionnent avec nous » (Orchestre 6).

Les interactions avec les donateurs

Les donateurs n'ont pas de réaction, négative ou positive, vis-à-vis les commanditaires de l'organisme, sauf dans les cas les plus rares :

« Peut-être une fois...avant les concerts, on fait une mention en personne, généralement moi, ou par haut-parleur, et des fois on peut inviter un partenaire à prendre la parole. Et c'était arrivé une fois que les gens avaient trouvé que ce partenaire avait pris trop de temps et avait trop profité de l'occasion pour vendre sa salade. Ça avait moins bien passé....Peut-être [qu'il y a eu des commentaires positifs] en ce qui concerne les événements pour les jeunes. Genre, "Ah cette entreprise s'est impliquée, c'est bien." Mais pour un concert régulier de saison, les gens vont remarquer mais les gens ne nous diront pas, oh c'est une très bonne chose. On n'a pas beaucoup de commentaires à ce niveau-là » (Orchestre 10).

« On avait commencé à projeter le logo de Sun Life sur le mur avant chaque concert. Quand c'est arrivé les premières fois, j'ai entendu un peu de doute, mais tout le monde a remarqué qu'on l'a éteint avant le concert et ils ont été rassurés » (Orchestre 6).

La recherche de donateurs se fait typiquement parmi les abonnés et acheteurs de billets simples. Les orchestres organisent des événements spéciaux et des avantages spécifiques aux donateurs :

« On a un événement bénéfice annuel. Pour cet événement on forme un comité. Un comité d'honneur, mais quand même. Le rôle de ces individus-là c'est de solliciter, donc de vendre des billets, mais aussi indirectement de solliciter des dons pour nous. Ces gens-là nous aident à élargir notre réseau. Nos abonnés sont aussi sollicités pour des dons. Nous essayons aussi d'être proactifs...pas officiellement, mais on a mis des outils en ligne pour recevoir des dons. Ça nous est arrivé d'avoir des dons anonymes avec ces outils-là. Il n'y a pas eu de très gros efforts mis là-dedans. Il y a quelques nouvelles fondations pour lesquelles on a mis des efforts. Mêmes des dons corporatifs aussi. Mais ça ne s'est pas fait à grande échelle » (Orchestre 9).

« Pour les individus on écrit à nos abonnés, spectateurs, donateurs, certains quartiers où les gens ont un profil qui correspond à nos amateurs, et on peut faire des envois ciblés à ces gens-là. On leur fait un rappel par écrit et un suivi téléphonique... [Touchant les avantages] Bien sûr, ce qu'il y a d'assez classique. Mentions dans le programme et dans le rapport annuel, ce genre de chose. On peut aussi les inviter pour des répétitions, des concerts, dépendamment du montant du don, on a des invitations à des événements de reconnaissance comme je vous disais, et puis on peut leur donner un abonnement dans certains cas. Rencontres avec les artistes, ce genre de choses. Aussi des fois on remettait des disques aux donateurs. Dépendamment du montant du don » (Orchestre 10).

L'Orchestre 6 rejoindra individuellement ses donateurs principaux pour leur demander d'appuyer les projets qui les intéresseront particulièrement :

« En termes de la pipeline de dons potentiels, on parle constamment avec les gens pour déterminer leurs intérêts. Par exemple, on a un donateur qui s'intéresse particulièrement à nos enregistrements...d'autres sont des investisseurs importants dans nos projets créatifs. Pour un tel projet, on a demandé à un de nos donateurs principaux de tenir chez lui un événement de sollicitation de dons à laquelle nous avons invité d'autres donateurs, amis et collègues. On a accumulé plus de 82 000\$ ce soir-là. La conceptrice a parlé du projet et tout le monde a été d'accord pour y mettre dix, vingt ou vingt-cinq mille » (Orchestre 6).

La directrice générale de l'Orchestre 6 note que l'assurance de la participation d'autres donateurs est importante pour les individus, tant que pour les commanditaires.

« Notre donatrice qui appuie les enregistrements. Elle veut toujours savoir, qui d'autre appuie ça, qui d'autre va aider? Elle ne veut pas être la seule. Alors c'est très important d'avoir plusieurs sources d'appui. C'est pareil pour les commanditaires. Ils veulent savoir qui sont les autres commanditaires,...le fait qu'il y a d'autres commanditaires donne de la valeur à la marchandise. Ça ajoute de la crédibilité » (Orchestre 6).

Les relations avec les donateurs sont positives et la communication bonne, selon les répondants. Les suggestions sont rares.

« On dirait qu'ils sont tellement fidèles, ils aiment tellement ce qu'on fait qu'ils ne veulent pas s'en mêler. Même les donateurs qui donnent des montants très importants : franchement, je n'ai jamais eu affaire à un donateur qui ait dit : "Ben moi, je veux bien continuer mais j'aimerais que vous ayez telle ou telle tendance, ou j'aimerais plus de ci ou moins de ça." Pas du tout » (Orchestre 10).

Les employés et les musiciens ont de nombreuses occasions de croiser les donateurs et les abonnés pendant les événements et les concerts. « Avec nos donateurs il y en a beaucoup. On les croise dans le concert et on peut avoir des liens assez étroits...On collige tous les commentaires reçus, tout le monde les reçoit et les voit ici, les employés autant que les musiciens. Ça nous donne une bonne idée de notre public et donc de nos donateurs » (Orchestre 10). « [Les donateurs et les musiciens] se rejoignent à l'entracte....Avant [l'orchestre] ne voulait pas participer, mais maintenant ils viennent, ils savent que c'est important. [Un des musiciens avec l'orchestre] a été très enthousiaste pendant la campagne de financement. Les donateurs ne veulent pas toujours parler au personnel, ils veulent parler aux musiciens...Nos bénévoles accueillent les gens, ils leur parlent tout le temps....Je crois que ce climat informel [est attrayant]. On ne cloisonne pas les musiciens d'un côté et les spectateurs de l'autre. On aime se voir dans la salle, que les musiciens parlent aux spectateurs après le concert....On avait un membre du conseil qui trouvait qu'on devait adopter une attitude plus professionnelle, mais on aurait perdu une qualité unique. Des fois le manque de formalité a son charme » (Orchestre 6).

Les mesures du succès

Le succès est aussi évalué selon le taux de renouvellement :

« Le taux de renouvellement est le critère principal. Si on a un mauvais taux de renouvellement, c'est parce qu'on sert mal nos commanditaires. Ils sont aussi très intéressés au contenu de l'organisme. On n'a pas de dettes, on est reconnu comme un des organismes les mieux gérés du pays, on représente le Canada sur la scène internationale...Alors le contenu de ce que tu fais importe aussi aux commanditaires » (Orchestre 6).

« Quand on réussit à renouveler l'entente, c'est bon signe parce que ça veut dire que le commanditaire en a tiré parti. Ou du moins qu'il a un peu gagné à la cause de l'organisme. C'est très important. C'est très fragile, ça se perd facilement mais il faut l'entretenir du mieux qu'on peut. Souvent dans de petits organismes comme le nôtre on manque de bras, de temps, on ne peut faire tout ce qu'il faut pour fidéliser ces gens-là » (Orchestre 10).

La directrice générale de l'Orchestre 9 espère améliorer ses relations avec ses commanditaires : « Mes attentes par rapport à une commandite, ce que je souhaiterais, c'est qu'il y ait un peu plus d'échange de part et d'autre... » (Orchestre 9).

La satisfaction des donateurs est difficile à mesurer, car la plupart des orchestres ne sont pas équipés pour le faire. Généralement, on étudie le taux de renouvellement et la fréquence avec laquelle les donateurs profitent de leurs avantages :

« Malheureusement je n'ai pas de moyens présentement pour mesurer la satisfaction. Je constate qu'il y a quand même plus de personnes qui renouvellent. J'ai un bon taux de renouvellement. Mais je n'ai pas d'outils pour mesurer ça. Mais je vous dirais que cette année on a mis sur pied un petit programme avec des privilèges, c'est un peu trop tôt pour mesurer la satisfaction » (Orchestre 9).

« Justement le fait qu'on leur offre des privilèges qui accompagnent leur don, c'est un moyen de mesurer la satisfaction : [...] les gens qui ont fait un don un peu plus important, on peut les inviter à une répétition et on peut voir si la réponse est là. Puis quand ils viennent, on les reçoit et on parle avec eux et on voit que le lien est positif. Ce qui nous l'indique, c'est que c'est un secteur qui est encore en développement, les dons individuels. C'est un indicateur que ça fonctionne parce que il y a une récurrence des donateurs qui renouvellent, d'autres qui s'ajoutent, il y en a aussi qui augmentent le montant de leur don » (Orchestre 10).

L'Orchestre 6 examine ses taux de renouvellement, mais s'apprête aussi à faire un sondage de leur base entière de donateurs pour la première fois, modelé sur un sondage semblable des abonnés fait il y a deux ans (Orchestre 6).

La répartition des tâches entre le conseil d'administration et le personnel

La responsabilité première des membres du conseil d'administration est de fournir des contacts et d'ouvrir des portes pour l'organisme, mais la profondeur de leur implication peut varier en ce qui regarde cet aspect. « Le rôle du CA est principalement la même chose, d'ouvrir des portes ou eux-mêmes d'être présents pour des sollicitations, des rencontres... » (Orchestre 9). Le conseil de l'Orchestre 9 gère aussi un comité de collecte de fonds, dont la tâche principale est d'organiser l'événement bénéfice (Orchestre 9). Ce ne sont pas tous les membres du conseil de l'Orchestre 10 qui sont en mesure de faire des suivis, ou d'entretenir des relations, mais ils participent parfois au contact initial avec des commanditaires potentiels (Orchestre 10).

Les membres du conseil de l'Orchestre 6 participent aux événements spéciaux organisés en l'honneur des donateurs et accompagnent la directrice générale lors de certaines rencontres déterminantes.

« Lors de la campagne de financement, on avait des membres du conseil comme Trina McQueen qui nous accompagnait lors de nos visites...J'ai dit : " Je vais faire la demande, ça ne me pose aucun problème". Surtout pour une chose à laquelle je crois, dont je peux parler avec sincérité. Je suis intrépide sur ce point, mais quand j'implique des membres du conseil, parce que les gens craignent souvent la collecte de fonds, je leur dis : "Pouvez-vous simplement parler de comment vous êtes venu à notre orchestre, pourquoi vous nous appuyez et ce que le conseil trouve d'important dans cette initiative". Et les gens nous font tellement davantage confiance quand ils entendent un membre de conseil qui est bénévole, ça donne beaucoup de crédibilité....ça prête une chaleur et une âme...On avait une fois une situation inconfortable avec un de nos partenaires, alors j'ai emmené [le directeur du conseil] avec moi. Ça a influencé l'atmosphère positivement » (Orchestre 6).

L'Orchestre 6 a également des attentes très élevées à l'égard des individus qui siègent sur son conseil : un don annuel de 6 500 \$, la vente d'une table pour le gala de 10 000 \$, un don moyen de 25 000 \$ pour la dernière campagne de financement (Orchestre 6).

Les orchestres de cette classe recherchent, outre des membres bien branchés et équipés de connaissances utiles, des bénévoles passionnés pour la mission de l'organisme :

« Je m'attends à ce qu'ils participent de façon assez générale à nos activités et à ce qu'ils s'intéressent un peu à ce qu'on fait. On a plusieurs concerts par année, je comprends si les gens ne peuvent pas venir systématiquement mais qu'il y ait un intérêt, qu'ils participent. ... On recherche certaines expertises et des gens qui ont des contacts, ou qui peuvent nous aider, ou apporter quelque chose financièrement. Mais les gens sont choisis pour leurs connaissances musicales aussi » (Orchestre 9).

La planification artistique

Alors que l'Orchestre 9 sépare la planification artistique du côté administratif, les Orchestres 6 et 10 font la planification en intégrant aussitôt que possible les questions de marketing.

« Principalement le directeur de musique, mais aussi le chef en résidence, la coordonnatrice de la logistique qui fait tout un travail de recherche etc. On a aussi (pas parce qu'on est friand de ça) mais on a un comité artistique qui est présent pour ça à qui on présente les grandes orientations....Si on fait une recherche sur le plan marketing et elle nous amène à découvrir que les gens apprécient plus une chose qu'une autre, le directeur artistique va être sensible à ça. Mais nous, non [les départements administratifs] ne lui donnons pas [leur] avis...c'est sa décision » (Orchestre 9).

« Normalement c'est le directeur musical avec l'administration artistique et c'est fait très tôt dans le processus avec le personnel au complet. Quand on prépare un programme, on essaie aussitôt que possible d'intégrer les questions financière, artistique, de communications et de marketing en même temps, au même moment... Moi je m'implique pour les questions financière, communications et marketing et la personne en charge de la comptabilité aussi » (Orchestre 10).

« Jeanne [Lamon, directrice artistique] est bien entendu celle qui prend les décisions. Elle travaillera avec Charlotte Nediger, son assistante, et les directeurs de chaque département et moi-même » (Orchestre 6). Les directeurs feront certaines demandes pour s'assurer d'avoir la proportion de programmes vendables nécessaires à l'atteinte des objectifs financiers en commandites ou en revenus d'abonnements. « Jeanne a beaucoup d'intégrité artistique...elle est très bonne pour dire : "Je sais que ça ne se vendra pas, mais on doit faire tel programme..." .C'est beaucoup de personnalités fortes, d'opinions très tranchées, mais on travaille ensemble parce que c'est dans l'intérêt de tous qu'on trouve des solutions qui fonctionnent artistiquement, financièrement et opérationnellement » (Orchestre 6).

4.3.3 Résultats

Les activités hors-mission

La mission de l'Orchestre 9 est assez large pour inclure des concerts avec des artistes populaires, ces concerts ne comptent donc pas comme des activités en dehors de leur mission. Leurs activités incluent des concerts bénéfice et des ateliers conférence – et, à l'occasion, des performances un peu inhabituelles : «... récemment on a joué à un mariage. Là on l'a fait parce que ça avait été demandé par un donateur de longue date. Remarquez qu'ils ont payé pour ça....mais normalement on ne fait pas ça dans la vie jouer à des mariages. Mais oui, il va y avoir des occasions où on va jouer à ces occasions-là » (Orchestre 9).

Il arrive que l'Orchestre 10 s'implique dans des causes charitables, où il est moins question de sortir de sa mission que de mettre sa mission au service d'une autre.

« On a beaucoup participé à des activités bénéfice avec d'autres organismes. Des fois on était carrément achetés pour être un événement bénéfice pour un autre organisme. Encore là relativement proche de nous, mais il nous est arrivé de nous impliquer dans une cause communautaire parce que c'était notre souhait. Par exemple, quand il y a eu le tremblement de terre à Haïti on a collaboré avec un organisme qui venait en aide aux gens là-bas. On a fait un concert avec eux et on a ramassé des fonds pour cette activité-là. On s'implique aussi auprès de la société pour les arts en milieu de santé qui amène la musique auprès des malades ou des personnes âgées qui ne peuvent plus venir dans les salles de concert. Donc on présente des programmes plus courts avec deux, trois, ou quatre musiciens. On le fait depuis quelques années. L'année passée on nous a demandé de participer dans un projet pour le CHUL pour les familles qui dans l'année

avait perdu un enfant ou un enfant à naître. On a participé en jouant lors d'une soirée commémorative pour tous ces jeunes-là. Et c'est une chose qu'on souhaite refaire. Les musiciens ont été bien touchés. On essaie de redonner à la communauté...Des choses qui n'ont pas du tout rapport... [Mais] il y a toujours de la musique rattachée » (Orchestre 10).

L'Orchestre 6 a établi ses priorités en terme de ses activités pour s'assurer de toujours pouvoir accomplir leur mission première :

« On a tellement d'activités : les représentations locales, les tournées, les enregistrements, la formation des artistes et l'éducation [du public]. On les met dans cet ordre. Alors si l'argent se faisait rare, notre mission première serait les représentations locales et les tournées...On a fait des choix concernant ce en quoi on voulait être experts et ce en quoi on était prêts à être moyens...On essaie de faire ça parce que les organismes à but non-lucratif sont très coupables de l'éloignement de la mission » (Orchestre 6).

Les changements à la mission

Les orchestres d'orientation valeurs sont des orchestres de niche dont la mission vise un produit artistique plus spécifique que les deux autres types.

L'Orchestre 9 « a pour mission principale de favoriser et de stimuler la connaissance, le développement, le rayonnement, la composition et l'exécution de la musique, en particulier de la musique de chambre. »

L'Orchestre 10 « regroupe au minimum une quinzaine de musiciens qui se consacrent au vaste répertoire pour orchestre de chambre en favorisant l'approche stylistique la plus juste possible pour chaque époque. »

La mission de l'Orchestre 6 « est d'intéresser le public des scènes locales, nationales et internationales avec des interprétations historiquement documentées, en direct et enregistrées, sur des instruments d'époque. »

Les ventes de billets, les critiques, l'avis du public, et les points de vue des musiciens sont les indicateurs typiques de succès artistique. L'Orchestre 9 maintient un comité artistique dont une des tâches est de faire des commentaires sur le plan artistique. Le comité est composé de deux musiciens de l'orchestre, du directeur artistique, d'un membre du conseil et de trois membres externes, choisis pour leur excellente connaissance de l'orchestre (Orchestre 9).

« On a l'*input* du public, de musiciens intérieurs et extérieurs, des journalistes et de nos pairs. On réussit pas mal à faire le tour. Et quand on fait une planification stratégique, on réunit les employés, les musiciens et les bénévoles dans des groupes de discussion : ça nous permet d'avoir des infos sur le succès artistique, comment c'est perçu... nos musiciens sont très motivés et soucieux de garder le même niveau d'excellence. Notre chef et notre chef associé, nos invités. ...On ne doit pas baisser la garde mais on n'a pas

un exemple de situation où la qualité artistique est remise en cause. Au contraire, la qualité est bien reconnue dans notre cas » (Orchestre 10).

«L'excellence artistique est notre valeur la plus importante, alors on la protège. On s'intéresse à la participation du public. Si elle était en baisse, ça montrerait que nous sommes en train de nous éloigner de la mission » (Orchestre 6).

Les résultats financiers

Les dons et les commandites de l'Orchestre 9 sont plutôt en décroissance. Les dons de l'Orchestre 10 sont en croissance, alors que les commandites sont assez stables. Finalement, l'Orchestre 6 a gardé la stabilité en commandites, mais a gagné beaucoup de terrain en dons.

Résumé

Les orchestres avec une orientation valeurs existent dans des milieux culturellement fertiles et opèrent dans le cadre d'économies actives. Ces organismes ont des missions spécialisées pour les différencier des autres orchestres avec lesquels ils sont en concurrence.

Les personnalités et les caractères de ces orchestres attirent, intentionnellement ou non, des commanditaires et des donateurs qui s'impliquent volontiers grâce à leur affinité particulière pour la mission artistique de l'orchestre. Le conseil d'administration est composé de membres qui s'intéressent non seulement à la musique classique, mais à l'organisme qu'ils servent en particulier.

Le personnel cultive ses relations à travers son conseil et avec ses donateurs pour pouvoir obtenir des fonds. Cette approche relationnelle sert à rejoindre et resserrer les liens avec les commanditaires et les donateurs qui ont un intérêt spécifique pour l'organisme.

Tableau 4: Résumé des modèles

	Orientation communautaire (Orchestres 1, 5, 8, 11)	Orientation marché/produit (Orchestres 2, 3, 4, 7, 12)	Orientation valeurs (6, 9, 10)
Antécédents	Marché	Riches	Riches et compétitif
	Positionnement	Artistique – général	Artistique - niche
	Objectifs du conseil	Essor personnel et professionnel	Vision de l'orchestre
	Objectifs des commanditaires / donateurs	Avantages	Avantages / Vision de l'orchestre
Comportements	Préférences d'embauche	Marketing et philanthropie	Marketing et philanthropie
	Interactions avec les donateurs	Professionnelles	Personnelles
	Interactions avec les commanditaires	Professionnelles	Professionnelles
	Rôles du conseil d'administration	Réseautage professionnel	Réseautage professionnel, entretien des relations
Résultats	Risque d'éloignement de la mission	Faible	Faible
	Succès économique	Dépend de l'économie et des avantages offerts	Dépend de la fidélité à la mission et des avantages offerts
	Activités hors-mission	Collecte de fonds	Aucune

5. Discussion et conclusion

L'objectif de cette étude était d'éclairer les techniques de gestion en dons et commandites des organismes artistiques et de les relier à leurs succès artistique et financier. Nous avons choisi la méthode typologique pour ébaucher des modèles type d'organismes selon leurs comportements et leurs résultats. Nous avons poursuivi notre but par une étude qualitative : des entrevues semi-dirigées avec des gestionnaires de plusieurs orchestres canadiens nous ont informé sur leurs pratiques. La littérature existante, bien que ne traitant pas l'aspect des résultats artistique et financier que nous avons choisi d'explorer, nous a inspiré dans le développement du guide d'entrevue. La variété de lieux, situations, missions, priorités et approches que nous avons découverts au cours de cette recherche a donné lieu, selon notre analyse, à trois modèles. Après une brève description de chaque modèle, nous discuterons les implications managériales et théoriques de cette recherche. Enfin, nous présenterons les limites de l'étude et, en terminant, proposerons de futures avenues de recherches.

5.1 Descriptions brèves des trois modèles

L'orientation communautaire

Dans le modèle d'organisme à orientation communautaire, l'organisme se trouve dans une économie plus lente, avec peu de concurrence artistique et servant une faible population. Les motivations du conseil d'administration, des commanditaires et des donateurs sont d'augmenter la qualité de vie de la communauté afin d'assurer sa perpétuité et son essor. Les commanditaires désirent aussi se positionner comme partenaires clés essentiels à la communauté.

Parce que les communautés sont assez unies et les liens personnels importants, la formation en affaires du personnel compte moins que leurs habiletés de réseautage personnel. Les employés doivent être capables de tisser des liens amicaux avec les commanditaires et avec les donateurs potentiels et actuels pour cultiver leur bonne volonté et obtenir leur appui. Les avantages offerts aux commanditaires et aux donateurs sont assez limités. Si le succès sur le plan financier se mesure en chiffres, sur le plan artistique ce sont les opinions de leurs musiciens et du directeur musical qui comptent, ainsi que les commentaires du public. Le conseil d'administration aide le personnel de l'orchestre en faisant leur propre réseautage personnel pour ouvrir des portes en commandites et pour attirer de nouveaux abonnés et des donateurs.

Le personnel se chargera des négociations et du maintien de la relation par la suite. En général, l'implication des membres du conseil est variable, car leurs tâches ne sont pas explicitement fixées. L'organisme dépend grandement de l'enthousiasme personnel des membres du conseil pour motiver leur participation et alimenter de nouvelles initiatives.

Les activités hors-mission de ces orchestres sont des activités de collecte de fonds d'une grande variété, sensibles aux intérêts et aux besoins de leur communauté. La mission est typiquement assez large. Les orchestres peuvent dépendre du soutien de leurs commanditaires et donateurs, très fidèles, tant et aussi longtemps que le service qu'ils rendent à la communauté est apprécié.

L'orientation marché/produit

Dans le modèle d'orientation marché/produit, l'organisme jouit d'une économie effervescente, mais en revanche, fait face à une offrande artistique plus importante. La population servie est très large. Les membres du conseil sont motivés par l'amour de l'art, mais aussi par la recherche d'expérience de bénévolat, par les exigences en bénévolat de leurs employeurs et par le prestige. L'orchestre vise non seulement des objectifs de revenus, mais aussi des objectifs de croissance : faire augmenter progressivement l'appui de chaque donateur ou commanditaire. Les commanditaires cherchent une commandite à intégrer dans leur portefeuille, qui fait partie de leur plan de marketing global. Les donateurs se divisent en deux groupes : ils cherchent, soit à bénéficier des avantages rattachés à leur don, soit à faire de la philanthropie pure.

Le personnel de financement des orchestres ont une formation en gestion et en affaires reconnue, qu'elle soit ou non spécialisée dans la gestion des arts. Ces professionnels créent des plans de commandite pour les entreprises et des structures d'avantages intéressants pour attirer les donateurs. Les membres du conseil se servent de leurs contacts professionnels pour obtenir l'appui de leur entreprise et vendre des billets aux événements bénéfice. La présence des membres du conseil aux concerts, bien qu'appréciée, n'est pas requise. Il s'agit d'un genre de contrat, plus ou moins explicite, où il est entendu que les membres fourniront certains services à l'organisme en retour d'avantages particuliers, tels le prestige, l'expérience, etc. L'organisme doit assigner des tâches spécifiques à son conseil, parfois même individuellement aux membres, et ensuite faire le suivi de leurs progrès. Les mesures de succès sont les chiffres fi-

nanciers, le taux de renouvellement chez les donateurs et les commanditaires et l'augmentation du don ou de la commandite. Sur le plan artistique le succès est mesuré par les chiffres de ventes.

Ces organismes n'ont pas d'activités hors-mission et la fidélité à la mission à l'intérieur de leurs concerts et autres événements est assurée par le comité artistique. Leurs résultats financiers dépendront de l'état de l'économie dans une année donnée et de la qualité du service qu'ils offrent à leurs commanditaires et à leurs donateurs.

L'orientation valeurs

Les orchestres du modèle d'orientation valeurs font face à une concurrence artistique richement variée. Ils choisissent une niche spécifique pour se faire une place sur le marché. Le conseil d'administration, les commanditaires et les donateurs choisissent de s'associer avec l'orchestre par intérêt pour leur mission et leur répertoire inhabituels.

Les employés sont formés en affaires avec des antécédents mixtes dans plusieurs disciplines. La recherche de commanditaires se fait par contacts, le conseil d'administration jouant un rôle crucial de levier. Les membres s'impliqueront non seulement pour fournir des contacts, mais à tous les stades où leur présence pourrait être utile, par exemple, lors de rencontres décisives ou pour approcher de nouveaux membres potentiels. Il s'agit d'une approche à cheval entre les deux autres modèles : bien que les membres du conseil sont motivés principalement par leur passion et leurs intérêts personnels pour l'orchestre, il y a davantage de direction de leurs initiatives que dans l'orientation communautaire. Les relations avec les commanditaires sont professionnelles et plutôt distantes. On choisit les donateurs avec des privilèges importants. Pour financer des projets d'envergure on sollicite des donateurs importants autant que des commanditaires.

Les activités de l'orchestre se situent toutes dans le cadre de la mission, à laquelle on ne constate pas de changement. Les dons sont en croissance alors que les commandites sont assez stables.

5.2 Implications managériales et théoriques

Pour les cadres d'OCA et les membres de conseil d'administration, ces typologies pourront servir de pistes de réflexion lors d'une évaluation des pratiques et des approches de l'organisme

face aux commandites. En repérant les organismes qui opèrent selon un modèle semblable les gestionnaires sauraient mieux à qui demander conseil ou quelles stratégies imiter pour maximiser leurs chances de succès. Les pratiques de recrutement et de gouvernance des conseils d'administration pourraient aussi être gérées différemment selon le modèle de l'organisme.

Sur le plan théorique, cette recherche contribue à la compréhension des approches des organismes artistiques en dons et en commandites. Elle consiste en une analyse des modes de comportement principaux, des facteurs qui influencent ces choix ou déterminent leur succès et des résultats qui en découlent. Les modèles de comportement décrits ci-haut sont les premiers de leur genre : ils viennent combler un manque dans la littérature, qui n'attaquait pas encore le sujet des pratiques d'affaires dans les organismes culturels et leur impact sur le produit artistique, ainsi que sur les résultats financiers.

5.3 Limitations

Cette étude est limitée par son échantillon, qui ne consiste que d'un type d'organisme, soit des orchestres, dans un seul pays, soit le Canada.

La recherche a aussi les limitations typiques des typologies : on ne repère pas nécessairement toutes les relations de cause à effet et on peut ne pouvoir déterminer la causalité d'autres relations. Un grand nombre d'études de cas aiderait à minimiser ces limitations.

Finalement, il est difficile de mesurer l'éloignement de la mission, car nous dépendons des répondants pour nous dire s'il a eu lieu. Cet éloignement, s'il existe, pourrait être mieux perçu par un regard externe à l'organisme qui étudierait la programmation de chaque orchestre au cours des dernières années, la comparant avec la mission.

5.4 Recherches futures

Comme nous l'avons noté ci-haut, des études de cas supplémentaires nous rassureraient sur la pertinence des facteurs que nous avons observés dans cette recherche. Ensuite, une étude quantitative servirait à confirmer le poids de chacune des variables étudiées.

Pour approfondir et pousser plus loin le même sujet, une étude des changements de comportements serait pertinente : dans les cas d'organismes dont l'approche a subi suffisamment de modification pour être qualifiée de changement d'orientation, il serait instructif de voir si la

manœuvre leur a réussi et qu'est-ce qui a inspiré la décision de changement. Comme nous en avons discuté, une telle manœuvre semble en cours à l'Orchestre 11. Des études de cas de plusieurs situations de ce genre pourraient éclairer les meilleures pratiques pour accomplir une réorientation avec succès.

Pour élargir la portée de cette typologie, il serait utile de vérifier si ces modèles sont applicables à des organismes autres que les orchestres - par exemple, les musées ou les festivals – ainsi qu'à d'autres domaines artistiques, comme l'art visuel, ou l'un des arts populaires (par opposition aux arts savants).

La recherche pourrait aussi s'étendre à d'autres domaines du secteur à but non-lucratif. Les domaines de l'éducation et de la santé doivent également trouver des sources d'appui pour satisfaire leurs besoins financiers, tout en maintenant la primauté de leur mission sociale. Il existe dans ces domaines aussi le danger de l'éloignement de la mission.

Le monde sportif serait un autre domaine, plus complexe, où ces modèles pourraient potentiellement s'appliquer. Parmi les équipes sportives, on retrouve des OBNL, comme c'est le cas pour les sports communautaires ou les ligues mineures, et des organismes à but lucratif, comme les sports professionnels (par exemple, la Ligue Nationale de hockey ou la Ligue canadienne de football). Les sports universitaires se trouvent à cheval entre ces deux catégories. D'une part, ils valorisent le développement des jeunes et leur éducation : la mission du NCAA (l'association américaine de l'athlétisme universitaire) est de promouvoir « le succès des athlètes étudiants sur le terrain de jeu, dans la salle de classe et dans la vie » (www.ncaa.com). D'une autre part, il y a des sommes considérables en commandites qui entrent en jeu. Ceci est spécialement le cas des sports de niche, qui échappe à l'autorité du NCAA : les marques d'équipement sportif profitent de ce manque de supervision de la part de l'association qui interdit normalement les commandites d'athlètes individuels. Par exemple, les athlètes en pêche compétitive sont plutôt supervisés par le Bass Anglers Sportsman Society : cet organisme permet les commandites d'individus à cause des coûts élevés de la pratique du sport (Newkirk).

En poussant encore plus loin l'étude de l'éloignement de la mission, il y aurait sûrement des observations intéressantes à faire dans le secteur à but lucratif à cet effet. Bien que le profit constitue un objectif important de ce secteur, les entreprises ont généralement une mission

plus spécifique qui les anime. Cependant, il manque au sein de ces organisations un homologue du directeur artistique, qui serait explicitement responsable du maintien de sa mission et de ses valeurs. Le conseil d'administration n'existe que dans les compagnies publiques – est-il dans ces cas capable de préserver sa mission? Dans le cas des compagnies privées, qui joue ce rôle?

En passant, nous avons observé plusieurs niveaux de commandites, qui ne relèvent pas toutes de l'administration de l'orchestre. L'environnement multiniveaux est plus traditionnellement avec les commandites sportives. Par exemple, Francis Dumais (2011) s'étend sur la hiérarchie de commandites dans les événements de Formule 1, où l'on retrouve des commanditaires pour l'événement, le circuit, les équipes, et les pilotes.

Dans le domaine des arts, les difficultés surviennent entre les commanditaires de l'orchestre et ceux de ses artistes invités ou ceux des salles de concert, catégories qui, toutes deux, échappent au contrôle de l'orchestre. Par exemple, tout comme les pilotes de Formule 1 offre une opportunité exceptionnelle aux commanditaires de s'associer à une personnalité qui enthousiasme le public (Dumais 2011), les marques personnelles des artistes internationaux peuvent être des propriétés irrésistibles, des propriétés potentiellement très lucratives que n'hésitent pas à exploiter leurs agents. Il peut dans cette instance survenir des conflits entre les commanditaires des artistes et les commanditaires de l'orchestre. L'Orchestre 7 a déjà eu de telles difficultés : l'agent d'un artiste hésitait de permettre à celui-ci de participer à une activation de la marque automobile commanditaire du concert, car l'agent était alors en négociations avec une marque concurrente (Orchestre 7).

Les problèmes associés aux commandites hiérarchiques paraissent survenir dans les OCA qui opèrent dans les marchés nationaux ou internationaux. Une avenue de recherche intéressante serait donc de constater les similitudes et les différences entre les domaines artistiques et sportifs concernant les commandites hiérarchiques et leur gestion.

Annexe 1 : Le guide d'entrevue

Revenus de l'organisme

Si pas déjà dans les statistiques d'Orchestres Canada :

1. Quel est l'importance de revenus de collecte de fonds ou de subventions? Quelle est la proportion de revenus sans conditions parmi le total des revenus?
2. Quelle est l'importance relative des différentes sources de revenus l'une par rapport à l'autre?
3. Quelle est l'importance du revenu de commandite dans le budget de l'organisme? Est-il en croissance? (même question pour les dons)

Processus de commandite

1. Qui gère la commandite? Quelle est leur formation? Celle de leurs supérieurs?
2. Quelles sont les autres tâches effectuées par les personnes impliquées dans les activités de commandite?
3. Quelles-sont les grandes étapes dans une activité de commandite? Quels sont les efforts à consentir à chaque étape?
4. Qui est impliqué dans les relations avec les commanditaires? Quelle est la nature de leur implication?
5. *Si la direction n'est pas mentionnée dans l'étape précédente :* Quelle est la nature de l'implication de la direction dans les activités de commandite?
6. Comment les commanditaires potentiels sont-ils sélectionnés?
7. Quels sont vos objectifs et ambitions en commandites? Quelles sont celles de vos principaux commanditaires? Quels objectifs avez-vous en commun avec vos commanditaires?
8. Comment mesure-t-on le succès d'une commandite du point de vue de l'organisme? De celui du commanditaire? Comment encouragez-vous les commentaires du commanditaire sur l'alliance?
9. Quels sont les types de commandites? (*appui à une représentation vs. appui de fréquentation, offres de services ou produits, etc.*)
10. Quels sont les services offerts à un commanditaire?

11. Comment procède-t-on pour négocier une commandite dans l'organisme?
12. Quelles commandites l'organisme a-t-il obtenu récemment? *Quelques exemples.*
13. Limitez-vous le nombre de commandites que vous pouvez accepter?
14. Comment décrit-on la qualité et la durée de la relation avec les commanditaires? Quel est le niveau de confiance d'un côté et de l'autre?
15. Comment est la communication entre vous et les commanditaires/commanditaires potentiels?
16. Quels efforts faites-vous pour impliquer plus profondément le commanditaire dans la collaboration?
17. Le niveau d'implication des commanditaires : Sont-ils souvent présents aux événements? Font-ils des suggestions? Si c'est le cas, lesquelles?
18. Un commanditaire vous a-t-il déjà impliqué dans sa propre campagne de publicité de la commandite? Si oui, quelle était la nature de votre participation?

Processus de dons

1. Quel est l'impact des commandites sur les consommateurs/donateurs de l'OCA?
2. Qui gère les dons? Ces personnes ont-elles aussi d'autres tâches dans l'organisme? (quelle est leur formation?)
3. Qui est impliqué dans les relations avec les donateurs? Quelle est la nature de leur implication?
4. *Si la direction n'est pas mentionnée dans l'étape précédente* : Quelle est la nature de l'implication de la direction dans les activités de commandite?
5. Comment repérez-vous et approchez-vous les nouveaux donateurs?
6. Comment mesure-t-on la satisfaction des donateurs?
7. Quelle est l'implication des donateurs à part le don d'argent?
8. Quels sont les services offerts aux donateurs?
9. Quels sont les différents types de donateurs?
10. Comment décrit-on la qualité et la durée de la relation avec les donateurs?
11. Comment est la communication entre l'OCA et les donateurs actuels et potentiels? (les donateurs donnent-ils du feedback, proposent-ils des projets, etc.)
12. Est-il déjà arrivé qu'un donateur évolue en commanditaire? Expliquer.

Conseil d'administration

1. Quelle est l'implication du conseil dans la collecte de fonds et la recherche de commandites? Quel rôle joue-t-il dans les relations avec les commanditaires et les donateurs actuels ou potentiels?
2. Quelles sont les motivations du conseil d'administration? Comment équilibrez-vous les intérêts du CA avec les objectifs de l'organisme?

Activités de l'organisme

- 1) Quelles activités/événements l'organisme projette-t-il en cette saison? Quels sont leurs objectifs? Qui les commandite?
- 2) L'organisme s'implique-t-il dans des projets qui ne répondent pas à ses objectifs artistiques? Lesquels et pourquoi?
- 3) L'organisme a-t-il déjà présenté des événements (concerts ou autres) pour satisfaire des exigences contractuelles avec des commanditaires, ou pour attirer ou satisfaire des donateurs?
- 4) Ces activités sortaient-elles du cadre de la mission de l'organisme? Si oui, comment?

Mission artistique

- 1) Comment l'organisme planifie-t-il sa saison artistique? Qui est impliqué? Qui l'influence?
- 2) La mission artistique de l'organisme a-t-elle changé dans les dernières années? Si oui, comment?
- 3) Comment évaluez-vous le succès artistique? Quels sont vos repères?
- 4) Quels sont les signes de danger que vous guettez?

Conclusion

- 1) Pouvez-vous me parler des objectifs à long terme de votre organisme? (de croissance, artistique, économique).

Bibliographie

- Aiken, M. (2010). Social enterprises: challenges from the field. Dans D. Billis (Ed.), *Hybrid Organizations and the Third Sector* (2010th ed., pp. 153–174). Palgrave Macmillan.
- Alexander, V. D. (1996). Monet for Money? Museum Exhibitions and the Role of Corporate Sponsorship. Dans R. Martorella (Ed.), *Art and business: an international perspective on sponsorship* (pp. 3–14). Westport, Conn: Praeger.
- Austin, J. E. (2003). Marketing's Role in Cross-Sector Collaboration. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 11(1), 23–39.
- Austin, J. E., & Seitanidi, M. M. (2012). Collaborative Value Creation: A Review of Partnering Between Nonprofits and Businesses. Part 1: Partnership Processes and Outcomes. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 41(6), 929–968.
- Babiak, K., & Thibault, L. (2009). Challenges in Multiple Cross-Sector Partnerships. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 38(1), 117–143.
- Baumol, W. J., & Bowen, W. G. (1966). *Performing arts, the economic dilemma: a study of problems common to theater, opera, music, and dance*. New York: Twentieth Century Fund.
- Bekkers, R., & Wiepking, P. (2011). A Literature Review of Empirical Studies of Philanthropy: Eight Mechanisms That Drive Charitable Giving. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 40(5), 924–973.
- BENNETT, A. A. (2005). *Case studies and theory development in the social sciences*. Mit Press.
- Bennett, R., & Savani, S. (2011). Surviving mission drift: How charities can turn dependence on government contract funding to their own advantage. *Nonprofit Management and Leadership*, 22(2), 217–231.
- Bertsch, K. A. (1982). *Corporate Philanthropy*.
- Billis, D. (2010a). From welfare Bureaucracies to welfare hybrids. Dans D. Billis (Ed.), *Hybrid Organizations and the Third Sector* (2010th ed., pp. 1–24). Palgrave Macmillan.
- Billis, D. (2010b). Towards a Theory of Hybrid Organisations. Dans D. Billis (Ed.), *Hybrid Organizations and the Third Sector* (2010th ed., pp. 46–69). Palgrave Macmillan.
- Colbert, F. (2003). Entrepreneurship and Leadership in Marketing the Arts. *International Journal of Arts Management*, 6(1), 30.
- Colbert, F. (2009). Beyond branding: contemporary marketing challenges for arts organizations. *International Journal of Arts Management*, 12(1), 14–20.
- Copestake, J. (2007). Mission Drift-understand it. Avoid it. *ESR Review*, 9(2), 20.
- Cornforth, C., & Spear, R. (n.d.). The Governance of Hybrid Organizations. Dans D. Billis (Ed.), *Hybrid Organizations and the Third Sector* (2010th ed., pp. 70–90). Palgrave Macmillan.
- Dees, J. G., & Anderson, B. B. (2003). Sector-bending: Blurring lines between nonprofit and for-profit. *Society*, 40(4), 16–27.

- Doty, D. H., & Glick, W. H. (1994). Typologies as a Unique Form of Theory Building: Toward Improved Understanding and Modeling. *The Academy of Management Review*, 19(2), 230–251.
- Dumais, F. (2011). *Le modèle de création de valeur en commandite : une étude mondiale sur la Formule 1*. HEC Montréal.
- Eikenberry, A. M. (2009). Refusing the Market: A Democratic Discourse for Voluntary and Non-profit Organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 38(4), 582–596.
- Eikenberry, A. M., & Kluver, J. D. (2004). The Marketization of the Nonprofit Sector: Civil Society at Risk? *Public Administration Review*, 64(2), 132–140.
- Farrelly, F., & Quester, P. (2005). Investigating large-scale sponsorship relationships as co-marketing alliances. *Business Horizons*, 48(1), 55–62.
- Galaskiewicz, J., & Colman, M. S. (2006). Collaborations between corporations and nonprofit organizations. Dans W. W. Powell & R. Steinberg (Eds.), *The Nonprofit Sector: A Research Handbook* (2006 pp.180-204). Yale University Press.
- Hardy, C., & Phillips, N. (1998). Strategies of Engagement: Lessons from the Critical Examination of Collaboration and Conflict in an Interorganizational Domain. *Organization Science*, 9(2), 217–230.
- Harris, M. (2012). Nonprofits and business: toward a subfield of nonprofit studies. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 41(5), 892–902.
- Hirschfield, L. (1999). A Study in Social Entrepreneurship: Richard Hugo House. *GIA Newsletter*, 10(2).
- Hirschman, E. C. (1983). Aesthetics, Ideologies and the Limits of the Marketing Concept. *Journal of Marketing*, 47(3), 45–55.
- James, E. (1998). Commercialism among nonprofits: Objectives, opportunities, and constraints. Dans B. A. Weisbrod (Ed.), *To profit or not to profit: The commercial transformation of the nonprofit sector* (1998 pp.271-286). Cambridge University Press.
- Jones, M. B. (2007). The Multiple Sources of Mission Drift. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 36(2), 299–307.
- Kenyon, G. S. (1996). Corporate Involvement in the Arts and the Reproduction of Power in Canada. Dans R. Martorella (Ed.), *Art and business: an international perspective on sponsorship* (pp. 33–46). Westport, Conn: Praeger.
- Kössner, B. (1996). Art Sponsorship by the Austrian Business Sector. Dans R. Martorella (Ed.), *Art and business: an international perspective on sponsorship* (pp. 3–14). Westport, Conn: Praeger.
- Martorella, R. (1996a). Art and Business: An International Approach on Sponsorship. Dans R. Martorella (Ed.), *Art and business: an international perspective on sponsorship* (pp. 3–14). Westport, Conn: Praeger.
- Martorella, R. (1996b). Corporate Patronage of the Arts in the United States: A Review of the Research. Dans R. Martorella (Ed.), *Art and business: an international perspective on sponsorship* (pp. 3–14). Westport, Conn: Praeger.

- McDonald, R. E. (2007). An Investigation of Innovation in Nonprofit Organizations: The Role of Organizational Mission. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 36(2), 256–281.
- Meenaghan, T. (2001). Understanding sponsorship effects. *Psychology and Marketing*, 18(2), 95–122.
- Newkirk, M. (21 août 2014). What's Next at Colleges: The Bass Bowl? *Bloomberg Businessweek*. Retrieved from <http://www.businessweek.com/articles/2014-08-21/college-bass-fishing-gear-makers-outfit-bass-letes>
- Olson, E. L., & Thjømmøe, H. M. (2011). Explaining and articulating the fit construct in sponsorship. *Journal of Advertising*, 40(1), 57–70.
- Ostrander, S. A. (2007). The Growth of Donor Control: Revisiting the Social Relations of Philanthropy. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 36(2), 356–372.
- Sanders, M. L. (2012). Theorizing Nonprofit Organizations as Contradictory Enterprises: Understanding the Inherent Tensions of Nonprofit Marketization. *Management Communication Quarterly*, 26(1), 179–185.
- Simmons, C. J., & Becker-Olsen, K. L. (2006). Achieving Marketing Objectives through Social Sponsorships. *The Journal of Marketing*, 70(4), 154–169.
- Simpson, M., & Cheney, G. (2007). Marketization, participation, and communication within New Zealand retirement villages: a critical-rhetorical and discursive analysis. *Discourse & Communication*, 1(2), 191–222.
- Thornton, J. (2006). Nonprofit Fund-Raising in Competitive Donor Markets. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 35(2), 204–224.
- Weerawardena, J., & McDonald, R. E. (2010). Sustainability of nonprofit organizations: an empirical investigation. *Journal of World Business*, 45(4), 346–356.
- Weinstein, L. (2010). The design, implementation and management of social alliances for arts- and culture-oriented organizations. *International Journal of Arts Management*, 12(3), 31–42.
- Weisbrod, B. A. (1998a). Modeling the nonprofit organization as a multiproduct firm. Dans B. A. Weisbrod (Ed.), *To profit or not to profit: The commercial transformation of the nonprofit sector* (1998 pp.47-65). Cambridge University Press.
- Weisbrod, B. A. (1998b). The nonprofit mission and its financing: Growing links between nonprofits and the rest of the economy. Dans B. A. Weisbrod (Ed.), *To profit or not to profit: The commercial transformation of the nonprofit sector* (1998, pp.1-24). Cambridge University Press.