

Facteurs influençant la gouvernance des OBNL culturels: un guide autodiagnostique

HEC MONTRÉAL

Groupe de recherche sur les
organismes à but non lucratif,
communautaires ou culturels

**Culture
et Communications**

Québec 

Facteurs influençant la gouvernance des OBNL culturels : un guide autodiagnostic

Johanne Turbide et Verónica Zúñiga-Salas

Groupe de recherche sur les organismes à but non lucratif communautaires ou culturels
HEC Montréal

*Projet d'intervention pour de nouvelles pratiques en gestion
dirigé par Johanne Turbide*

La présente publication est produite avec la participation financière du ministère de la Culture et des Communications du Québec et de HEC Montréal.

Copyright © 2014. École des Hautes Études Commerciales (HEC), Montréal.

ISBN : xxx-xx-xxx

Tous droits réservés pour tous pays. Toute traduction ou toute reproduction sous quelque forme que ce soit est interdite.

Les textes publiés dans la série des Cahiers de recherche du Groupe de recherche sur les organismes à but non lucratif communautaires ou culturels n'engagent que la responsabilité de leurs auteurs.

Service de l'enseignement des sciences comptables, HEC Montréal
3000, chemin de la Côte-Sainte-Catherine, Montréal (Québec) Canada H3T 2A7

Table des matières

INTRODUCTION	3
LA GOUVERNANCE DES OBNL CULTURELS	4
FACTEURS EXTERNES ET INTERNES	6
I. FACTEURS EXTERNES	9
1. <i>La concurrence du secteur</i>	9
2. <i>L'environnement socio-économique</i>	10
3. <i>Les partenaires et parties prenantes</i>	11
4. <i>L'environnement culturel</i>	12
5. <i>L'environnement légal</i>	12
II. FACTEURS INTERNES	14
1. <i>Mécanismes de gouvernance</i>	14
2. <i>Planification stratégique</i>	15
3. <i>Planification des opérations (plan d'action)</i>	16
4. <i>Contrôle et reddition de comptes</i>	17
5. <i>Accomplissement de la mission</i>	18
SITES INTERNET ET RÉFÉRENCES EN LIGNE	25
RÉFÉRENCES	26

Introduction

Le secteur bénévole et sans but lucratif occupe une place très importante dans le développement social et économique de la société canadienne. En effet, selon l'Enquête nationale auprès des organismes sans but lucratif et bénévoles de 2003¹, le nombre total des OBNL au Québec était de 46 000. Le total des recettes de ces organismes a été de 25 milliards de dollars, pour un effectif de 470 000 personnes salariées et environ 4,4 millions de bénévoles, dont 371 000 membres des conseils d'administration. Dans cet ensemble, 8 % des OBNL proviennent du domaine des arts et de la culture. Ces derniers sont financés principalement par des sources de revenus gouvernementales, à hauteur de 43 %. Les autres sources de revenus correspondent à des revenus autonomes (42 %), des dons et commandites (11 %), les 4 % restant provenant de sources diverses. Ces quelques données permettent de constater le rôle important, en termes économiques et sociaux, que jouent actuellement les OBNL au Québec. C'est l'une des raisons pour lesquelles les différents bailleurs de fonds, publics ou privés, financent une partie de leurs activités. Néanmoins, on a aussi observé pendant les dernières décennies que le nombre des OBNL en crise a augmentées. Quelles sont donc les causes de ces crises ? Et surtout comment les prévenir ? Selon nous, les réponses à ces questions se trouvent en grande partie dans l'exercice de la gouvernance.

L'autodiagnostic que nous présentons ici se veut un outil d'amélioration de la gouvernance des OBNL culturels permettant aux dirigeants et aux conseils d'administration d'analyser certains facteurs externes et internes à l'organisme pouvant influencer sa santé organisationnelle et financière. Il ne s'agit pas d'un manuel de bonnes pratiques à suivre. Au contraire, l'objectif est de susciter la réflexion au sein du conseil d'administration sur les contraintes et les opportunités auxquelles l'organisme est confronté, ainsi que sur les mécanismes mis en place pour les surveiller et pour agir au moment opportun.

Ce document est composé de trois parties. Dans la première partie, on présente brièvement une définition de la notion de la gouvernance pour des OBNL culturels. Dans la deuxième partie, on explique chaque facteur et on présente les questions d'autodiagnostic pour analyser leur impact dans l'organisme. Enfin, dans la dernière partie, on propose une grille d'autodiagnostic ainsi que quelques références électroniques pour approfondir la réflexion sur les sujets liés à la gouvernance des OBNL.

¹ *Enquête nationale auprès des organismes à but non lucratif et bénévoles*, [en ligne], Imagine Canada, 2005, http://bibliotheque.imaginecanada.ca/recherches/statistiques_secteur/enob, (Réf. du 20 janvier 2011).

La gouvernance des OBNL culturels

Qu'est-ce que la gouvernance ?

Au Québec, la majorité des organismes du secteur des arts et de la culture ont le statut d'organisme à but non lucratif (OBNL). Cela signifie qu'ils sont dotés d'une personne morale, car ils sont constitués selon la partie III de la Loi sur les compagnies du Québec ou selon la partie II de la Loi sur les corporations du Canada. Selon la Loi sur les compagnies du Québec, ces organismes doivent être dirigés par un conseil d'administration (CA), composé d'au moins trois personnes, qui ont la responsabilité juridique d'agir au mieux des intérêts de l'organisation². La notion de « gouvernance » est liée à cette responsabilité, et aux mécanismes que les dirigeants et le CA mettent en place pour y parvenir.

Il n'y a pas de définition du terme « gouvernance » qui fasse l'unanimité. Pour David O. Renz :

La gouvernance est le processus par lequel le leadership stratégique de l'organisation est assuré. Elle comprend les fonctions de définir les orientations, de prendre des décisions concernant les politiques et la stratégie, de superviser et faire le suivi de la performance organisationnelle et d'assurer la reddition de comptes. La gouvernance des OBNL est un processus politique et organisationnel impliquant de multiples fonctions et la participation de multiples parties prenantes³.

Pour Gérard Charreaux, la gouvernance est :

L'ensemble des mécanismes organisationnels qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants⁴.

En prenant en compte ces deux définitions, et suite aux recherches réalisées sur le terrain, nous pouvons affirmer que la gouvernance des OBNL :

- est un processus d'apprentissage et d'amélioration continue ;
- peut être influencée par le contexte interne et externe de l'organisme ;
- est aussi relationnelle et dynamique.

² *Lois sur les compagnies*, L.R.Q., chapitre C-38, [en ligne], Gouvernement de Québec, http://www2.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/dynamicSearch/telecharge.php?type=2&file=/C_38/C38.html (Réf. du 20 janvier 2010).

³ David O. Renz, "Leadership, governance, and the work of the board", dans *The Jossey-Bass handbook of nonprofit leadership and management*, 2010, p. 126-127 (traduction libre).

⁴ *Le gouvernement des entreprises*, Gérard Charreaux (éd). Economica, Paris, 1997, 540 p., p. 1.

Qu'est-ce qu'une saine gouvernance ?

Il n'y a pas de formule magique et universelle pour atteindre et faire perdurer une saine gouvernance organisationnelle. Cependant, les multiples recherches réalisées sur le sujet, ainsi que les différentes expériences sur le terrain, nous portent à dire que **une saine gouvernance repose sur la capacité du conseil d'administration et des dirigeants de se doter de mécanismes de veille, de planification et de contrôle leur permettant de remplir la mission de l'organisme, tout en assurant sa santé organisationnelle et financière.**

De plus, chaque organisme doit adapter ces mécanismes de gouvernance (de veille, de planification et de contrôle) à ses caractéristiques et celles du contexte dans lequel il évolue.

On en déduit donc qu'une saine gouvernance repose sur deux éléments de base :

1. Une bonne compréhension de l'environnement dans lequel l'organisme évolue grâce à l'exercice d'une veille systématique.
2. Des mécanismes de planification et de contrôle permettant d'exercer un suivi systématique de l'évolution interne de l'organisme.

Dans une saine gouvernance, le conseil d'administration devrait donc porter une attention particulière aux facteurs externes et internes à l'organisme qui peuvent influencer sa santé organisationnelle et financière.

Facteurs externes et internes

Les **facteurs externes** sont ceux qui composent l'environnement dans lequel évolue l'organisation. Dans le cas des organismes du secteur des arts et de la culture, on considère qu'il y a cinq principaux facteurs externes :

1. La concurrence du secteur
2. L'environnement socio-économique
3. Les partenaires et parties prenantes
4. L'environnement culturel
5. L'environnement légal

Pour ces facteurs, le mot clé est « **surveillance** », car ils peuvent avoir des répercussions diverses et importantes sur l'organisme. En effet, une veille systématique de l'environnement est essentielle dans une saine gouvernance, car elle peut permettre à l'organisation d'être à l'écoute des possibles changements et donc d'avoir plus de chances de mieux s'adapter.

Les **facteurs internes** sont les éléments de la gestion interne de l'organisation qui ont un impact sur sa santé. Les principaux facteurs internes identifiés sont :

1. Les mécanismes de gouvernance
2. La planification stratégique
3. La planification des opérations (plan d'action)
4. Les mécanismes de contrôle et la reddition de comptes
5. L'accomplissement de la mission

Pour les facteurs internes les mots clés sont « **contrôle** » et « **planification** ». Exercer un contrôle systématique signifie s'assurer d'avoir l'information pertinente sur ce qui se passe dans l'organisation. C'est aussi se donner les moyens de réduire les zones d'incertitude qui peuvent laisser place à des comportements dysfonctionnels. Avoir des mécanismes de contrôle sur la gestion interne de l'organisation peut aider les dirigeants et les membres du CA à disposer de l'information nécessaire, et au bon moment, dans les situations à risque telle qu'une crise financière. Planifier, c'est prévoir les actions à entreprendre pour accomplir un objectif. On planifie en prenant en compte les informations obtenues par les mécanismes de contrôle, et on contrôle sur la base des plans élaborés. Planifier et contrôler sont deux actions essentielles pour une saine gouvernance.

L'ensemble de ces facteurs peuvent être représentés graphiquement de la façon suivante :

Figure 1 : Facteurs externes et internes

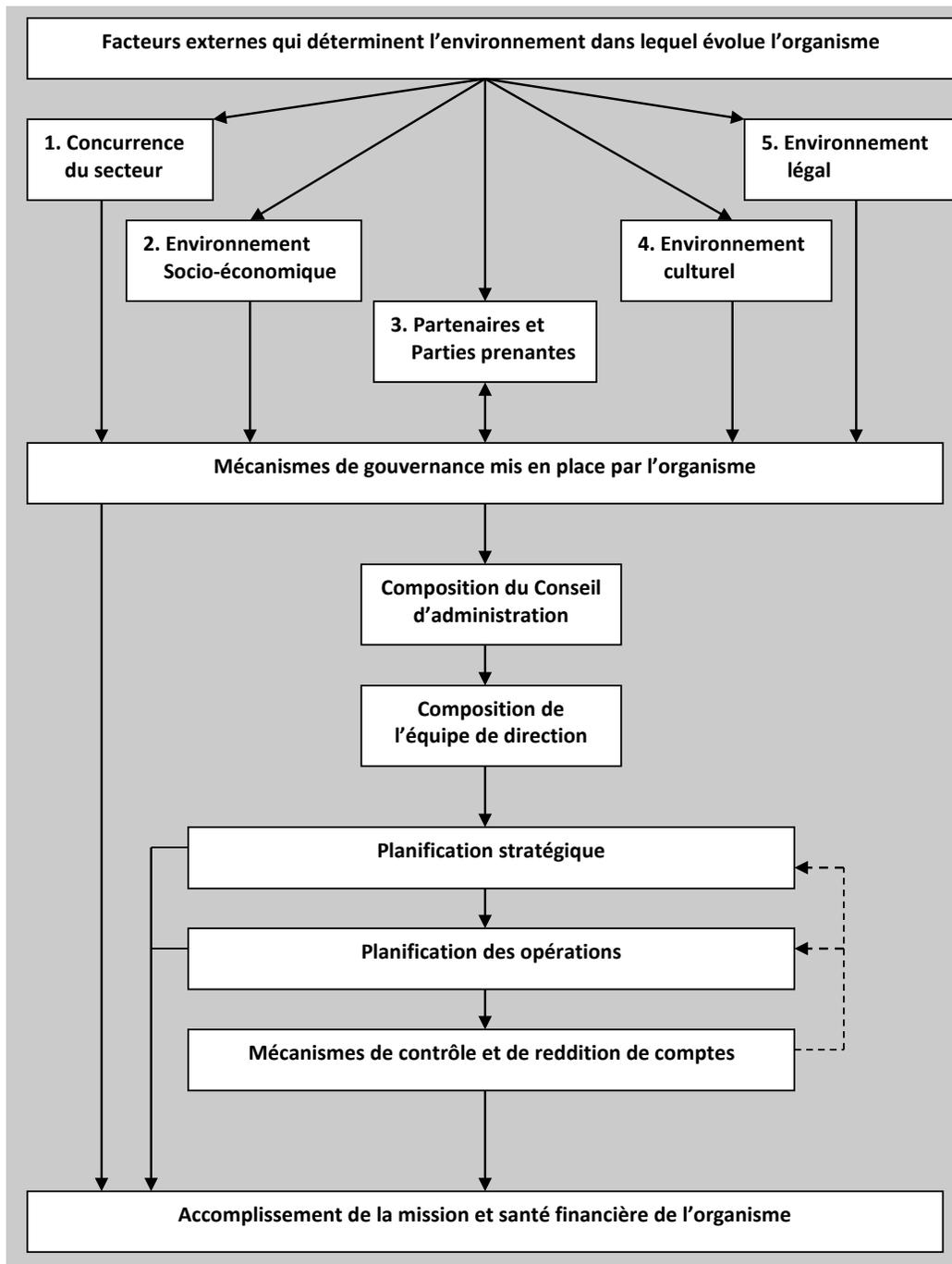


Figure 2 : Exemples de facteurs externes et internes

Facteurs Externes	Concurrence du secteur	Liée au financement Liée au produit
	Environnement socio-économique	Situation sociale Situation politique Situation économique
	Partenaires et parties prenantes	Bailleurs de fonds Membres Conseil d'administration Bénéficiaires Communautés environnantes Artistes
	Environnement culturel	Médias Diversité culturelle ou ethnique Normes, valeurs, idéologies
	Environnement légal	Lois et règlements Taxes et fiscalité
Facteurs Internes	Mécanismes de gouvernance	Rôles de gouvernance : surveillance / conseil Compréhension des rôles du CA et du DG Processus de recrutement des membres Devoirs et responsabilités du CA Composition du CA et de l'équipe de direction Politiques de gouvernance Politiques de ressources humaines
	Planification stratégique	Élaboration et approbation du plan stratégique Suivi de la mise en œuvre du plan Évaluation des résultats
	Planification des opérations	Élaboration du plan des opérations Évaluation systématique des activités
	Contrôle et reddition de comptes	Contrôles sur la santé financière Contrôles sur la santé organisationnelle Autres mécanismes de contrôle interne Reddition de comptes
	Accomplissement de la mission et santé financière de l'organisme	Définition des énoncés de mission Évaluation de la performance

I. Facteurs externes

1. La concurrence du secteur

La concurrence est un aspect controversé dans le secteur des arts et de la culture. En effet, bien que dans de nombreux cas les organismes se trouvent en concurrence pour le financement, qu'il soit public ou privé, ils se perçoivent néanmoins comme des partenaires dans l'atteinte de certains objectifs communs. Ainsi, on constate que les organismes du secteur des arts et de la culture peuvent développer deux types de relations parallèles : de concurrence et de collaboration.

Les organismes de ce secteur peuvent connaître deux types de concurrence: celle liée au financement et celle liée au produit. Dans le premier cas, on se réfère à la compétition entre les organismes pour obtenir le financement des diverses sources publiques ou privées. Dans le deuxième cas, on fait référence à la concurrence entre les organismes pour attirer une plus grande partie de la clientèle, avec un produit semblable. Par exemple, le cas de deux salles de spectacles voisines ou encore le cas de deux compagnies théâtrales avec un style de création semblable.

Chaque organisme peut analyser son secteur et déterminer quels sont les principaux concurrents et quelle est la nature de cette concurrence. Le fait de se considérer en concurrence avec d'autres organismes ne signifie pas qu'il soit impossible de développer des projets de collaboration avec ceux-ci. En effet, plusieurs organismes qui se trouvent en concurrence pour les sources de financements, peuvent aussi travailler en collaboration dans la réalisation des projets spécifiques.

Analyser et surveiller l'environnement concurrentiel peut permettre aux directeurs et aux membres du CA d'être informés sur les changements ou les nouvelles stratégies mises en œuvre par les autres organismes du secteur, et ainsi prévoir les mesures à adopter pour se distinguer. En reprenant l'exemple de la salle de spectacles, un projet d'augmentation de la capacité d'accueil de spectateurs ou du renouvellement des équipes dans une salle voisine, peut représenter un avantage sur les autres salles de la région. La veille de la concurrence permet de planifier les actions à entreprendre pour en atténuer l'impact. Mais il ne s'agit pas seulement de réagir, mais aussi d'agir, car une veille des activités des organismes avec lesquels on se considère en concurrence, permet de bénéficier de leurs expériences pour prendre des décisions stratégiques. Si on veut innover ou explorer un autre champ d'activité, il vaut mieux bien connaître ce que font les autres organismes du secteur.

Quelques questions à se poser :

- Avez-vous identifié les organismes qui sont en concurrence avec le vôtre, dans votre secteur? Qui sont-ils ? Quelle est la nature de votre concurrence (financement et/ou produit) ?
- Procédez-vous à une veille systématique⁵ des activités de vos concurrents ?
- Quelles activités surveillez-vous ?
- Comment vous ajustez-vous aux changements survenus dans votre environnement concurrentiel ?

2. L'environnement socio-économique

Les organismes du secteur des arts et de la culture sont des acteurs de l'environnement social, politique et économique dans lequel ils agissent. À ce titre, ils y participent mais ils sont aussi influencés par ses dynamiques. C'est pourquoi, si les organismes surveillent leur contexte social et économique, elles devraient être capables d'en prévoir les changements et ses possibles répercussions, positives ou négatives.

Les **aspects sociaux** recouvrent par exemple les caractéristiques sociodémographiques de la région ou du pays où exerce l'organisme. Dans le cas d'un musée régional dédié aux enfants par exemple, il faut être attentif aux taux de natalité et de vieillissement de la population. Les tendances migratoires peuvent aussi être pertinentes dans ce cas, car si les jeunes parents sont en train de quitter la région pour s'installer en ville, cela peut aussi avoir un impact sur la fréquentation du musée.

Il est également pertinent de prendre en compte plusieurs **aspects politiques**, comme par exemple, les possibles changements de partis politiques au pouvoir, qui peuvent amener des nouvelles orientations dans la mise en œuvre des politiques culturelles ou dans les priorités de financement. Il peut être tout aussi important de surveiller les relations que l'organisme entretient avec les représentants des paliers gouvernementaux ainsi qu'avec les autres groupes d'intérêt que sont la communauté environnante ou les donateurs. Cette veille est importante car elle permet de voir comment l'organisme doit interagir avec les représentants de ces groupes.

Enfin, les **aspects économiques** devraient aussi faire l'objet d'une surveillance. Une période de croissance ou de récession économique a des impacts sur la consommation et le financement des produits culturels. En effet, la crise financière des années 2008-2009 a mis en évidence que les organismes du secteur des arts et de la culture sont vulnérables aux impacts d'une période de récession économique. D'autres éléments peuvent être

⁵ Le sens du mot systématique réfère ici à une surveillance méthodique qui comporte un processus formellement documenté.

importants, tels que le taux du chômage par exemple, dont l'augmentation dans une région peut avoir des conséquences sur la fréquentation des équipements culturels locaux.

Quelques questions à se poser :

- Avez-vous identifié les facteurs d'ordre social, politique et économique qui sont favorables à la survie de votre organisme ? Quels sont-ils ?
- Procédez-vous à une surveillance systématique des changements qui pourraient survenir dans l'environnement socio-économique et politique, et qui pourraient affecter le développement ou la survie de votre organisme ?
- Comment vous ajustez-vous aux changements identifiés dans votre environnement social, politique et économique ?

3. Les partenaires et parties prenantes

Les partenaires peuvent être des individus, des entreprises privées ou des entités publiques avec lesquels l'organisme s'associe pour mener une action commune ou accomplir des objectifs communs. Les parties prenantes rassemblent les groupes externes à l'organisation qui ont une attente ou un intérêt spécifique dans celle-ci (ex. : employés, usagers, conseil d'administration, donateurs, membres, bailleurs de fonds, communauté, etc.). L'une des caractéristiques des OBNL est la multiplicité des parties prenantes auxquelles ils doivent rendre des comptes. De plus, les partenaires et les parties prenantes ont un pouvoir d'influence sur l'organisme qui n'est pas négligeable. Les organismes écoutent attentivement leurs demandes et essaient de répondre à leurs attentes.

Néanmoins, nos recherches démontrent que l'organisme peut exercer une certaine influence sur les parties prenantes. En effet, il y a une relation de double sens qui peut s'établir entre l'organisme et ses parties prenantes. Par exemple, dans le cas de la définition des mesures de performance par les bailleurs de fonds, les OBNL étant des experts du service ou produit offert, peuvent influencer les bailleurs de fonds pour mieux adapter ces mesures à leur réalité. Ainsi, au lieu de simplement s'adapter à ces mesures, les membres du CA ou les dirigeants de l'organisation peuvent chercher à établir un dialogue avec ces bailleurs de fonds pour promouvoir des adaptations. Établir un dialogue avec les parties prenantes peut permettre de mieux les connaître, de comprendre leurs attentes, mais aussi de pouvoir les influencer quand cela est nécessaire.

Quelques questions à se poser :

- Avez-vous identifiés vos principaux partenaires et parties prenantes ? Qui sont-ils ?
- Quels sont leurs intérêts et/ou attentes envers votre organisme ?

- Faites-vous une reddition des comptes auprès de toutes vos parties prenantes ? Comment la faites-vous ?
- Êtes-vous satisfaits de la relation que vous avez établie avec vos bailleurs de fonds ? Souhaiteriez-vous la changer ? Pourquoi ?

4. L'environnement culturel

Dans le cas des organismes du secteur des arts et de la culture, la veille de l'environnement culturel est l'une des plus pratiquée. Sous cette appellation on rassemble les divers aspects culturels qui caractérisent l'environnement de l'organisation. Comme, par exemple, la place dont jouissent les arts dans les programmes d'enseignement scolaire, les caractéristiques du secteur culturel dans la région ou le quartier dans lequel agit l'organisation ou encore les tendances de diffusion dans les médias. Par ailleurs, les normes, valeurs ou croyances idéologiques de la population sont aussi des éléments que l'organisation doit connaître et auxquelles il faut qu'elle porte attention. Bien que les changements culturels se produisent généralement sur une longue période de temps, cela n'empêche pas que l'on puisse observer certaines tendances qui s'imposent. Le phénomène migratoire peut aussi avoir des impacts directs sur l'organisation. La constitution du tissu ethnique de la population du quartier ou de la ville dans laquelle se trouve une organisation, peut se modifier avec l'augmentation de la présence d'un certain groupe culturel ou encore en devenant multiculturel. Une veille systématique de ces aspects peut permettre aux dirigeants et aux membres du CA de mieux agir face aux changements dans leur contexte culturel.

Quelques questions à se poser :

- Quels sont les éléments culturels clés qui sont favorables à la survie ou au succès de votre organisme ?
- Procédez-vous à une surveillance systématique des changements qui pourraient survenir dans votre environnement culturel et qui pourraient affecter le développement ou la survie de votre organisme ?
- Comment vous ajustez-vous aux changements identifiés dans votre environnement culturel ?

5. L'environnement légal

En ce qui concerne l'environnement légal, il englobe principalement les aspects liés à la réglementation, aux taxes et à la fiscalité. Par exemple, le respect des lois sur la santé et la sécurité au travail ou les devoirs reliés au statut de l'organisme. En termes de taxes et fiscalité, il s'agit de veiller au respect des engagements des OBNL et des organismes de bienfaisance quant aux exonérations d'impôts. Il faut, notamment, comprendre l'application des taxes à la consommation (TPS et TVQ) dans le contexte d'un OBNL,

selon ses caractéristiques et ses activités. De plus, les administrateurs, conjointement avec l'organisme, sont responsables du paiement des retenues à la source. Les dirigeants des organismes, et notamment les membres du CA, ont le devoir de s'informer sur les règlements et la taxation auxquels leur organisme est soumis, car ils sont imputables quant à leur respect.

Quelques questions à se poser :

- Avez-vous identifié les aspects légaux et réglementaires cruciaux pour le succès ou la survie de votre organisme ? Quels sont-ils ?
- Procédez-vous à une surveillance systématique des changements qui pourraient survenir dans la loi ou la jurisprudence et qui pourraient affecter le développement ou la survie de votre organisme ?
- Vous assurez-vous que l'organisme se conforme aux différentes lois en matière de dépôts légaux (TPS/TVQ, versement de déductions à la source, etc.) ?
- Comment vous ajustez-vous aux changements identifiés dans l'environnement légal ?

Recommandation :

Dans une saine gouvernance, une veille systématique des facteurs externes (aspects sociaux, politiques, économiques, culturels, légaux et liés à la concurrence) devrait être exercée afin d'être capables de prévoir les changements possibles et de pouvoir agir avant que ceux-ci ne s'opèrent. Cette veille peut permettre aux dirigeants et aux membres du CA de réagir plus rapidement et d'une façon plus éclairée, aux menaces et aux opportunités qui émergent dans leur environnement.

L'action de surveiller les différents facteurs externes de l'environnement peut être mise en place de diverses façons. On peut aborder le sujet aux discussions du CA avec une certaine régularité, recruter des membres qui ont des connaissances ou compétences reliés à ces facteurs, suivre des formations, consulter des experts ou donner le mandat à certains membres d'exercer cette veille en s'informant régulièrement sur des aspects clés pour l'organisation.

II. Facteurs internes

1. Mécanismes de gouvernance

Certaines pratiques semblent jouer un rôle très important pour atteindre une saine gouvernance. Elles concernent d'abord la composition du conseil d'administration et de l'équipe de direction, le CA des OBNL au Québec pouvant être composé de membres internes et externes. Ainsi, un conseil qui est composé principalement par des membres provenant de l'interne, c'est-à-dire de l'organisation même, peut manquer de représentation des parties prenantes externes. En revanche un conseil composé principalement de représentants des bailleurs de fonds, pourrait manquer de représentativité de la communauté artistique. Les CA doivent porter une attention particulière au processus de recrutement des membres. Ce processus devrait permettre d'intégrer des personnes engagées, capables d'apporter des connaissances et des compétences particulières à l'organisation, tout en établissant un certain équilibre entre les membres internes et externes.

Il est aussi important de se questionner sur le rôle que joue le CA et sur les types de relations que ses membres établissent avec les directeurs. Bien que l'on donne généralement au conseil d'administration un rôle de surveillance et de contrôle, cela ne signifie pas que ces membres ne peuvent pas jouer d'autres rôles, notamment celui de conseiller. En effet, chacun des membres a des connaissances particulières qui peuvent être mises au service de l'organisation. C'est pour cela que le processus de recrutement est important, car si l'organisation a besoin de plus de connaissances dans certains domaines, cela peut constituer un critère de sélection prioritaire. Et si l'on recrute des spécialistes, c'est justement pour profiter de leur conseil. Il faut donc les solliciter quand cela est nécessaire. Les membres du CA peuvent également assumer d'autres rôles tels que la recherche de financement ou la représentation auprès des bailleurs de fonds. Toutefois, il convient de s'assurer que tous les membres du conseil d'administration partagent la même vision de leurs rôles et qu'ils sont conscients de ce que l'on attend d'eux.

Enfin, les conseils d'administration ont un ensemble de responsabilités et de devoirs à remplir. Bien que généralement on pense bien les connaître, il faut tout de même vérifier que chacun des membres les comprennent, et surtout qu'ils partagent la même vision de ces responsabilités et devoirs. De plus, certaines pratiques dans le travail des conseils d'administration (tels que l'organisation des réunions, le fonctionnement des comités, les processus de recrutement et orientation des nouveaux membres) devraient être régulièrement revues afin de s'assurer qu'il ait une bonne efficacité dans l'accomplissement de ses tâches. Toutefois, bien que plusieurs de ces pratiques soient préconisées par la littérature en gouvernance comme étant « les bonnes pratiques à suivre », il reste que chaque CA doit les adapter à sa réalité. Suivre exactement ces « bonnes pratiques » ne garantit pas l'exercice d'une saine gouvernance.

Quelques questions à se poser :

- Dans votre organisation, vous assurez-vous que le fonctionnement interne du CA est efficace et efficient ? Si oui, comment ?
- Croyez-vous que les membres de votre CA connaissent leurs responsabilités en tant qu'administrateurs ?
- Avez-vous une diversité des compétences au sein du conseil d'administration ?
- Avez-vous la description du rôle de chacun des postes existant au sein de votre CA ?
- Avez-vous des méthodes de recrutement des membres, d'orientation des nouveaux membres, de congédiement et de fin de mandat ? Est-ce que ces règles sont écrites ?
- Quelles sont les caractéristiques des membres recherchés ? (âge, sexe, scolarité, représentants de la communauté, professionnels, experts de la mission, etc.)
- Avez-vous, pour vos réunions, un ordre du jour accompagné d'un procès-verbal ainsi que les documents nécessaires aux discussions ? Sont-ils envoyés à l'avance ?
- Avez-vous des règles de discipline pour assurer le bon déroulement des réunions du CA ?
- Comme vous assurez-vous que les tâches des membres du CA sont bien accomplies ?
- Avez-vous une méthode d'autoévaluation ? Si oui, à quelle fréquence vous auto-évaluez-vous ?
- Avez-vous suivi, au sein de votre CA, des formations spécifiques ?

2. Planification stratégique

Le plan stratégique est un outil de gestion qui aide les dirigeants de l'organisation à se concentrer sur leur mission et sur leurs objectifs principaux, tout en orientant les personnes et les actions qu'elles entreprennent dans une même direction. Concrètement, la planification stratégique peut être définie comme

« un processus systématique par lequel une organisation est d'accord sur les priorités qui sont essentielles pour l'accomplissement de sa mission et qui sont adaptées à l'environnement. La planification stratégique guide dans l'acquisition et la répartition des ressources pour atteindre ces priorités »⁶.

Ainsi entendue, la planification stratégique peut avoir des impacts positifs sur la santé financière et organisationnelle d'un organisme.

⁶ Traduction libre de *Strategic Planning for Nonprofit Organizations: A Practical Guide and Workbook*, M. Allison et J. Kaye, John Wiley & Sons Inc., 459 p., p. 1.

Le processus de planification stratégique devrait être élaboré à partir d'un travail de réflexion de groupe entre le conseil d'administration, ou au moins quelques administrateurs, et les dirigeants de l'organisation. Le plan stratégique résultant de cette réflexion réfère généralement à un horizon entre 3 et 5 ans (moyen terme). Il devra être approuvé par le CA et sa mise en œuvre devra être évaluée au moins une fois par année.

Quelques questions à se poser :

- Dans votre organisation, faites-vous une planification stratégique? Avez-vous des objectifs à court et à long terme ? Quels sont-ils ?
- Avez-vous un plan stratégique formel (écrit) ?
- A-t-il été approuvé par le CA ?
- En faites-vous une évaluation ou une révision de temps à autre ?

3. Planification des opérations (plan d'action)

Le plan opérationnel découle de la planification stratégique. Le processus de planification opérationnelle signifie la traduction en actions concrètes des grandes orientations du plan stratégique. Au contraire du plan stratégique, le plan opérationnel se conçoit avec un horizon d'application à court terme, soit environ un an. Le travail de planification opérationnelle est réalisé généralement par les gestionnaires de l'organisme. Néanmoins, cela ne veut pas dire que les membres du conseil d'administration ne doivent pas s'intéresser à son contenu. En effet, le CA devrait veiller à la mise en œuvre du plan opérationnel, notamment en ce qui concerne l'évaluation formelle et systématique des activités. Il ne s'agit pas ici de faire de l'ingérence, les directeurs restant ceux qui orchestrent la mise en œuvre du plan opérationnel. Néanmoins, si les membres du conseil sont attentifs aux résultats des activités réalisées, ils ont plus de possibilités d'agir au cas où des faiblesses seraient constatées durant la mise en œuvre du plan et pas uniquement à la fin.

Quelques questions à se poser :

- Dans votre organisation, comment concevez-vous la planification de vos activités ?
- Avez-vous un plan d'action formel (écrit) ?
- Faites-vous le suivi de régulier de ce plan ? À quelle fréquence ?
- Faites-vous une évaluation formelle de chacun de vos programmes, de chacune de vos activités ? Si oui, qui la fait, de quelle façon et à quel moment ?

4. Contrôle et reddition de comptes

Une saine gouvernance implique que les membres du conseil d'administration veillent à ce que certains mécanismes de contrôle soient mis en place, et à recevoir des comptes sur ceux-ci. Ces mécanismes peuvent être liés aux différents aspects de la gestion financière ou des ressources humaines. Il s'agit encore une fois d'être vigilants et bien informés pour pouvoir réagir le plus rapidement possible face aux problèmes qui peuvent se présenter.

Quelques questions à se poser sur les mécanismes de gestion financière :

- Dans votre organisation, quelles sont les méthodes d'analyse de votre santé financière ?
- Faites-vous un rapprochement budget- résultats réels ? Comment ?
- Qui est responsable des levées de fonds dans votre organisation ? Dans quelle proportion ?
- Qui est responsable de l'adoption des budgets ? Avez-vous des pratiques réglementées visant l'établissement et l'approbation des budgets ?
- Les politiques et les procédures financières sont-elles révisées de temps à autre ? Si oui, à quelle fréquence ? Par qui ?
- Les états financiers sont-ils validés par un expert indépendant ? Sont-ils approuvés annuellement par l'assemblée générale ?
- Les rapports financiers et l'information financière sont-ils assez détaillés et produits à temps pour prendre des décisions éclairées ?
- Dans votre organisation, qui est responsable de la production des rapports financiers ? À quelle fréquence sont-ils produits ? À quelle fréquence sont-ils approuvés ?
- Quels mécanismes mettez-vous en place pour assurer un certain contrôle de vos entrées et sorties de fonds (ex. : la séparation des tâches incompatibles – dépôt/retrait etc., la conciliation bancaire, la double autorisation des chèques, double validation de l'encaisse, numérotation des billets, pièces justificatives de la petite caisse, photocopie de la remise TPS/TVQ, etc.) ?

Quelques questions à se poser sur les mécanismes de gestion de ressources humaines :

- Avez-vous un organigramme ? Si oui, la distribution du pouvoir décisionnel est-elle représentative de votre organigramme ?
- L'organisme a-t-il un manuel des politiques (recrutement, embauche, rémunération et congédiement) et procédures en matière de personnel et qui soit mis à jour tous les ans ?

- Quels sont les moyens de communication utilisés entre le CA et les employés ? Existe-t-il un processus pour prendre en compte les idées, les suggestions et les commentaires du personnel et pour adopter les mesures consécutives qui s'imposent ?
- Les employés sont-ils évalués systématiquement ?
- Comment décririez-vous les relations entre les membres du CA et les autres membres de l'organisme ?
- Une fois l'an, le CA procède-t-il à l'évaluation de la direction générale (en se basant sur les principaux buts et objectifs du poste) ? Si oui, comment ?

5. Accomplissement de la mission

Chaque organisation se donne une mission à accomplir, et c'est en fonction de cette mission qu'elle peut obtenir son statut juridique d'OBNL et d'organisme de bienfaisance, ainsi que recevoir des subventions ou d'autres financements publics ou privés. Il est donc important de savoir établir un équilibre entre les contrôles et la reddition de comptes qui concernent, d'une part la dimension financière, et d'autre part la dimension artistique. Ainsi, les membres du conseil d'administration doivent veiller à la réalisation des objectifs liés à la mission de l'organisme, tout en veillant à la santé financière et organisationnelle. Le contrôle et la reddition de comptes doivent donc se baser sur ces deux dimensions.

Ainsi, l'organisation doit être en mesure de définir clairement sa mission, car cet énoncé est celui qui doit guider ses actions, le but de toute organisation étant d'accomplir sa mission. Pour mesurer la réalisation de la mission, les organisations peuvent déterminer des indicateurs en lien avec l'énoncé de la mission et les objectifs établis dans le plan stratégique.

Quelques questions à se poser :

- Dans votre organisation, vous assurez-vous de l'atteinte de votre mission ?
- Mesurez-vous votre performance en fonction de l'atteinte de vos objectifs artistiques ?

Conclusion :

Les mécanismes de gouvernance, de planification et de contrôle permettent d'exercer un suivi systématique de l'évolution interne de l'organisme. Ainsi, la mise en place de ce type de mécanismes peut permettre au conseil d'administration et aux dirigeants de l'organisme de mieux baliser les processus organisationnels, en étant dans un mode proactif, ainsi que d'avoir une reddition de comptes plus structurée.

Cet exercice peut être ardu, surtout pour les plus petits organismes. Cependant, il y a plusieurs ressources disponibles en ligne qui, une fois adaptées à la réalité de chaque organisme, peuvent être très utiles. Vous trouverez une brève liste des références à la fin de ce document. On suggère aussi d'élaborer ces mécanismes en concertation avec les membres de conseil d'administration et de les réviser au moins une fois par année.

Annexe : Grille d'autodiagnostic

I. Facteurs externes	Élément négligé	Élément à améliorer	Élément surveillé
<i>La concurrence du secteur</i>			
Avez-vous identifié les organismes qui sont en concurrence avec le vôtre dans votre secteur? Qui sont-ils ? Quelle est la nature de votre concurrence (financement et/ou produit) ?			
Procédez-vous à une veille systématique ⁷ des activités de vos concurrents ?			
Quelles activités surveillez-vous ?			
Comment vous ajustez-vous aux changements survenus dans votre environnement concurrentiel ?			
<i>L'environnement socio-économique</i>			
Avez-vous identifié les facteurs d'ordre social, politique et économique qui sont favorables à la survie de votre organisme ? Quels sont-ils ?			
Procédez-vous à une surveillance systématique des changements qui pourraient survenir dans l'environnement socio-économique et politique, et qui pourraient affecter le développement ou la survie de votre organisme ?			
Comment vous ajustez-vous aux changements identifiés dans votre environnement social, politique et économique ?			
<i>Les partenaires et les parties prenantes</i>			
Avez-vous identifiés vos principaux partenaires et parties prenantes ? Qui sont-ils ?			
Quels sont leurs intérêts et/ou attentes envers votre organisme ?			
Faites-vous une reddition des comptes auprès de toutes vos parties prenantes ? Comment la faites-vous ?			
Êtes-vous satisfaits de la relation que vous avez établie avec vos bailleurs de fonds ? Souhaiteriez-vous la changer ? Pourquoi ?			

⁷ Le sens du mot systématique réfère ici à une surveillance méthodique qui comporte un processus formellement documenté.

<i>L'environnement culturel</i>	Élément négligé	Élément à améliorer	Élément surveillé
Quels sont les éléments culturels clés qui sont favorables à la survie ou au succès de votre organisme ?			
Procédez-vous à une surveillance systématique des changements qui pourraient survenir dans votre environnement culturel et qui pourraient affecter le développement ou la survie de votre organisme ?			
Comment vous ajustez-vous aux changements identifiés dans votre environnement culturel ?			
<i>L'environnement légal</i>			
Avez-vous identifié les aspects légaux et réglementaires cruciaux pour le succès ou la survie de votre organisme ? Quels sont-ils ?			
Procédez-vous à une surveillance systématique des changements qui pourraient survenir dans la loi ou la jurisprudence et qui pourraient affecter le développement ou la survie de votre organisme ?			
Vous assurez-vous que l'organisme se conforme aux différentes lois en matière de dépôts légaux (TPS/TVQ, versement de déductions à la source, etc.) ?			
Comment vous ajustez-vous aux changements identifiés dans l'environnement légal ?			
II. Facteurs internes			
<i>Mécanismes de gouvernance</i>			
Dans votre organisation, vous assurez-vous que le fonctionnement interne du CA est efficace et efficient ? Si oui, comment ?			
Croyez-vous que les membres de votre CA connaissent leurs responsabilités en tant qu'administrateurs ?			
Avez-vous une diversité des compétences au sein du conseil d'administration ?			
Avez-vous la description du rôle de chacun des postes existant au sein de votre CA ?			
Avez-vous des méthodes de recrutement des membres, d'orientation des nouveaux membres, de congédiement et de fin de mandat ? Est-ce que ces règles sont écrites ?			

	Élément négligé	Élément à améliorer	Élément surveillé
Quelles sont les caractéristiques des membres recherchés ? (âge, sexe, scolarité, représentants de la communauté, professionnels, experts de la mission, etc.)			
Avez-vous, pour vos réunions, un ordre du jour accompagné d'un procès-verbal ainsi que les documents nécessaires aux discussions ? Sont-ils envoyés à l'avance ?			
Avez-vous des règles de discipline pour assurer le bon déroulement des réunions du CA ?			
Comme vous assurez-vous que les tâches des membres du CA sont bien accomplies ?			
Avez-vous une méthode d'autoévaluation? Si oui, à quelle fréquence vous autoévaluez-vous ?			
Avez-vous suivi, au sein de votre CA, des formations spécifiques ?			
Planification stratégique			
Dans votre organisation, faites-vous une planification stratégique? Avez-vous des objectifs à court et à long terme ? Quels sont-ils ?			
Avez-vous un plan stratégique formel (écrit) ?			
A-t-il été approuvé par le CA ?			
En faites-vous une évaluation ou une révision de temps à autre ?			
Planification des opérations (plan d'action)			
Dans votre organisation, comment concevez-vous la planification de vos activités ?			
Avez-vous un plan d'action formel (écrit) ?			
Faites-vous le suivi de régulier de ce plan ? À quelle fréquence ?			
Faites-vous une évaluation formelle de chacun de vos programmes, de chacune de vos activités ? Si oui, qui la fait, de quelle façon et à quel moment ?			

<i>Contrôle et reddition de comptes</i>	Élément négligé	Élément à améliorer	Élément surveillé
<i>Gestion financière</i>			
Dans votre organisation, quelles sont les méthodes d'analyse de votre santé financière ?			
Faites-vous un rapprochement budget- résultats réels ? Comment ?			
Qui est responsable des levées de fonds dans votre organisation ? Dans quelle proportion ?			
Qui est responsable de l'adoption des budgets ? Avez-vous des pratiques réglementées visant l'établissement et l'approbation des budgets ?			
Les politiques et les procédures financières sont-elles révisées de temps à autre ? Si oui, à quelle fréquence ? Par qui ?			
Les états financiers sont-ils validés par un expert indépendant ? Sont-ils approuvés annuellement par l'assemblée générale ?			
Les rapports financiers et l'information financière sont-ils assez détaillés et produits à temps pour prendre des décisions éclairées ?			
Dans votre organisation, qui est responsable de la production des rapports financiers ? À quelle fréquence sont-ils produits ? À quelle fréquence sont-ils approuvés ?			
Quels mécanismes mettez-vous en place pour assurer un certain contrôle de vos entrées et sorties de fonds (ex. : la séparation des tâches incompatibles – dépôt/retrait etc., la conciliation bancaire, la double autorisation des chèques, double validation de l'encaisse, numérotation des billets, pièces justificatives de la petite caisse, photocopie de la remise TPS/TVQ, etc.) ?			
<i>Gestion des ressources humaines</i>			
Avez-vous un organigramme ? Si oui, la distribution du pouvoir décisionnel est-elle représentative de votre organigramme ?			
L'organisme a-t-il un manuel des politiques (recrutement, embauche, rémunération et congédiement) et procédures en matière de personnel et qui soit mis à jour tous les ans ?			

	Élément négligé	Élément à améliorer	Élément surveillé
Quels sont les moyens de communication utilisés entre le CA et les employés ? Existe-t-il un processus pour prendre en compte les idées, les suggestions et les commentaires du personnel et pour adopter les mesures consécutives qui s'imposent ?			
Les employés sont-ils évalués systématiquement ?			
Comment décririez-vous les relations entre les membres du CA et les autres membres de l'organisme ?			
Une fois l'an, le CA procède-t-il à l'évaluation de la direction générale (en se basant sur les principaux buts et objectifs du poste) ? Si oui, comment ?			
<i>Accomplissement de la mission</i>			
Dans votre organisation, vous assurez-vous de l'atteinte de votre mission ?			
Mesurez-vous votre performance en fonction de l'atteinte de vos objectifs artistiques ?			

Sites internet et références en ligne

Toutes les références web ont été consultées le 20 décembre 2013.

→ [Boîte à outils sur la gouvernance démocratique](#)

Cette boîte à outils a été élaborée par le *Comité sectoriel de main-d'œuvre Économie sociale et action communautaire* (CSMO-ÉSAC). Le document propose plusieurs outils de gestion visant à promouvoir le fonctionnement démocratique des organisations, notamment des organisations communautaires et des entreprises d'économie sociale. On peut y trouver une grande diversité d'outils tels que des modèles ou des questionnaires portant sur de multiples sujets liés à la gouvernance comme, par exemple, sur les règlements généraux, les rôles et les assemblées générales.

→ [Guide à l'intention des administrateurs des sociétés à but non lucratif](#)

Ce guide élaboré par *Industries Canada* présente les informations essentielles que doivent savoir les membres d'un conseil d'administration. On peut y trouver, entre autres, des chapitres dédiés à des sujets tels que les devoirs, les responsabilités et les droits des administrateurs, ainsi que des informations spécifiques sur la gestion de ce type d'organismes.

→ [La gestion stratégique au service de l'institution muséale. Guide pratique pour les petites équipes](#)

Ce guide est le résultat d'une collaboration entre le Service de soutien aux institutions muséales du Ministère de la Culture, des Communications et de la Condition féminine (MCCCF) et le projet *ARUC – Les crises financières dans le secteur des arts : prévenir plutôt que guérir* de HEC Montréal. Le guide aborde plusieurs sujets de gestion pertinents pour les dirigeants et les administrateurs, dont celui de la gouvernance. Bien qu'il soit d'abord dirigé aux gestionnaires des institutions muséales, son contenu peut être applicable à d'autres OBNL du secteur des arts et de la culture. Le guide offre, de plus, de nombreux outils et références pour approfondir certains sujets.

→ [Groupe de recherche sur les organismes à but non lucratif](#)

Ce site Internet présente diverses publications concernant la gestion et la gouvernance des OBNL. On peut y trouver, entre autres, des guides de gestion, des articles de presse, des outils, des cahiers de recherche et des fascicules.

Références

Articles publiés dans des revues professionnelles et scientifiques :

Turbide J. et Laurin, C. (2009). « Performance measurements in the arts sector: the case of the performing arts », *International journal of arts management*, Hiver, vol. 11 n° 2, p. 56.

Turbide, J. (2009). « L'enjeu de la gouvernance : Prévenir plutôt que guérir », *Espaces, Tourisme et Loisirs*, Mars, n° 268.

Turbide, J. (2005). « La gouvernance dans les organismes à but non lucratif: mieux comprendre la pratique avant de réglementer », *Gestion*, vol. 30, n° 1, p. 55.

Turbide, J., Laurin, C., Lapierre, L. et Morissette, R. (2008). “Financial crisis in the art sector: Is governance the illness or the cure”, *International journal of arts management*, vol. 10, n° 2, p. 4.

Articles publiés dans la presse :

Turbide, J. (2007). « Prévenir les crises financières », *Les Affaires*, 4 octobre.

Turbide, J. (2008). « Être bénévole dans un OBNL: Les croyances populaires », *La Presse*, 20 octobre.

Turbide, J. (2008). « La gouvernance bénévole : Au-delà des règles, le bon casting! », *La Presse affaires*, 10 mars.

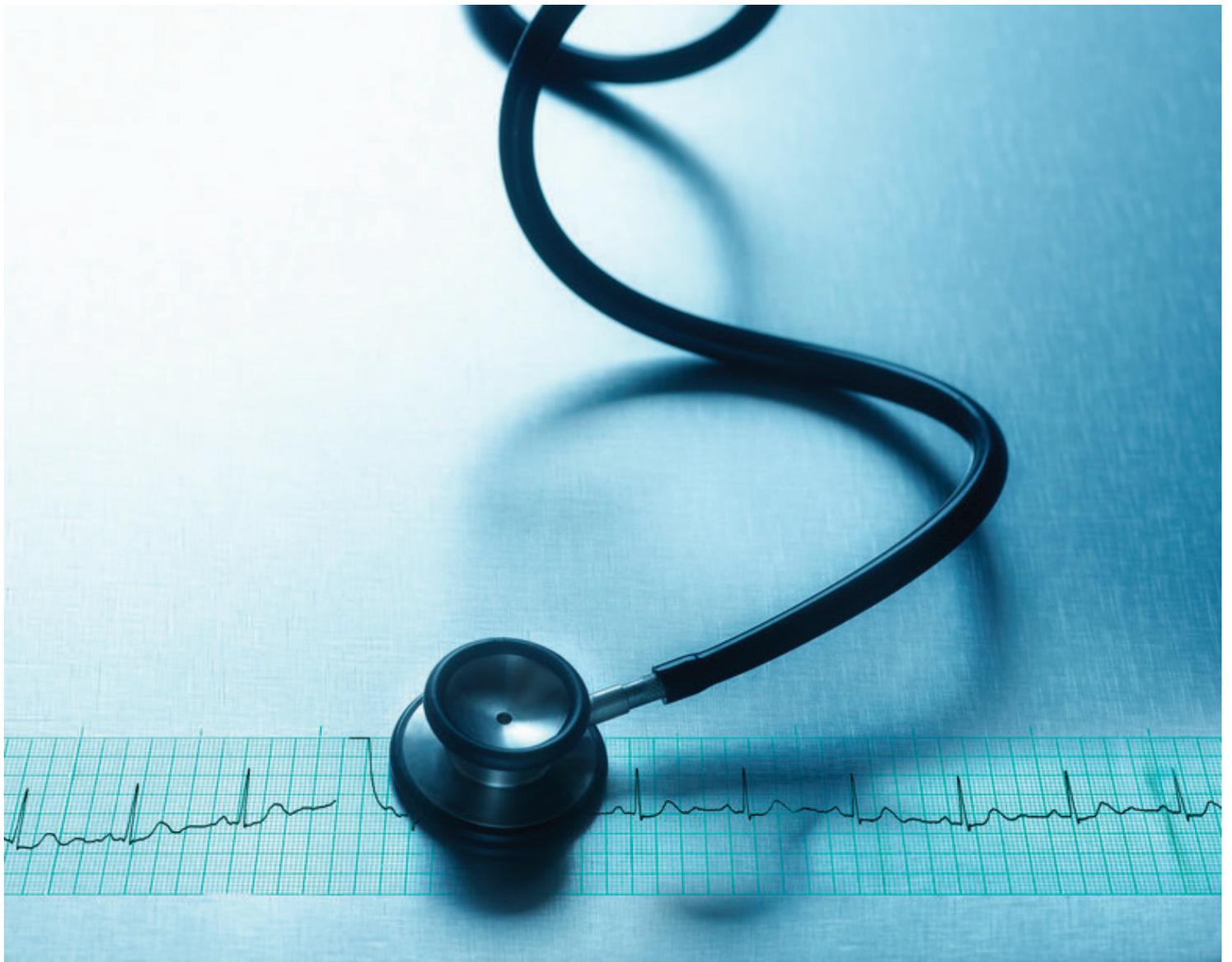
Turbide, J. (2010) « Un modèle hybride pour les CA bénévoles », *La Presse*, 27 septembre.

Conférences et communications :

Laurin, C. et Turbide, J. (2010). « Analyse diagnostique de la gouvernance : différentes perceptions ? », conférence prononcée dans le cadre du Matin-conférence de l'ARUC, Montréal, le 22 avril, ARUC – Les crises financières dans le secteur des arts : prévenir plutôt que guérir, HEC Montréal.

Turbide, J. (2010). « La gouvernance : Mieux outiller les gestionnaires », conférence prononcée dans le cadre du programme de formation de Culture Centre-du-Québec, Québec (Saint-Wenceslas) le 2 novembre 2010.

Turbide, J. et Laurin, C. (2010). « Governance in the arts and cultural nonprofit sector: vigilance or indifference », communication présenté lors de la 39e conférence annuelle de l'ARNOVA, du 18 au 20 novembre, Alexandria, Virginia.



HEC MONTRÉAL

Groupe de recherche sur les
organismes à but non lucratif,
communautaires ou culturels

*Culture
et Communications*

Québec 