

Dec 77

10

LA MAISON DE L'ARTISANAT: ORGANISATION ET FINANCEMENT (Rapport préliminaire)



Société de conservation et d'animation du patrimoine de Trois-Rivières

Décembre 1977

TABLES DES MATIERES

	Page
LISTE DES TABLEAUX ET GRAPHIQUES	ii
INTRODUCTION	1
CHAPITRE I: STRUCTURE DE PROGRAMMES ET D'ACTIVITES	5
CHAPITRE II: HYPOTHESE D'ORGANISATION ET DE FINANCEMENT DE LA MAISON DE L'ARTISANAT	12
Hypothèse I	12
Hypothèse II	17
Hypothèse III	25
CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS	30
ANNEXE A - Structure fonctionnelle détaillée (Hypothèse II)	36
ANNEXE B-1 Evénements reliés à la restauration du Manoir de Tonnancour	37
ANNEXE B-2 Evénements reliés à l'implantation de la Maison de l'Artisanat	38
ANNEXE C - Indicateurs de performance	39

LISTE DES TABLEAUX ET GRAPHIQUES

	Page
Tableau 1 - Structure de programmes de la Maison de l'Artisanat	8
Tableau 2 - Organigramme et personnel. Salaires prévus. Fonctionnement de la Maison de l'Artisanat selon l'hypothèse I	14
Tableau 3 - Maison de l'Artisanat (Hypothèse I de fonc- tionnement)	15
Tableau 4 - Organigramme et personnel. Salaires prévus. Fonctionnement de la Maison de l'Artisanat selon l'hypothèse II	19
Tableau 5 - Frais fixes (salaires non compris) non imputables à la vente et à la diffusion. Maison de l'Artisanat - Hypothèse II	20
Tableau 6 - Frais variables correspondant à des ventes en gros de \$50 000. Maison de l'Artisanat Hypothèse II	21
Tableau 7 - Maison de l'Artisanat (Hypothèse II de fonc- tionnement) - Année 1 Budget des recettes et des déboursés	22
Tableau 8 - Ventes totales à atteindre pour produire des bénéfices permettant de rencontrer les déboursés de la Maison de l'Artisanat en l'année 5 Hypothèse II	23
Tableau 9 - Organigramme et personnel. Salaires prévus. Fonctionnement de la Maison de l'Artisanat selon l'hypothèse III	26
Tableau 10 - Maison de l'Artisanat (Hypothèse III de fonctionnement) - Année 1 Budget des recettes et des déboursés	27
Tableau 11 - Maison de l'Artisanat (Hypothèse III de fonc- tionnement) - Année 5 Budget des recettes et des déboursés	

Graphique 1	Seuil d'autofinancement de la Maison de l'Artisanat selon l'hypothèse I	16
Graphique 2	Seuil d'autofinancement de la Maison de l'Artisanat selon l'hypothèse II	24
Graphique 3	Seuil d'autofinancement de la Maison de l'Artisanat selon l'hypothèse III	29

INTRODUCTION

La majorité des organismes qui ont des fonctions de services dans le domaine socio-culturel doivent largement compter sur des subventions de l'Etat pour assurer leur fonctionnement. Cette pratique est d'ailleurs justifiable, dans une certaine mesure, dans le cas des organismes qui ont pour objectif d'offrir des services "sans restriction à toute la population".

La Maison de l'Artisanat de Trois-Rivières est une de ces organisations qui se propose d'offrir de tels services à la communauté de la région de Trois-Rivières. Les fonctions de conservation, d'animation et de diffusion qu'on a attribuées à la Maison devraient, en principe, la rendre admissible à diverses formes d'aide.

Sans doute est-il possible d'entrevoir diverses modalités de subventions qui pourraient permettre aux futurs administrateurs de la Maison de réaliser l'ensemble des programmes et des activités qu'on pourrait attribuer à une telle organisation.

I

Aux fins d'analyse et de planification, nous avons cependant exploré, dans ce travail quelques possibilités d'une situation différente: l'autofinancement.

Certes il peut paraître hasardeux d'affirmer, qu'au Québec, une Maison de l'Artisanat qui tient à jouer un rôle d'animation dans son milieu peut quand même financer elle-même ses opérations; en réalité, cela obligerait sans doute à consentir certains compromis quant à la nature et à la variété des services à offrir au public. Par ailleurs, comme le champ des activités dans ce vaste domaine du patrimoine artisanal est déjà occupé par un bon nombre d'intervenants, la structure de programmes et d'activités prévue par la Maison ne devrait-elle pas être confrontée aux activités des intervenants déjà en place? Ne serait-il pas convenable que les promoteurs de la Maison de l'Artisanat identifient des champs d'activités inexplorés et conçoivent, à travers ceux-ci, des domaines où la rentabilité est possible?

C'est dans cette optique, en tout cas, que nous avons abordé le problème de la gestion et du financement de la Maison de l'Artisanat. L'analyse présentée ici ne veut que soumettre de premières avenues de solution au problème posé par la gestion et le financement de ce nouvel organisme appelé certes à rendre des services

nécessaires et précieux, mais dont le financement pourrait constituer un fardeau fiscal additionnel à la collectivité.

II

Cette analyse porte donc sur la problématique de la gestion et du financement de la Maison de l'Artisanat de Trois-Rivières. Elle comporte deux parties principales.

Dans la première partie nous essaierons de traduire en une structure de programmes et d'activités les objectifs et chacune des trois fonctions que les promoteurs ont assignés à la Maison. ⁽¹⁾ A ce stade de l'analyse, nous tenterons également d'identifier les principaux intervenants avec lesquels la Maison devra établir ses interfaces. On notera sans doute que la liste des activités de la structure de programmes est assez exhaustive. Au niveau de l'interprétation de ces activités et en vue de définir les hypothèses de gestion et de financement présentées plus loin, nous établissons cependant le postulat suivant: la Maison de l'Artisanat ne devrait pas être en compétition avec des institutions ou des organismes existants qui couvrent déjà certains secteurs d'activités dans le domaine de l'artisanat et des métiers d'art.

(1) Société de conservation et d'animation du Patrimoine, La restauration et l'utilisation du Manoir de Tonnancour, Trois-Rivières, le 22 août 1977.

La deuxième partie du rapport présente et analyse trois hypothèses de gestion et de financement devant mener à l'autofinancement.

Des trois hypothèses présentées, la première seulement est une transcription d'une stratégie d'implantation qui fait de l'animation et de la conservation des fonctions primordiales; la fonction diffusion y est conçue comme fonction de support, et le produit de ses activités est marginal par rapport au coût total des opérations.

La deuxième hypothèse propose de développer graduellement la fonction diffusion dans l'espoir d'en arriver éventuellement à atteindre un état d'autofinancement. C'est grâce à l'analyse des propositions qu'offre cette hypothèse que nous en arrivons, dans une troisième hypothèse, à proposer un type d'organisation bi-céphale qui, à notre avis, mériterait d'être exploré plus à fond comme solution de compromis devant permettre, à moyen terme, d'atteindre l'autofinancement.

CHAPITRE I: STRUCTURE DE PROGRAMMES ET D'ACTIVITES

Tel que décrit dans le rapport de la Société de conservation et d'animation du patrimoine, la Maison de l'Artisanat devrait poursuivre les objectifs suivants:

- Permettre de conserver des oeuvres réalisées par nos artisans actuels et de conserver des équipements ayant servi à nos artisans d'autrefois; ces pièces devraient rappeler et témoigner des arts populaires qui ont marqué la vie quotidienne de nos ancêtres.
- Favoriser la recherche et l'interprétation de notre patrimoine artisanal.
- Offrir à la population la possibilité de s'initier à nos métiers d'art (anciens et actuels) et de mieux les connaître.
- Travailler à la diffusion de la culture et du folklore artisanal traditionnel du Québec, en général, et de la région, en particulier.
- Participer au développement touristique de Trois-Rivières en utilisant plus particulièrement les ressources du patrimoine artisanal de Trois-Rivières et de la région du Cœur du Québec.

La liste de ces objectifs ne comporte pas de priorité. On pourrait alors facilement concevoir la Maison comme un centre de documentation

qui aurait comme fonction primordiale de regrouper toutes les informations pertinentes aux domaines des métiers d'art et de l'artisanat populaire. Les brèves explications fournies dans le rapport de la Société sur les fonctions principales de la Maison permettent cependant de corriger cette interprétation des objectifs. Pour les réaliser, on estime en effet que la Maison devrait s'organiser de façon à pouvoir exercer trois fonctions importantes:

- 1) une fonction de conservation
- 2) une fonction d'animation
- 3) une fonction de diffusion

Une structure de programmes de ces fonctions est présentée au tableau 1, qui identifie également les principaux intervenants.

Ces fonctions permettent de mieux comprendre le sens de la mission de la Maison de l'Artisanat. Elles permettent, en tout cas, de mettre en garde contre l'hypertrophie de la fonction de conservation. La Maison ne devra pas "être organisée comme un véritable musée". Il existe déjà des intervenants majeurs dans ce domaine de la conservation, et ce serait inutilement coûteux de débouler les services dans un champ aussi restreint.

Les auteurs du rapport de la Société, d'autre part, sont moins précis et beaucoup plus hésitants quand ils tentent de caractériser la

fonction de diffusion. On recommande explicitement d'aborder "cet élément de la mission avec une certaine prudence..." (p. 9) et on assigne plutôt à la Maison un rôle de diffusion de l'information.

La fonction d'animation, par contre, semble être nettement privilégiée. Nous croyons même comprendre que, dans l'esprit du rapport, cette fonction pourrait être considérée comme primordiale par rapport aux fonctions de support que seraient la diffusion et, jusqu'à un certain point, la conservation.

En termes de gestion et de financement, cette interprétation des rôles laisserait évidemment à penser, d'une part, que les ressources humaines les plus importantes seraient affectées à l'animation et, d'autre part, que le financement des principales activités de la maison serait tributaire de subventions externes. C'est dans ce sens que nous avons interprété les intentions des promoteurs de la Maison de l'Artisanat.

Nous aborderons le chapitre suivant en tentant de transcrire cette conception en termes de gestion et d'en évaluer l'impact financier (hypothèse I).

Tableau 1 - Structure de programmes de la Maison de l'Artisanat

<u>Fonction</u>	<u>Programmes</u>	<u>Activités</u>	<u>Intervenants</u> (<u>par programmes</u>)
1. Animation	1.1 Recherche et analyse	1.1.1 Recherche et analyse sur les caractéristiques et les valeurs du Vieux Trois-Rivières, les intervenants et les usagers dans le domaine de l'artisanat et des métiers d'art.	les associations d'artisans les maisons d'enseignement et les centres de cours les habitants du quartier la population locale et régionale les médias les gouvernements (Ville de Trois-Rivières, Ministère des Affaires culturelles, Ministère du Tourisme, etc.) associations socio-économiques, etc.
	1.2 Education	1.2.1 Organisation d'activités d'enseignement ponctuelles et d'activités d'interprétation des métiers d'art et des arts traditionnels, en vue de les faire mieux connaître et de promouvoir l'organisation d'enseignements formels dans les institutions existantes.	idem (recherche et analyse)
	1.3 Autres programmes	1.3.1 Information touristique. Organisation de tournées touristiques dans le vieux Trois-Rivières (et autres activités semblables...)	idem (recherche et analyse)
	1.4 Projets spéciaux	1.4.1	

Tableau 1 - Structure de programmes de la Maison de l'Artisanat
(Suite)

<u>Fonction</u>	<u>Programmes</u>	<u>Activités</u>	<u>Intervenants</u> (par programmes)
2. Conservation	2.1 Recherche et analyse	2.1.1 Planifier la recherche à effectuer en vue de l'inventaire des éléments du patrimoine et de l'établissement des collections muséologiques de la Maison.	les Archives nationales les artisans détenteurs des éléments du patrimoine les services de recherche du Ministère des affaires culturelles les citoyens habitant le quartier les départements spécialisés des maisons d'enseignement les musées locaux et régionaux
		2.1.2 Rechercher des éléments du patrimoine identifiés en 2.1.1.	
		2.1.3 Conduire des projets spéciaux	
	2.2 Inventaire et documentation	2.2.1 Dresser un inventaire de l'histoire du vieux Trois-Rivières, des sites et des monuments historiques de Trois-Rivières et de la région.	idem (recherche et analyse)
		2.2.2 Dresser un inventaire des éléments locaux et régionaux du patrimoine	idem (recherche et analyse)
		2.2.3 Dresser un inventaire des ressources humaines disponibles dans le domaine de l'artisanat et des métiers d'art.	idem (recherche et analyse)
	2.3 Musée et collection	2.3.1 Reconstituer l'histoire du Manoir et du vieux Trois-Rivières	idem (analyse et recherche) architecte du projet de rénovation du Manoir
		2.3.2 Constituer une collection permanente sur les métiers d'art	idem (recherche et analyse)
		2.3.3 Réaliser des projets spéciaux (ex. collections itinérantes)	organismes spécialisés

Tableau 1 - Structure de programmes de la Maison de l'Artisanat
(Suite)

<u>Fonction</u>	<u>Programmes</u>	<u>Activités</u>	<u>Intervenants</u> (<u>par programmes</u>)
3. Diffusion	3.1 Acquisition et production	3.1.1 Produire des documents sur l'artisanat, les métiers d'art et le vieux Trois-Rivières (en vue de les diffuser)	boutiques d'artisanat du Trois-Rivières métropolitain librairies et maisons d'enseignement les artisans de la région les associations d'artisans de la région
		3.1.2 Commander, acheter ou produire des pièces d'artisanat	
	3.2 Vente et diffusion	3.2.1 Marketing et mise en marché	idem (acquisition et production)
		3.2.2 Etablissement d'une boutique de la Maison de l'Artisanat (vente au détail de documents et de pièces d'artisanat)	
		3.2.3 Vente en gros et distribution (artisanat)	idem (acquisition et production)
		3.2.4 Projets spéciaux (commandes spéciales, relations clients et artisans)	

Tableau 1 - Structure de programmes de la Maison de l'Artisanat
(Suite)

<u>Fonction</u>	<u>Programmes</u>	<u>Activités</u>	<u>Intervenants</u> (par programmes)
4. Gestion	4.1 Gestion des ressources physiques et des services logistiques	4.1.1 Maintenance de l'édifice, des équipements, des terrains	
		4.1.2 Sécurité, assurances	
		4.1.3 Achats, réception, livraison	
		4.1.4 Magasin, storage, inventaire.	
		4.1.5 Courrier, téléphone, reprographie.	
	4.2 Gestion des ressources financières	4.2.1 Comptabilité, contrats, caisse, paie	
		4.2.2 Contrôle et analyse budgétaire	
	4.3 Gestion des ressources humaines	4.3.1 Recrutement et engagement des personnels (régulier, occasionnel, bénévole)	
		4.3.2 Dossiers et conventions de travail	
	4.4 Information et relations publiques	4.4.1 Information et relations publiques	
		4.4.2 Sollicitation de fonds	
	4.5 Direction générale	4.5.1 Planification, organisation et méthodes, information de gestion	
		4.5.2 Contentieux et archives.	

CHAPITRE II: HYPOTHESES D'ORGANISATION ET DE FINANCEMENT DE LA MAISON DE L'ARTISANAT

HYPOTHESE I

Comme nous l'avons déjà souligné, la Société de conservation et d'animation du patrimoine propose de traduire la mission générale de la Maison de l'Artisanat en assurant, en priorité, le développement de la fonction d'animation. Les fonctions de diffusion et, jusqu'à un certain point, de conservation s'inscrivent alors à titre de support.

En retenant un modèle d'organisation par service, nous estimons que pour réaliser de façon adéquate les activités que sous-tendent ces fonctions, la Maison — une fois bien implantée, c'est-à-dire, possiblement vers 1984 ⁽¹⁾ — devrait avoir un personnel dont le coût en salaires serait estimé à \$125 000 (dollars constants) — (tableau 2). Au total, en l'an 5, la Maison de l'Artisanat aurait besoin de subventions de l'ordre de \$145 000 (tableau 3).

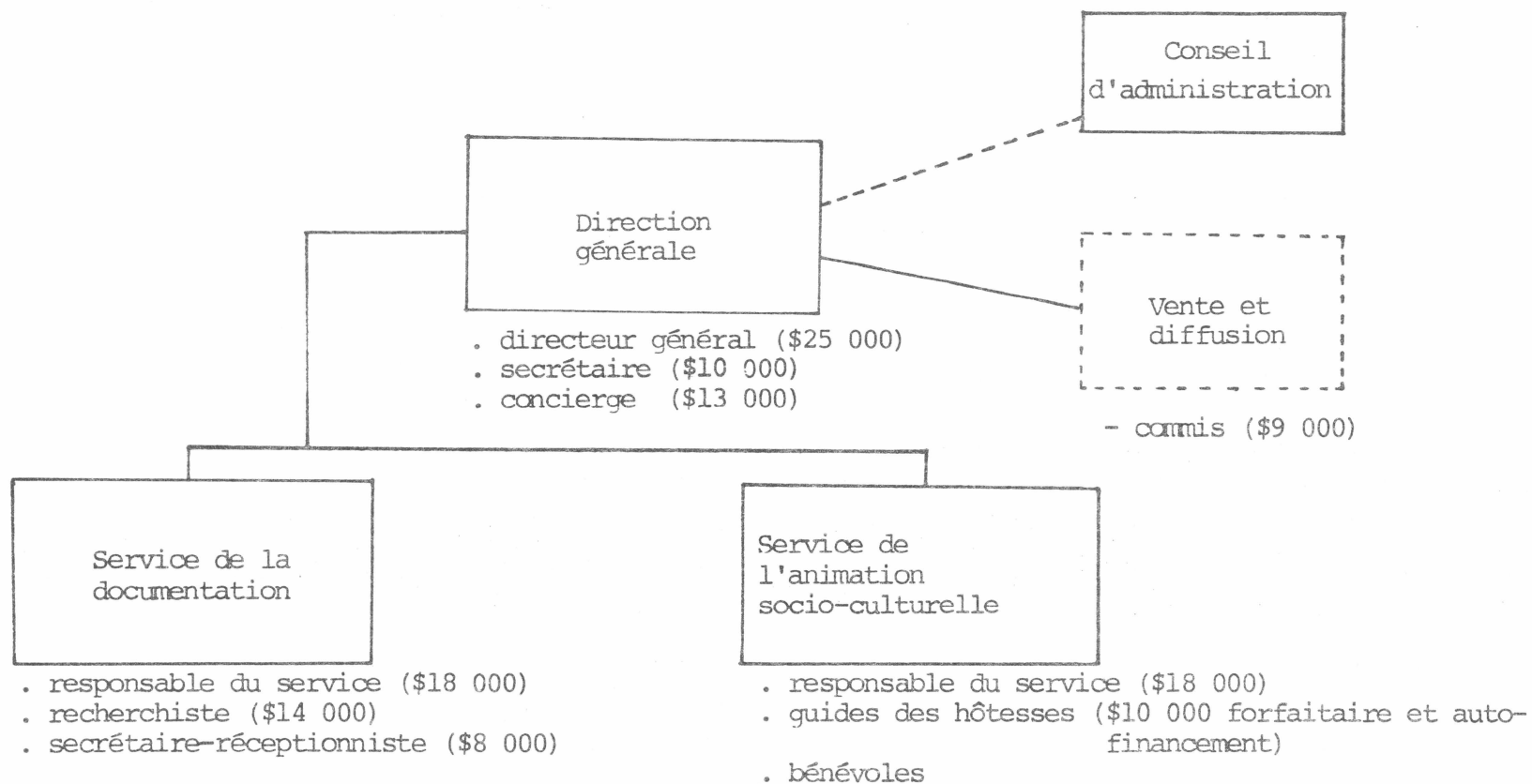
Le montant estimé des salaires comporte évidemment une large part d'aléatoire compte tenu du volume et de la nature des activités qui seront effectivement retenues par les administrateurs de la Maison.

(1) Date prévue d'ouverture de la Maison: Mai 1979
(cf. ordonnancement en annexe B-1)

De fait, on peut croire que la condition fondamentale de "fonctionnement par subventions" déterminera de façon majeure, dans ce cas, les politiques d'action et les stratégies de développement qui seront éventuellement retenues. On pourrait même concevoir, à la limite, que la Maison deviendra, de facto, un appendice et une extension des services publics existants dans le domaine socio-culturel. En étant partie liée aux politiques gouvernementales, la stratégie d'implantation de la Maison serait certainement difficilement contrôlable, et les ressources humaines devraient être un peu plus importantes, au plan administratif, pour répondre aux exigences bureaucratiques qu'impose un tel régime de financement.

Tout en privilégiant la fonction animation, les promoteurs accordent une certaine importance à la fonction conservation. C'est la raison pour laquelle nous prévoyons pour le service de la documentation (conservation) et le service de l'animation socio-culturelle des ressources humaines à peu près équivalentes. Il est à noter que le profil du directeur général de la Maison, de même que les tâches qui lui seront attribuées, devront également refléter les préoccupations d'animation et de conservation qui constituent l'essentiel de la mission de la Maison.

Tableau 2: Organigramme et personnel. Salaires prévus.
Fonctionnement de la Maison de l'Artisanat selon l'hypothèse I



TOTAL salaires: \$125 000

Tableau 3: Maison de l'Artisanat
(Hypothèse "I" de fonctionnement)

Budget des recettes et des déboursés - Année 5

Budget des recettes

Ventes totales prévues (\$25 000)

au détail

Profit sur vente (30%)

\$ 7 500

\$ 7 500

Budget des déboursés

Salaires (voir tableau 2)

\$ 125 000

Assurances (feu, vol \$60 000), responsa-
bilité)

\$ 12 000

Chauffage et électricité

3 000

Honoraires professionnels (frais légaux
et de vérification)

2 000

Taxes (municipales et scolaires)

1 000

Téléphone

1 000

Licences (commerce)

500

Cotisations - ass. professionnelles

500

Fournitures et équipement

3 500

Divers

2 500

Total des déboursés

\$ 152 000

\$ 152 000

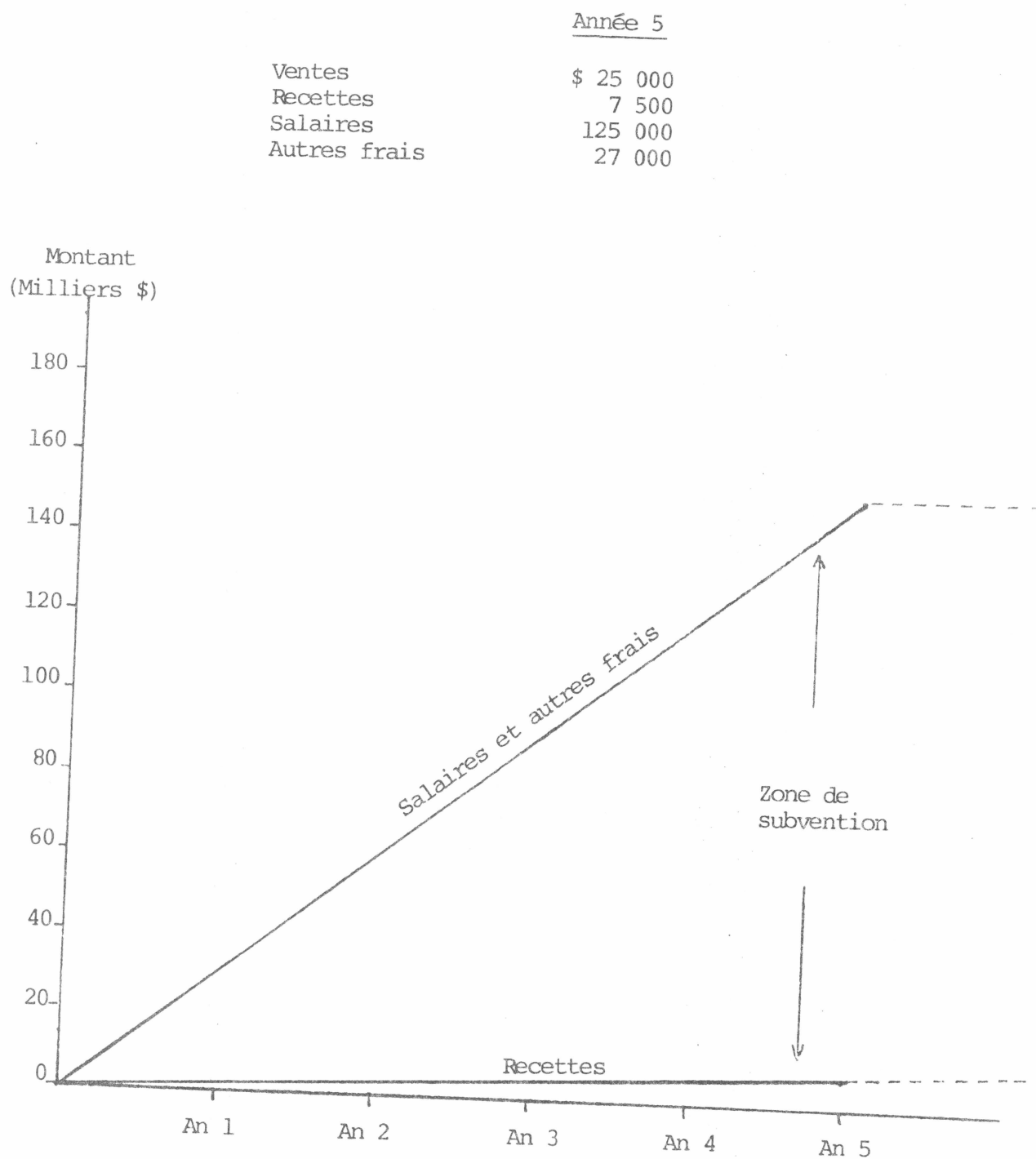
Recettes moins déboursés

(\$ 144 500)

Subventions requises

\$ 144 500

Graphique 1 - Seuil d'autofinancement de la Maison de l'Artisanat
selon l'hypothèse I



Source: Tableau 3

HYPOTHESE II

Cette hypothèse explore certaines possibilités d'autofinancement de la Maison de l'Artisanat. Est-ce possible de concevoir l'autofinancement tout en maintenant le niveau de développement prévu pour les fonctions de conservation et d'animation?

Il s'agit évidemment dans cette hypothèse de prévoir un développement plus complet de la fonction de diffusion. Pour des fins d'analyse, nous soumettons ici la proposition suivante: que la Maison s'engage dans des activités de mise en marché et de vente en gros des produits d'artisanat des artistes régionaux.

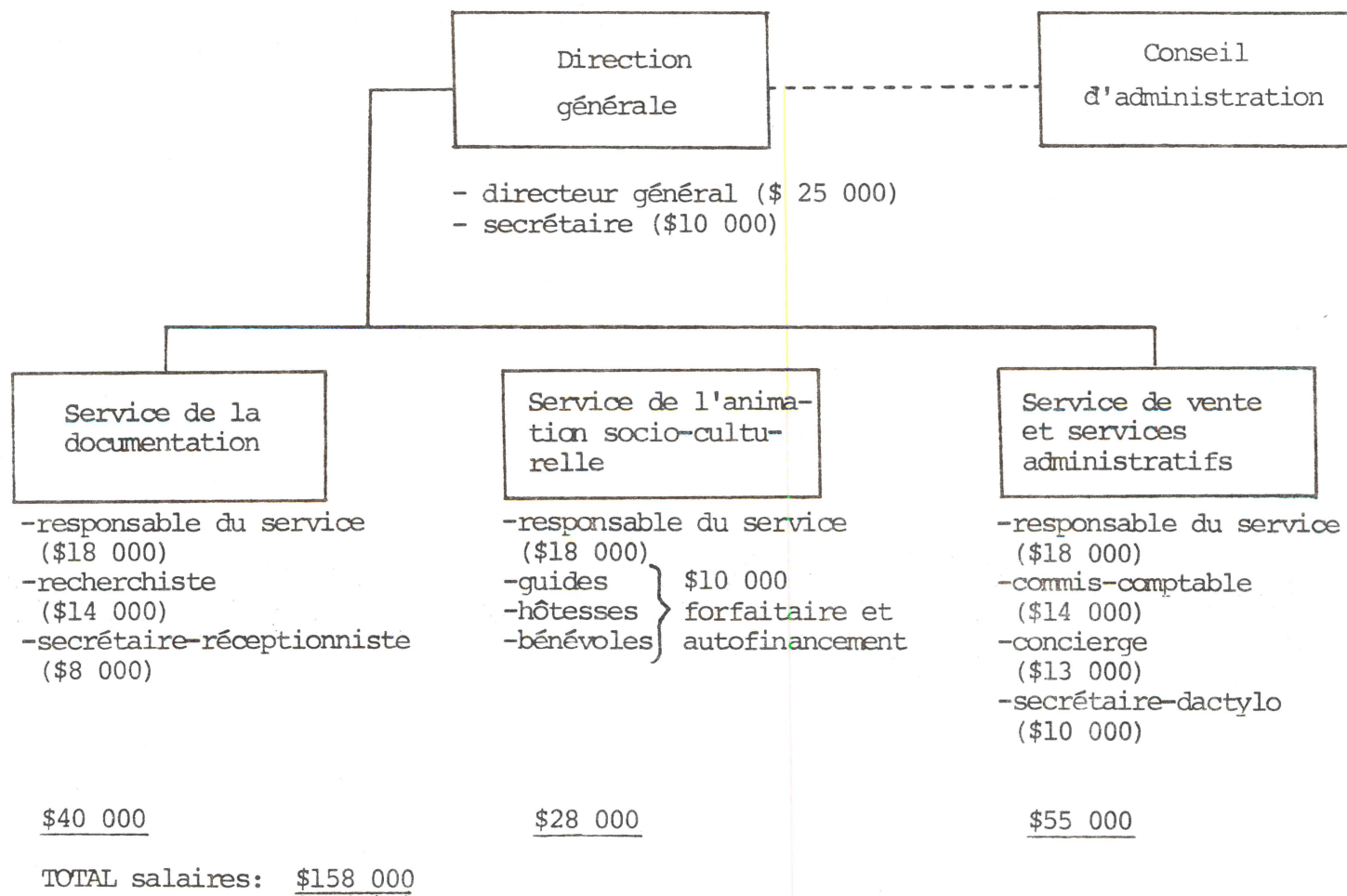
Sous-hypothèses

- La structure organisationnelle proposée nous amène à estimer qu'à moyen terme - i.e. en l'an 5 - la Maison de l'artisanat pourrait avoir un personnel dont le coût, en dollars constants, serait estimé à \$158 000. (tableau 4)
 - Les frais fixes (salaires non compris), non imputables à la vente et à la diffusion, sont estimés à \$25 000. (tableau 5)
 - Les frais variables (salaires non compris) correspondant à des ventes en gros de \$50 000 sont estimés à \$10 000. (tableau 6)
- Pour des ventes totales de \$50 000, le ratio frais variables/ventes est donc de 0.2. On suppose que pour un chiffre de ventes de \$1 000 000, ce ratio aura diminué à 0.05: on suppose que le pourcentage d'augmentation des frais variables correspond au quart du pourcentage d'augmentation des ventes totales.
- Profit sur ventes au gros retenu: 20%

Selon l'hypothèse II le chiffre de ventes (au gros) que la Maison de l'Artisanat devrait atteindre pour rencontrer ses dépenses (en l'année 5) est d'environ \$1140 000. (tableau 8)

Sans entrer dans les détails de l'analyse des coûts prévus, il ressort ici avec évidence que pour réaliser un tel développement tout en s'assurant d'en arriver à l'autofinancement, la Maison de l'Artisanat devrait devenir une entreprise de grande envergure. On estime en effet que, selon les conditions retenues dans cette deuxième hypothèse, la Maison devrait réaliser un chiffre d'affaires brut excédant le million de dollars. C'est à cette condition que l'autofinancement serait effectivement réalisable.

(1)
 Tableau 4: Organigramme et personnel. Salaires prévus.
 Fonctionnement de la Maison de l'Artisanat
 selon l'hypothèse II



(1) Voir l'Annexe A pour une définition plus détaillée de cette structure organisationnelle et la relation avec la structure de programmes.

Tableau 5: Frais fixes (salaires non compris) non imputables à la
vente et à la diffusion
Maison de l'Artisanat - Hypothèse II

Frais fixes:

.- Assurances (feu, vol \$60 000.00), responsabilité)	\$ 12 000
.- Chauffage et électricité	\$ 3 000
.- Honoraires professionnelles (frais légaux et de vérification)	2 000
.- Taxes (municipales et scolaires)	1 000
.- Téléphone	1 000
.- Licences (commerce)	500
.- Cotisations - ass. professionnelles	500
.- Fournitures et équipement	3 500
.- Divers	<u>1 500</u>
Total des frais fixes (salaires non compris)	\$ <u>25 000</u>

Tableau 6: Frais variables correspondant à des ventes
 en gros de \$50 000
 Maison de l'Artisanat - Hypothèse II

Frais variables:

.- Frais de déplacement	\$ 3 000
.- Publicité	2 000
.- Fourniture et équipement	1 000
.- Téléphone	1 500
.- Frais de financement (intérêt sur marge de crédit de \$50 000 et frais banquiers)	1 000
.- Mauvaises créances	500
.- Divers	1 000
Total des frais variables	\$ <u>10 000</u>

Tableau 7: Maisor. de l'Artisanat
 (Hypothèse " II " de fonctionnement) - Année 1
 Budget des recettes et des déboursés
Budget des recettes

Ventes totales prévues (\$50 000)		
Profit sur vente (20%)	\$10 000	\$ <u>10 000</u>

Budget des déboursés

Frais fixes:

Salaires (proposition pour l'année 1)		
.-directeur général	\$25 000	
.-secrétaire	10 000	
.- animateur	18 000	
.- réceptionniste	8 000	
.- concierge	13 000	
	<u>\$74 000</u>	
Assurances	}	
Chauffage et électricité		
Honoraires professionnels		
Taxes		
Téléphones (commerce)		\$25 000
Cotisations - ass. professionnelles		(cf. tableau 5)
Fournitures et équipement		
Divers		

Total des frais fixes	\$99 000	<u>\$99 000</u>
-----------------------	----------	-----------------

Frais variables:

Frais de déplacement	}	
Publicité		
Fourniture et équipement		
Téléphone		\$10 000
Frais de financement		(cf. tableau 6)
Mauvaises créances		
Divers		

Total des frais variables	\$10 000	<u>\$10 000</u>
---------------------------	----------	-----------------

Total des frais variables et des frais fixes		<u>\$109 000</u>
--	--	------------------

<u>Recettes moins déboursés</u>		<u>(\$ <u>99 000</u>)</u>
---------------------------------	--	---------------------------

Tableau 8: Ventes totales à atteindre pour produire des bénéfices permettant de rencontrer les déboursés de la Maison de l'Artisanat en l'année 5 - Hypothèse II

Salaires	\$ 158 000	(cf. tableau 4)
Frais fixes	\$ 25 000	(cf. tableau 5)
	<u>\$ 183 000</u>	

Ventes à atteindre pour rencontrer

\$183 000

(\$183 000 $\div$ 0.2): \$ 915 000

Frais variables encourus pour des ventes de

\$915 000

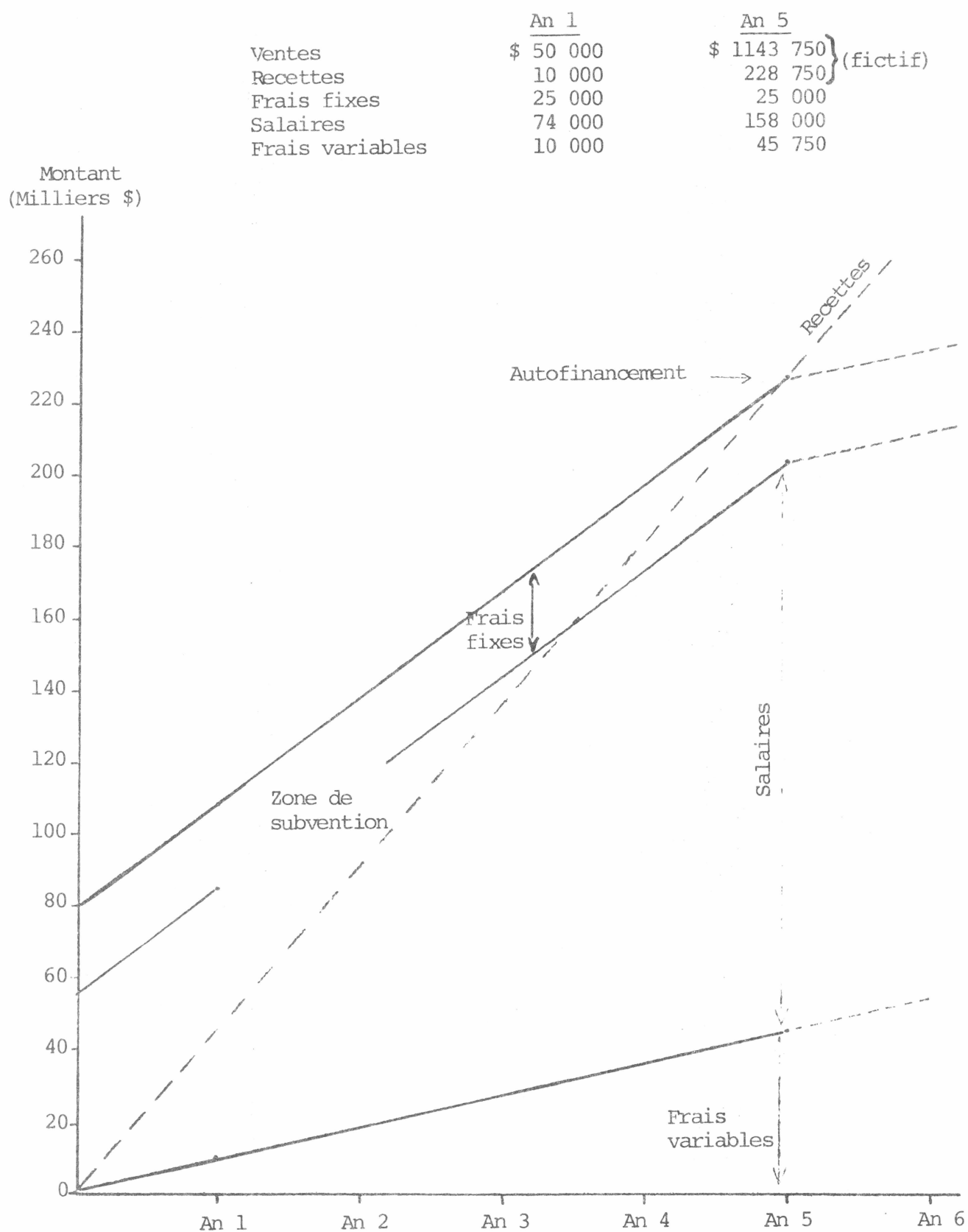
$$\left(\begin{array}{r} 915\,000 \quad \times \quad 10\,000 \\ \hline 50\,000 \end{array} \right) \div 4 = \$ 45\,750$$

Ventes à atteindre pour rencontrer des déboursés de \$45 750

(45 750 $\div$ 0.2) \$ 228 750

Ventes totales à atteindre \$1143 750

Graphique 2 - Seuil d'autofinancement de la Maison de l'Artisanat
selon l'hypothèse II



Source: Tableaux 7 et 8

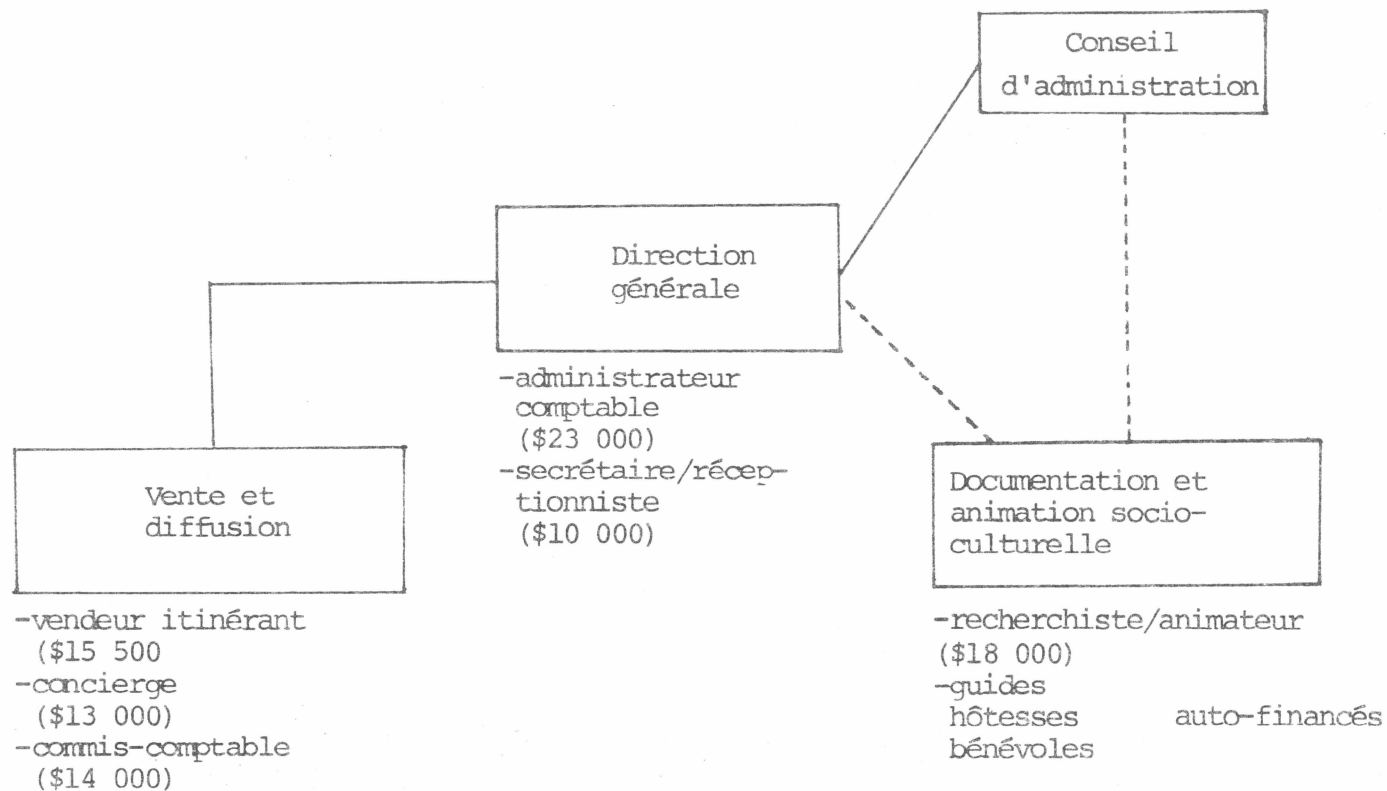
HYPOTHESE III

Puisqu'il apparaît très difficile, pour ne point dire quasi-impossible, d'assurer l'autofinancement de la Maison de l'Artisanat tout en développant également chacune de ses trois grandes fonctions, l'hypothèse III examine les possibilités d'autofinancement dans les conditions suivantes:

- l'accent est mis dès le départ sur la fonction diffusion (ventes) et le développement des fonctions animation et conservation est maintenu au minimum
- la vente au gros est l'activité principale de la Maison et le profit sur vente est de 20%
- l'objectif des ventes est fixé à \$50 000 la première année et atteint \$500 000 la cinquième année

La structure de personnel et de salaire correspondant à cette hypothèse est illustrée au tableau 9. Après l'année 5 la Maison, avec un déficit de \$43 500, serait en voie d'atteindre l'autofinancement. (Tableau 11)

Tableau 9: Organigramme et personnel. Salaires prévus.
Fonctionnement de la Maison de l'Artisanat
selon l'hypothèse III



TOTAL salaires: \$93 500

Tableau 10 : Maison de l'Artisanat
 (Hypothèse "III" de fonctionnement) - Année 1
 Budget des recettes et des déboursés

Budget des recettes

Ventes totales prévues (\$50 000)		
Profit sur vente (20%)	\$10 000	\$ <u>10 000</u>

Budget des déboursés

Frais fixes:

Salaires (proposition pour l'année 1)

.-administrateur	\$23 000.
.-vendeur	\$15 500
.-réceptionniste/secrétaire	\$10 000.
.-concierge/ouvrier	\$13 000
	<u>\$61 500</u>

Assurances

Chauffage et électricité

Honoraires professionnels

Taxes

Téléphones (commerce)

Cotisations - ass. professionnelles

Fournitures et équipement

Divers

\$25 000
 (cf. tableau 5)

Total des frais fixes	\$86 500	\$ <u>86 500</u>
-----------------------	----------	------------------

Frais variables:

Commissions (vendeurs)
 Frais de déplacement
 Publicité
 Fourniture et équipement
 Téléphone
 Frais de financement
 Mauvaises créances
 Divers

\$10 000
 (cf. tableau 6)

Total des frais variables	\$10 000	\$ <u>10 000</u>
---------------------------	----------	------------------

Total des frais variables et des frais fixes		\$ <u>96 500</u>
--	--	------------------

<u>Recettes moins déboursés</u>		<u>(\$86 500)</u>
---------------------------------	--	-------------------

Tableau 11: Maison de l'Artisanat
(Hypothèse "III" de fonctionnement) - Année 5

Budget des recettes et des déboursés

Budget des recettes

Ventes totales prévues (\$500 000)		
Profit sur vente (20%)	\$100 000	<u>\$100 000</u>

Budget des déboursés

Frais fixes:

Salaires:	\$ 93 500	
-----------	-----------	--

(Voir: tableau 9)

Assurances	}	
Chauffage et électricité		
Honoraires professionnels		
Taxes		
Téléphones (commerce)		\$ 25 000
Cotisations - ass. professionnelles		(cf. tableau 5)
Fournitures et équipement		
Divers		

Total des frais fixes	\$118 500	<u>\$118 500</u>
-----------------------	-----------	------------------

Frais variables:

Commissions (vendeurs)	}	
Frais de déplacement		
Publicité		
Fourniture et équipement		\$ 25 000 (1)
Téléphone		
Frais de financement		
Mauvaises créances		
Divers		

Total des frais variables	\$ 25 000	<u>\$ 25 000</u>
---------------------------	-----------	------------------

Total des frais variables et des frais fixes		<u>\$143 500</u>
--	--	------------------

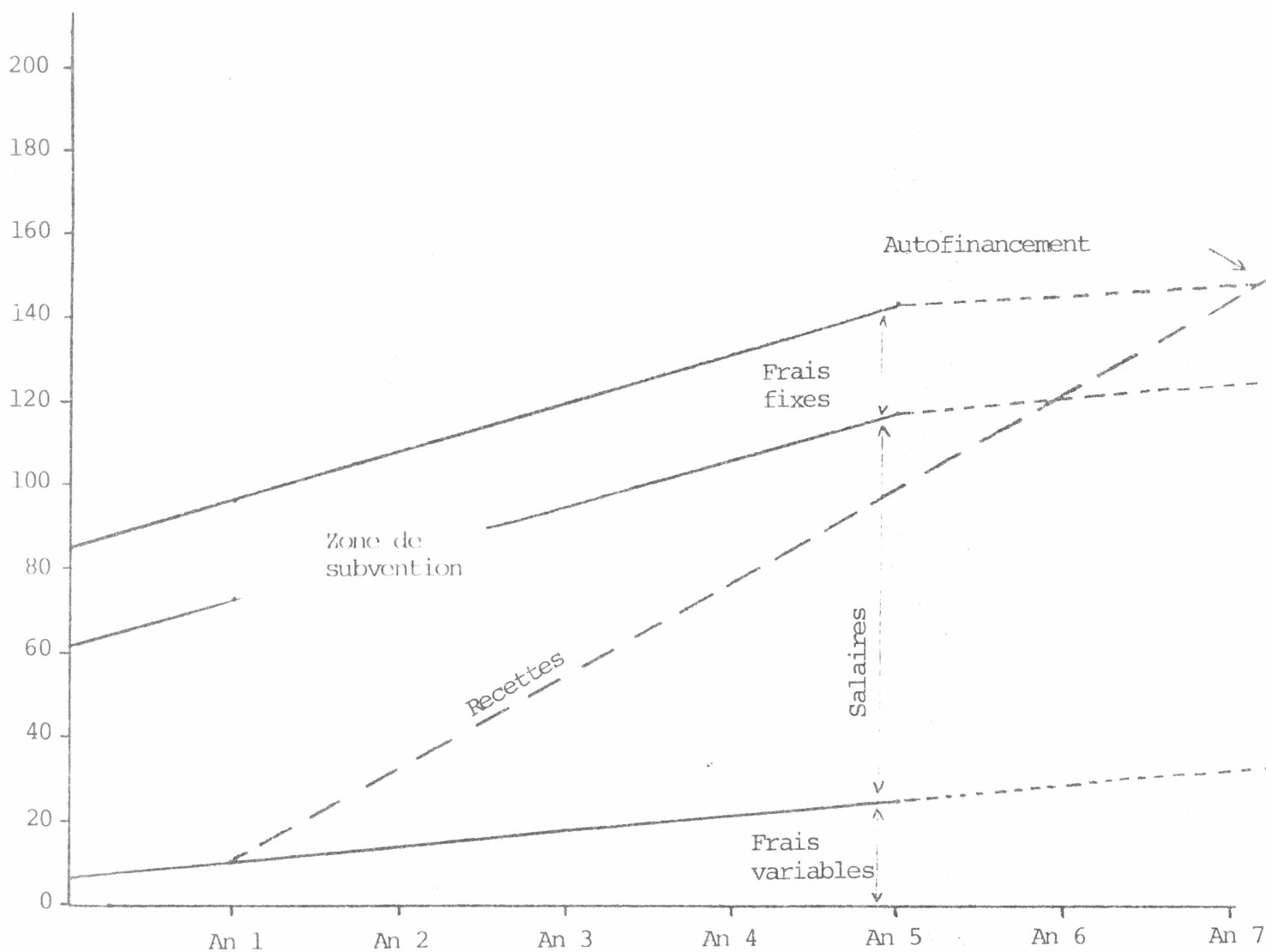
<u>Recettes moins déboursés</u>		<u>(\$ 43 500)</u>
---------------------------------	--	--------------------

$$(1) \left(\frac{\text{Ventes de l'année 5}}{\text{Ventes de l'année 4}} \div 4 \right) \times \left(\text{Frais variables de l'année 1} \right)$$

$$\left(\frac{500\,000}{50\,000} \div 4 \right) \times (10\,000) = \underline{\underline{\$25\,000}}$$

Graphique 3 - Seuil d'autofinancement de la Maison de l'Artisanat selon l'hypothèse III

	An 1	An 5
Ventes	\$50 000	\$500 000
Recettes	10 000	100 000
Frais fixes	25 000	25 000
Salaires	61 500	93 500
Frais variables	10 000	25 000



Source: Tableaux 10 et 11

CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

Quoique préliminaire et assurément très partielle, cette analyse du projet d'implantation de la Maison de l'Artisanat de Trois-Rivières nous suggère néanmoins les conclusions qui suivent.

1) Hypothèse I

En considérant d'abord l'hypothèse I, et même si on pouvait remettre en cause le parti adopté quant aux modes d'organisation prévus, nous faisons les remarques suivantes:

1.1 Un mode de fonctionnement qui dépendrait entièrement de ressources financières externes, obtenues sous forme de subventions, pourrait, à plus ou moins brève échéance, être la source de problèmes d'implantation pour la Maison.

1.1.1 La structure de programmes de la fonction première - l'animation nous porte à croire que la Maison pourrait avoir des difficultés d'identification. Comme il existe déjà de nombreux intervenants dans la plupart des secteurs d'activités prévisibles, la Maison devra justifier, dans chaque cas, ses activités et son apport original afin d'identifier nettement la nature et la portée de ses objectifs annuels et triennaux.

On peut néanmoins penser que ce défi pourra être relevé avec succès et que la Maison a, effectivement,

un rôle original et déterminant à jouer dans le domaine de l'artisanat. Mais il faut admettre que l'originalité reposera largement sur des indicateurs de "qualité". Or, les indicateurs de qualité sont non seulement difficiles à développer et à utiliser mais ils sont aussi souvent oubliés lorsque divers organismes sont en compétition serrée pour obtenir des subventions.

- 1.1.2 Un autre élément à considérer a trait à la nature des organismes subventionnaires. De par la nature même des activités qui lui sont rattachées, l'animation socio-culturelle génère très peu de revenus, et ce d'autant plus que les promoteurs de la Maison soulignent eux-mêmes leur préoccupation de "ne pas s'engager dans des enseignements formels". Puisque l'enseignement formel serait, pratiquement, le seul revenu important et stable, prévisible pour le service d'animation socio-culturelle, la Maison devra forcément recourir à des subventions pour assurer son fonctionnement. Si, par surcroît, on considère que le seul Ministère provincial (Affaires culturelles) qui s'intéresse à ces questions est aussi un de ceux qui est le moins bien pourvu au plan des disponibilités budgétaires, force est

de rappeler à nouveau que la Maison aura des difficultés majeures d'implantation si elle opte pour un mode unique de financement par subventions.

2) Hypothèse II

Cette hypothèse illustre différemment, mais de façon non moins évidente, la difficulté qu'il y aurait à faire vivre une institution qui s'engagerait à retenir plusieurs priorités au moment de son implantation. Si la conservation et l'animation ne sont pas orientées en vue de générer leur propre financement, alors l'autofinancement de la Maison devient pratiquement impossible. Les difficultés financières engendrées par un développement hâtif des fonctions de conservation et d'animation pourraient difficilement se résorber, même si la fonction de diffusion(vente) prenait, avec le temps, une dimension très importante.

3) Hypothèse III

La troisième hypothèse laisse peut-être entrevoir une voie de solution au problème posé par l'implantation de la Maison de l'Artisanat.

N'y aurait-il pas lieu de créer, dès le départ, une corporation indépendante - quoique gérée conjointement par la Société de conservation et d'animation du patrimoine-qui verrait à mettre sur pied des programmes de production, de mise en marché et de

vente en gros des produits de l'artisanat. Installée dans la Maison, cette corporation pourrait partager avec cette dernière les coûts de maintenance et d'entretien, mais elle aurait comme objectif de "faire ses frais". Les gestionnaires de cette corporation seraient davantage orientés vers la réalisation de bénéfices: on aurait là véritablement une entreprise. Il suffirait peut-être de deux ou trois ans pour être définitivement fixé sur la véritable rentabilité d'une telle entreprise. Chose certaine, cette corporation, comblerait de cette façon ce qui nous semble être actuellement un vide important sur le marché de l'artisanat et des métiers d'art. Elle pourrait être enregistrée sous la troisième loi des compagnies et ses profits pourraient peut-être, graduellement, permettre d'entrevoir l'autofinancement de toutes les activités de la Maison.

D'une condition partielle de financement par mode de subventions (pour les fonctions d'animation et de conservation) on pourrait alors entrevoir une situation d'autosuffisance sur le plan financier.

4) Note sur l'ordonnancement des événements

L'aspect préliminaire de notre analyse ne nous a pas conduit à étudier, dans le détail, l'ordonnancement des événements qui

sont reliés à l'implantation de la Maison de l'Artisanat. Nous avons cependant joint en annexe la liste (simplifiée) des événements reliés aux travaux de restauration du Manoir de Tonnancour (annexe B-1) et la liste des événements qui seraient parallèlement reliés à l'implantation de la Maison (annexe B-2).

Ce qu'il est important de noter ici c'est que toute décision relative au mode de gestion de la Maison devra être prise en août 1978 (date au plus tard - événement 7, annexe B-2). De plus, comme la Maison pourra débiter ses activités en mai 1979, elle devra s'assurer d'être inscrite au titre des subventions d'équipements au budget 1977-78 et au budget d'opération pour fins de subvention pour l'exercice débutant le 1^{er} mai 1979.

- 5) Enfin une dernière remarque nous apparaît importante à noter à ce chapitre des conclusions ou des recommandations.

Nous avons à peu près complètement évité dans cette analyse de préciser nos points de vue sur les modes de gestion de la Maison de l'Artisanat. Sur cette seule question pourrait être menée une étude élaborée des modalités de gestion d'un organisme qui veut vraiment s'implanter dans son milieu tout en ayant la préoccupation d'offrir aux artisans locaux et régionaux des services de documentation et de diffusion. On

aura vite perçu, par exemple, que le profil des gestionnaires à engager, pourra varier grandement selon les priorités qui seront retenues pour l'implantation de la Maison. On pourrait faire également toutes sortes d'hypothèses sur l'opportunité de développer tel ou tel service et d'en confier la responsabilité à des permanents engagés à temps plein. Mais, quelles que soient les modalités de développement des divers services retenus, il faudra privilégier le bénévolat et l'implication des citoyens dans la gestion de la Maison. C'est peut-être par cette unique voie que les administrateurs pourront faire la preuve de la véritable vocation d'une Maison de l'Artisanat à Trois-Rivières. Dans le domaine des maisons d'artisanat aucune stratégie d'implantation n'est peut-être vraiment viable si on ne tient pas compte de cette dimension de la participation et du bénévolat!

Structure fonctionnelle détaillée (hypothèse II)

CONSEIL D'ADMINISTRATION

Direction générale

- Planification des activités de la Maison(4.5.1,2.1.1,1.4.1,2.3.3)
- Planification et contrôle général des ressources humaines(4.5.1)
- Planification et contrôle général des ressources physiques et financières (4.2.2)
- Recrutement et engagement du personnel, relations de travail (4.3.1,4.3.2)
- Relations publiques et sollicitations des fonds(4.4.1,4.4.2)
- Organisation et méthodes(4.5.1)
- Gestion de l'information(4.5.1)

Service de la documentation

Constitution des fichiers

Inventaire (1.1.1,2.2.1,2.2.2)

Collection des données et des éléments (2.1.2,3.1.1)

Classement, distribution (1.1.1)

Constitution et conservation de la collection et production d'éléments d'exposition(2.1.3,2.3.1,2.3.2,2.3.3)

Constitution du matériel didactique (2.2.3)

Service de l'animation socio-culturelle

Promotion et organisation des enseignements et de l'animation (1.2.1,3.1.1)

Diffusion de l'information sur l'interprétation des valeurs patrimoniales (artisan et métiers d'art)(3.2.2)

Organisation et diffusion de l'information sur les activités de la Maison (4.4.1,1.2.1)

Organisation de tournées touristiques (Vieux Trois-Rivières)(1.3.1)

Préparation d'expositions (2.3.3)

Organisation de la boutique et de la librairie (vente au détail)(3.2.2)

Services administratifs et de venteService des ventes

Mise en marché (3.2.1,3.2.4)

Vente (3.1.2,3.2.2,3.2.3)

Distribution (3.2.1,3.2.4)

Logistique

Maintenance (édifice, équipement, terrains)(4.1.1)

Sécurité et conciergerie (4.1.2)

Magasin, storage, inventaire (4.1.4)

Courrier, téléphone, reprographie (4.1.5)

Administration

Contentieux (4.5.2)

Comptabilité, caisse, paie (4.2.1, 4.2.2)

Achat, réception, livraison (4.1.3)

Note: Les chiffres renvoient aux activités de la structure de programme (tableau 1, p. 8)

ÉVÉNEMENTS RELIÉS À LA RESTAURATION
DU MANOIR DE TONNANCOUR

- 1.- Achat du Manoir de Tonnancour par la Ville de Trois-Rivières (12-08-76).
- 2.- Arrêté en Conseil autorisant la phase I de la restauration du Manoir (curetage) au montant de \$80 000 (22-09-76).
- 3.- Travaux de restauration - Phase I. Fin des travaux: 28-01-77.
- 4.- Création de la Société de conservation et d'animation du patrimoine (SCAP): 06-06-77.
- 5.- Présentation à la Ville de Trois-Rivières du rapport de la SCAP sur la restauration et l'utilisation du Manoir comme Maison de l'Artisanat (22-08-77).
- 6.- Confirmation par la Ville de Trois-Rivières de l'utilisation du Manoir comme Maison de l'Artisanat (07-10-77).
- 7.- Appel d'offres pour la phase II de la restauration du Manoir (11-10-77) et choix du plus bas soumissionnaire (18-10-77).
- 8.- Arrêté en Conseil autorisant la phase II de la restauration du Manoir au montant de \$400 000.00 et la phase III au montant de \$350 000.00 (09-11-77).
- 9.- Travaux de restauration - phase II. Début: novembre 1977. Fin: 31-03-78.
- 10.- Préparation des plans et devis: phase III de la restauration du Manoir (Fin: 28-02-78).
- 11.- Appel d'offres pour la phase III de la restauration du Manoir et choix du plus bas soumissionnaire (mars 1978).
- 12.- Travaux de restauration - Phase III. Début: avril 1978. Fin: février 1979.
- 13.- Préparation du devis d'équipement et d'ameublement de la Maison de l'Artisanat. (Fin: 30-11-78).
- 14.- Présentation à la Ville de Trois-Rivières du devis d'équipement et d'ameublement de la Maison de l'Artisanat (01-12-78).
- 15.- Appel d'offres pour l'équipement et l'ameublement de la Maison et choix du plus bas soumissionnaire (janvier 1979).
- 16.- Travaux d'aménagement intérieur de la Maison de l'Artisanat. Début: février 1979. Fin: 30-04-77.
- 17.- Ouverture de la Maison de l'Artisanat (Mai 1979).

1976 1977 1978 1979

j a s o n d j f m a m j j a s o n d j f m a m j j a s o n d j f m a m

37

ANNEXE B-2

EVENEMENTS RELIES A L'IMPLANTATION

DE LA MAISON DE L'ARTISANAT

	1977							1978												1979				
	J	J	A	S	O	N	D	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	J	F	M	A	M
1.- Création de la Société de conservation et d'animation du patrimoine (SCAP): 06-06-77	I																							
2.- Présentation à la Ville de Trois-Rivières du rapport de la SCAP sur la restauration et l'utilisation du Manoir de Tonnancour comme Maison de l'Artisanat (22-08-77).			I																					
3.- Confirmation par la Ville de Trois-Rivières de l'utilisation du Manoir comme Maison de l'Artisanat (07-10-77).					I																			
4.- Présentation à la SCAP d'un avant-projet sur l'organisation et le financement de la Maison (la présente étude) (Janvier 1978).								I																
5.- Préparation des plans et devis: phase III de la restauration du Manoir (sous l'autorité de la Ville de Trois-Rivières, en consultation avec la SCAP) (Fin: 28-02-78)																								
6.- Présentation à la Ville de Trois-Rivières du rapport préliminaire de la SCAP sur le mode de gestion de la Maison (Juin 1978).													I											
7.- Décision de la Ville de Trois-Rivières quant à la responsabilité et au mode de gestion de la Maison (Août 1978).															I									
8.- Décision de la SCAP quant à l'organisation interne de la Maison (Septembre 1978).																I								
9.- Identification et élaboration des programmes en vue des demandes de subvention de fonctionnement pour 1979 (Fin: 30-09-78).																								
10.- Demande de subvention de fonctionnement pour 1979 (Octobre 1978).																	I							
11.- Préparation du devis d'équipement et d'ameublement de la Maison (Fin: 30-11-78).																								
12.- Protocoles d'entente à conclure avec les intervenants des activités de production et de diffusion (si l'hypothèse III est retenue). (Décembre 1978).																								
13.- Travaux d'aménagement intérieur de la Maison (Début: février 1979. Fin: 30-04-79)																								
14.- Ouverture de la Maison de l'Artisanat (Mai 1979)																								

Annexe "C"

INDICATEURS DE PERFORMANCE

L'évaluation des performances devra être une préoccupation constante des gestionnaires de la Maison de l'Artisanat. Cette préoccupation sera capitale pendant la phase d'implantation car il faudra suivre de près l'évolution et la croissance de l'organisation; mais elle devra surtout être inscrite dans les activités de gestion comme préoccupation permanente qui permette de réajuster constamment le programme des activités.

Enfin, au plan du financement, l'évaluation sera déterminante. Le Ministère des Affaires culturelles pratique en effet un mode de financement par programme et cela implique un fonctionnement selon une structure de programme, l'allocation des coûts selon le même mode, et, bien sûr, une évaluation constante des actions. Ici encore, analyse et contrôle doivent être inscrits dans les procédures courantes de l'institution.

C'est donc avec ces préoccupations que nous avons conçu cette liste partielle et indicative d'indicateurs de performance.

-Visiteurs:

.selon la période considérée: jour, semaine, mois, année, saison.

.selon le type: étudiants, artisans, touristes, gens du quartier.

-Occupation des locaux:

.nombre d'heures d'occupation

-Niveau de satisfaction:

.des artisans-fournisseurs (vente et distribution)

.des artisans-exposants

.des gens du quartier

.du milieu des affaires

.de la Ville de Trois-Rivières

.du personnel de la Maison/roulement du personnel

.des divers intervenants

-Nombre de publications originales par année

-Conservation et documentation

.nombre d'éléments nouveaux inscrits annuellement au fichier

.nombre de demandes du public

-Ventes: volume et évolution

.nombre de métiers d'art touchés par la vente en gros, par
la vente au détail

.chiffre de vente en gros et au détail selon le type de
métier d'art

.destination des produits vendus

-Carnet de commande de la Maison

.origine des produits

.valeur en gros par lieu d'origine

-Projets spéciaux: nombre, niveau de participation

-Importance et variété des subventions.

