

L'enjeu de la gouvernance

Prévenir plutôt que guérir

JOHANNE TURBIDE

Professeure à HEC Montréal (Québec, Canada)

[johanne.turbide@hec.ca]

La conciliation d'objectifs artistiques ambitieux et d'une gestion financière saine est au cœur des enjeux de la gouvernance des organisations culturelles. Pour prévenir les difficultés financières, une bonne gouvernance passe notamment par un "bon" conseil d'administration, composé d'administrateurs réunissant des compétences complémentaires. Il n'y a pas, néanmoins, de modèle unique.

Cet article⁽¹⁾ présente un vaste projet de recherche mis en œuvre au Québec au sein des organismes culturels à but non lucratif. Ce projet vise à mieux comprendre les causes des crises financières vécues par plusieurs organismes, pourtant performants au niveau artistique. Principalement, nous tentons de saisir les enjeux liés à la gouvernance de ces organismes.

Au Québec, les organismes à but non lucratif (OBNL) des arts et de la culture et leurs directeurs généraux ou artistiques sont internationalement reconnus comme étant très créatifs, novateurs, et donc très

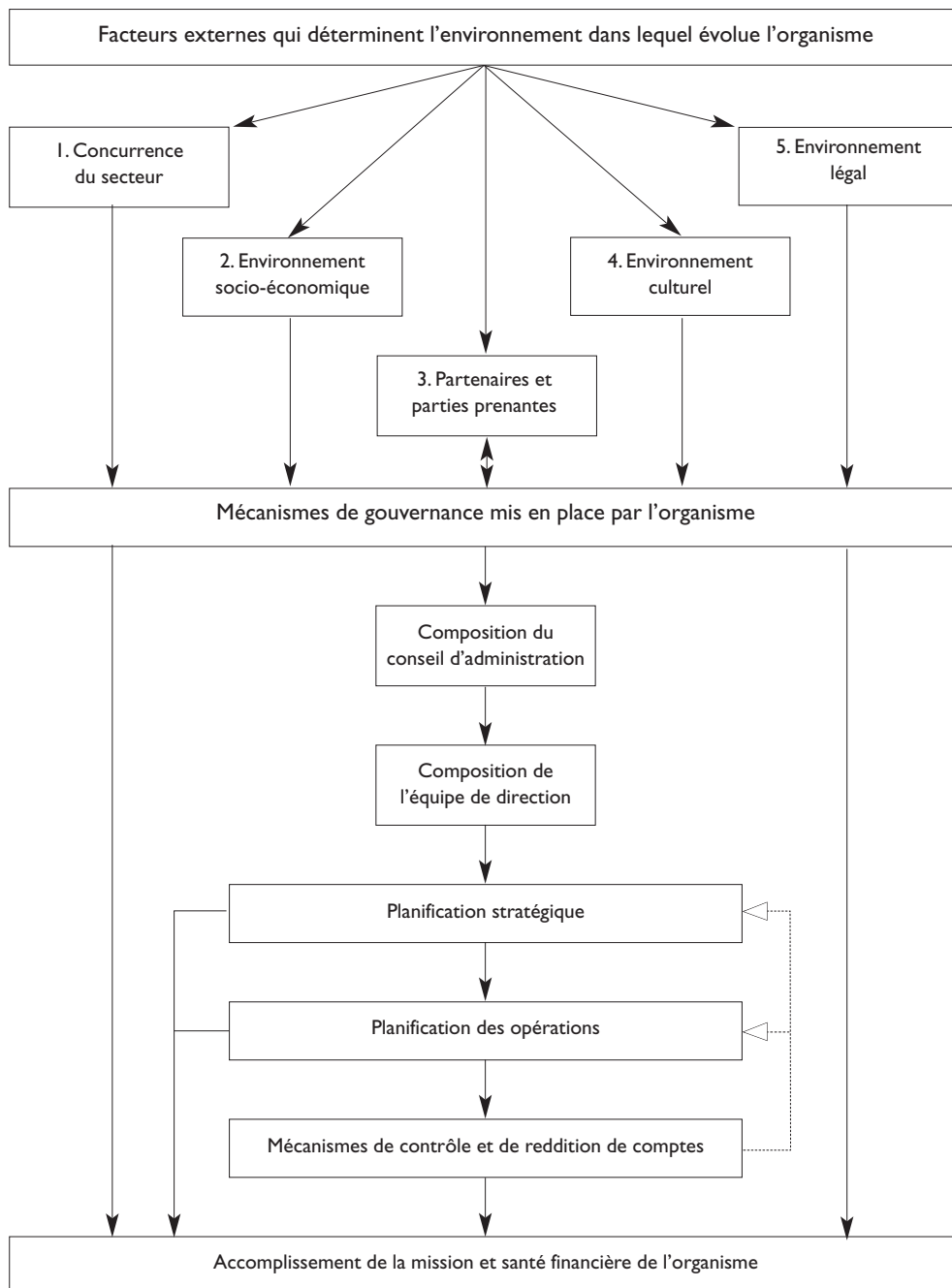
performants sur le plan artistique. Que l'on pense aux organismes du secteur de la muséologie, de la musique, du théâtre, de la danse ou du multimédia, ils sont nombreux à avoir obtenu mentions, reconnaissances et prix, au niveau tant national qu'international. Le Québec est souvent prisé pour son effervescence culturelle et, collectivement, nous en sommes fiers.

Néanmoins, le succès artistique ne signifie pas l'absence de difficultés organisationnelles et financières. Dans le milieu culturel, les contraintes financières sont perçues comme un frein à la création, à la diffusion artistique. Plusieurs direc-

teurs généraux déplorent, à tort ou à raison, que le volet financier prend souvent trop d'importance dans l'évaluation de la performance de leur organisme, et ce au détriment du volet artistique. Ces constats ne sont pas qu'anecdotiques. De nombreux chercheurs⁽²⁾ sont arrivés à ces conclusions à la suite d'une variété de recherches effectuées, soit par le biais d'entrevues, d'études de cas, de travaux de consultation pour les bailleurs de fonds, ou encore par l'envoi de questionnaires approfondis portant sur l'évaluation des mesures de performance utilisées par les entreprises des arts de la scène du

Schéma I

Cadre d'analyse de la gouvernance des organisations culturelles



Québec⁽³⁾. Les résultats de ce dernier projet de recherche tendent à confirmer que, plus les gestionnaires s'attardent à la dimension financière (notion de budgets, de demandes de subventions, de préparation de rapports et d'états financiers), moins ils se perçoivent comme étant créatifs ou artistiquement novateurs.

Est-ce à dire que la dimension financière devrait être reléguée au second plan pour laisser plus de place à la créativité ? Une telle approche nous apparaît risquée, car les organismes culturels sont confrontés à un climat de plus en plus incertain quant à la stabilité de leur financement. La situation précaire des finances publiques, la concurrence croissante entre les divers organismes pour obtenir du financement public ou privé et le statut de biens ou services de luxe que l'on confère très souvent aux produits du secteur des arts et de la culture sont autant de facteurs qui doivent amener les organismes à mieux équilibrer les volets artistiques et financiers.

**FRACTURE ENTRE
LES DIMENSIONS ARTISTIQUE
ET ADMINISTRATIVE**

La fracture entre les dimensions artistique et administrative prend une forme de plus en plus concrète sur le terrain. À la suite de tels constats, on est en droit de se questionner sur l'ensemble du processus de gouvernance actuellement mis en application dans le secteur des arts et de la culture. Les crises financières dont nous sommes aujourd'hui témoins auraient-elles pu être évitées ? Les "parties prenantes"⁽⁴⁾ pourraient-elles anticiper davantage les problèmes de santé financière et organisationnelle ? Comment les membres des conseils

d'administration (CA) expliquent-ils ces problèmes ? Les problèmes de gouvernance qui ont ébranlé de nombreuses sociétés commerciales ont-ils été transposés au sein de nos organismes à but non lucratif du secteur des arts et de la culture (cf. tableau 1 page 28) ?

Dans cet article⁽⁵⁾, nous présentons les premiers constats de notre vaste projet de recherche d'une durée de cinq ans, qui vise à mieux comprendre les causes des crises financières et à mieux cerner le rôle que doit jouer les membres du conseil d'administration pour les prévenir.

En matière de gouvernance, nos résultats confirment qu'il existe effectivement deux types de mission au sein des organismes culturels, soit la réalisation du mandat artistique, d'une part, et l'atteinte des cibles en matière de gestion financière, d'autre part. De plus, les gestionnaires des organismes doivent effectivement répondre de leurs actes à une pluralité de parties prenantes qui n'ont pas nécessairement les mêmes attentes et les mêmes objectifs.

Les conseils d'administration sont, pour les plus grandes organisations, un levier pour la recherche de fonds privés, pour le réseautage et les contacts politiques. Les plus petits organismes, quant à eux, recherchent davantage des professionnels du droit ou de la comptabilité, des gens qui vont les aider sur les plans légal et financier.

De l'avis des gestionnaires, les membres de CA ne comprennent pas toujours leur rôle, ainsi que le révèle une entrevue : *"Autant le CA doit veiller sur nous, autant nous devons nous occuper du conseil. C'est une entité qui a besoin d'être maternée d'une certaine façon. Il faut le stimuler. Autant le conseil nous rappelle à l'ordre, autant on*

doit lui rappeler qu'il a des devoirs."

Cette dernière observation est confirmée lors de nos études de cas. En effet, nous constatons que les membres des conseils d'administration (CA) – qui sont en théorie les mandataires de l'organisation – jouent un rôle très effacé lors de la phase de gestation de la crise financière. Les gestionnaires, quant à eux, ont davantage recours aux pourvoyeurs de ressources (ministère de la Culture, conseils des arts ou municipalités) pour tenter de colmater la fuite. Ces mêmes gestionnaires évitent d'alarmer les membres du CA et vont jusqu'à leur mentir par omission !

QUAND LA CRISE ÉCLATE

Pourtant, quand la crise éclate, les membres du CA se sentent trahis et plusieurs tentent de faire porter le blâme à la direction générale (DG), plutôt que de tenter de comprendre pourquoi ils n'ont pu réagir à temps. Bien que certaines directions générales aient volontairement caché de l'information, les membres du CA acceptent, sans s'interroger davantage, les réponses évasives aux questions. Illustrons le tout par un propos classique émanant de nos cas :

— Président du CA en réunion : *"Monsieur DG, il y a plus de six mois que nous n'avons pas d'analyse du budget. Atteignons-nous nos objectifs en matière de revenus ? Et les dépenses, sont-elles bien contrôlées ?"*

— La direction générale : *Monsieur le Président, tout va bien. Nous sommes un peu à court de temps et de ressources (humaines) pour vous fournir les données budgétaires à jour. À la prochaine réunion, nous vous transmettrons ces documents."*

NOTES

(1) La production de cet article a été rendue possible grâce à la contribution financière du Conseil de la recherche en sciences humaines du Canada (CRSH) dans le cadre du programme des Alliances recherches universités et communautés (Aruc) et au financement de HEC-Montréal. L'auteure tient à remercier Christine Harel, coordonnatrice de l'Aruc, pour sa précieuse collaboration.

(2) Voir, entre autres :

– Eve CHIAPELLO, "Accounting and Control in Arts Organizations", *Paper presented at the Research Seminar of the Accounting and Finance department at LSE London*, 1991 ;

– J. Mark SCHUSTER, "The performance of Performance Indicators in the Arts", *Nonprofit Management & Leadership*, Spring, Vol. 7, n° 3, 1997, pp. 253-269 ;

– Johanne TURBIDE, "Management Accounting Systems and the exercise of interpersonal power in organizations: Observations from an accounting free zone- The case of not-for-profit performing arts organizations", *Doctoral Dissertation, University of Warwick*, 1997 ;

– Zannie GIRAUD VOSS et Glenn B. VOSS, "Exploring the Impact of Organizational Values and Strategic Orientation on Performance in Not-for-Profit Professional Theatre", *International Journal of Arts Management*, Fall, Vol. 3, n° 1, 2000, pp. 62-76.

(3)

Projet réalisé dans le cadre d'un programme de recherche financé par la Fondation Kahanoff en 2000 du CRSH et par la Chaire en gestion des arts HEC-Montréal. Les résultats de cette étude par questionnaire, à laquelle un nombre substantiel d'OBNL impliqués dans les arts de la scène ont répondu, sont compilés et analysés dans : Johanne TURBIDE et Claude LAURIN, "Performance Measurement in the Arts sector: the case of Performing Arts", *International Journal of Arts Management*, vol. 11, n° 2, 2009, pp. 56-70.

(4)

Les parties prenantes (traduction de *stakeholders*) comprennent les partenaires internes et externes qui gravitent autour des organismes.

(5)

Ce texte d'introduction a fait l'objet d'une publication qui détaille le cadre théorique de la recherche. Cf. Johanne TURBIDE, Claude LAURIN, Laurent LAPIERRE et Raymond MORISSETTE, "Financial Crises in the Arts Sector: Is governance the illness or the cure?", *International Journal of Arts Management*, vol. 10, n° 2, 2008, pp. 4-13.

(6)

Peter F. DRUCKER, "What Business Can Learn from Nonprofits", *Harvard Business Review*, July-August, Vol. 67, n° 4, 1989, pp. 88-93.

On comprend que, à la suite à la réunion, chacun des membres du CA retourne à ses autres occupations et que personne n'effectue un suivi auprès de la direction. De son côté, la DG préfère rompre les communications avec les membres du CA et elle s'évertue à trouver le moyen miracle de régler la situation. C'est sans grande surprise que l'éclatement de la crise survient avant la prochaine réunion.

SURVIVRE À LA CRISE

Qu'arrive-t-il après ? Cette crise aurait-elle pu être évitée si la DG avait poursuivi sa communication avec les membres du CA ? Les membres des conseils des organismes font-ils trop confiance (comme on le constate également dans les grandes sociétés cotées en Bourse) ?

En premier lieu, la plupart des organismes peuvent survivre à une crise financière si les modes de fonctionnement changent entre le CA et la DG. Les directions générales qui ont des communications fréquentes avec le président et les membres de CA identifient plus rapidement les zones de risque pour prévenir les crises. Si les communications se limitent, par exemple, à quatre rencontres annuelles, les échanges sont insuffisants. Ce résultat est confirmé autant dans nos entrevues avec des organismes qui sont performants que dans la phase post-crise de nos études de cas. En second lieu, on observe qu'un profil varié d'administrateurs contribue à meilleure vigie des enjeux artistiques et administratifs. Les organismes qui choisissent les membres de CA uniquement pour la levée de fonds sont parfois démunis d'expertise pour les enjeux de gestion et les enjeux liés à la mission artistique. Pour les plus petits

organismes, qui recrutent des professionnels en gestion ou des amis qui adhèrent à la mission, ils sont plus vulnérables sur, par exemple, la notoriété, les relations publiques et politiques et la recherche de financement privé.

CASTING IDÉAL

Un "bon" conseil d'administration doit, selon nous, être composé d'administrateurs réunissant des compétences complémentaires. Le *casting* idéal, pour le fonctionnement optimal d'un organisme culturel, est composé :

- d'individus qui adhèrent à la mission et qui en comprennent le processus de création ;
- d'individus plus près de la gestion interne, qui peuvent aider les gestionnaires à mieux surveiller les enjeux financiers et administratifs (surtout dans le contexte culturel où le manque de ressources humaines est important) ;
- d'individus qui peuvent "ouvrir des portes" à l'organisation, c'est-à-dire des gens qui possèdent un réseau de contacts (politiques, d'affaires ou autre) utile aux aspirations de l'entité.

Néanmoins, nous observons qu'il n'existe pas un "*one size fits all*" ou encore un "*one best way*" en matière de gouvernance des institutions artistiques ou culturelles. Nous réfléchissons actuellement à différents cadres de gouvernance qui sont adaptés à la nature de l'organisme. Par exemple, nous notons que les grandes institutions fonctionnent mieux avec une gouvernance de type institutionnel, dans laquelle les membres du CA prônent l'approche *top-down*, c'est-à-dire une hiérarchie conventionnelle avec un conseil exécutif, des sous-comités, etc. Pour d'autres organismes, c'est une gouvernance de

type entrepreneuriale qui est plus adaptée à leur réalité. Dans ce cas, le créateur de l'entité (compagnie de danse, théâtre, cirque) est le fondateur-créateur. Il est, en quelque sorte, l'âme de l'organisation. Ce dernier a avantage à s'entourer de membres de CA qui soient ses conseillers, qui travaillent avec lui en collégialité pour rendre le mandat artistique encore plus attrayant, tant du point de vue du rayonnement externe que du point de vue administratif. Il est moins question ici d'une hiérarchie formelle que du *partnership model* avancé entre autres par Peter Drucker⁽⁶⁾, dans lequel la gouvernance s'exerce *via a team of equals*.

D'autres types de gouvernance peuvent être proposés en fonction d'autres types d'organismes. Notre projet de recherche est à mi-parcours et, déjà, les résultats présentés à la communauté de pratique semblent apporter une contribution intéressante à leur réflexion.

* *

Le cadre de gouvernance de tous les types d'entreprise subit de graves questionnements et celui des OBNL (organismes à but non lucratif) du milieu des arts n'y échappe pas. Ce cadre doit subir d'importants changements si nous ne voulons pas traverser une crise similaire à celle des grandes sociétés cotées : la survie du secteur culturel en serait d'autant plus menacée. Par ailleurs, nous mettons en garde les intervenants du milieu culturel sur la nécessité de ne pas calquer les modèles de gouvernance utilisés dans d'autres secteurs sans comprendre d'abord les enjeux et le fonctionnement des OBNL culturels. C'est d'ailleurs l'objectif que nous poursuivons afin de mettre en place des outils de gouvernance adaptés au milieu riche et complexe des organismes culturels. ■

Contexte et méthode du projet de recherche

Le projet de recherche *Les Crises financières : prévenir plutôt que guérir* est financé par des fonds de l'État, à savoir le conseil de la recherche en sciences humaines du Canada (CRSH) pour une somme de 1 million de dollars canadiens (625 000 euros environ)⁽¹⁾. Le programme qui chapeaute ce type de projets se nomme Aruc (Alliance de recherche universités communautés). Il vise à promouvoir les initiatives de recherche qui jumèlent les chercheurs universitaires et les praticiens de la communauté étudiée. Notre Aruc compte une quarantaine de partenaires-organismes et une dizaine de chercheurs (universitaires et praticiens). Nous avons instauré trois approches pour mener à terme notre projet. La première, de nature déductive, implique la conception et la validation empirique d'un cadre conceptuel de gouvernance pour nous aider à documenter les pratiques en vigueur en matière de gouvernance pour les OBNL culturels⁽²⁾. La seconde, de nature inductive, s'articule autour de la recherche-action, puisque nous intervenons auprès d'organismes qui éprouvent des difficultés financières afin de poser un diagnostic sur les causes qui enclenchent la crise et sur leur mode de gouvernance. La troisième approche vise la transmission de nos résultats auprès de la communauté de pratique, afin de s'assurer de toujours faire le pont entre le monde académique et celui de la pratique.

L'analyse déductive a d'abord

été inspirée par la recherche académique sur la gouvernance dans le secteur à but lucratif⁽³⁾. Nous avons d'abord comparé l'environnement de gouvernance externe de ces deux types d'organisation (*cf.* tableau 1, page 28). Nous avons recensé la littérature sur la gouvernance des OBNL et nous avons constaté, à l'instar de plusieurs auteurs, que les relations entre les membres des conseils d'administration et les gestionnaires sont complexes et évolutives. Ces organismes, qui dépendent principalement de fonds publics, doivent rendre des comptes à plusieurs types de parties prenantes et doivent réaliser un mandat artistique et un autre administratif qui sont parfois conflictuels⁽⁴⁾.

De cette première analyse de la littérature découle notre cadre de gouvernance adapté aux organismes culturels (*cf.* schéma 1, page 24). Nous avons choisi de cibler une approche où l'environnement externe et interne des organismes sera analysé. Nous avons effectué des entrevues auprès de 44 directeurs d'organismes des arts de la scène, des musées et des arts visuels afin de documenter *ce que font* les gestionnaires en matière de gouvernance et de valider notre cadre d'analyse. Nous avons questionné les gestionnaires sur leur concurrence, environnement économique, sociopolitique, culturel et légal. Ensuite, les questions ont porté sur l'environnement interne en couvrant les facteurs suivants :

NOTES

(1) En 2006, près de 130 demandes ont été déposées au Canada et 15 projets ont reçu du financement.

(2) Turbide et al, *op. cit.*, 2008.

(3) Cf., entre autres :

– Jean TIROLE, "Corporate Governance", *Econometrica, Econometric Society*. Vol. 69, No. 1, 2001, pp. 1-35 ;

– Diane K. DENIS, John J. McCONNELL, "International Corporate Governance", *Journal of Financial and Quantitative Analysis*. Vol. 38, No. 1, 2003, pp. 1-36 ;
et, dans le secteur des OBNL :

– Mel GILL, "Building Effective Approach to Governance", *Nonprofit Quarterly*, Summer, Vol 9, No 2, 2002, 6 pages [www.nonprofitquarterly.org] ;

– Robert D. HERMAN, David O. RENZ, "Thesis on Nonprofit Organizational Effectiveness", *Nonprofit Voluntary Sector Quarterly*, Vol. 28, No.6, 1999, pp. 107-126 ;

– Judith L. MILLER, "The Board as a Monitor of Organizational Activity. The applicability of Agency

Theory to Nonprofit Boards", *Nonprofit Management & Leadership*. Vol. 12, n° 4, 2002, pp. 429-450.

– Francie OSTROWER, Melissa M. STONE, "Governance: Research Trends, Gaps, and Future Prospect" *The Non-Profit Sector, A Research Handbook*. Second Edition, edited by Walter W. Power and Richard Steinberg, Yale University Press New Heaven & London, 2006, pp. 612-628.

(4)

– Martha GOLENSKY, "The Board-Executive Relationship in Nonprofit Organizations: Partnership or Power Struggle?", *Nonprofit Management and Leadership*. Vol.4, n°2, 1993, pp.177-191.

– David E. OLSON, "Agency Theory in the Not-for-Profit Sector: Its Role at Independent Colleges", *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, June, Vol. 29, No. 2, 2000, pp. 280-296.

– Gerhard SPECKBACHER, "The Economics of Performance Management in Nonprofit Organizations", *Nonprofit Management & Leadership*. Spring, Vol. 13, n° 3, 2003, pp. 267-279.

le conseil d'administration et ses composantes, la mission, la planification stratégique et le plan d'action, les ressources humaines, les contrôles financiers et la reddition des comptes.

Par ailleurs, nous avons effectué une dizaine de diagnostics d'organismes en difficultés afin de saisir *comment* les gestionnaires et membres de CA se comportent en situation de crises. Nous avons rencontré les directeurs artistiques, administratifs, de production, les présidents et autres membres du CA de chaque organisme. Nous avons rédigé des rapports d'analyse et participons encore activement à des comités de restructuration mis en place pour conseiller les dirigeants dans la mise en œuvre de leur plan de relance. ■

Tableau I

Comparaison entre sociétés commerciales et OBNL en matière de gouvernance

Facteurs externes	Sociétés commerciales	OBNL du monde des arts et de la culture
Concurrence dans le secteur	Les sociétés commerciales se font concurrence au niveau de la clientèle.	Les OBNL se font concurrence au niveau de la clientèle et des sources de financement.
Environnement socio-économique	Le pouvoir économique relativement grand des sociétés commerciales fait en sorte qu'elles influencent l'environnement socio-économique dans lequel elles évoluent.	Le pouvoir économique relativement faible des OBNL fait en sorte que ces derniers subissent leur environnement socio-économique plutôt qu'ils ne l'influencent.
Partenaires et parties prenantes	La gouvernance vise à protéger surtout les intérêts des actionnaires, en particulier ceux des actionnaires minoritaires.	Le concept de gouvernance doit être adapté pour prendre en compte les intérêts d'un plus grand nombre de parties prenantes, qui ont souvent des intérêts divergents.
Environnement culturel	Si elles font l'effort de s'adapter, les sociétés commerciales peuvent être performantes au sein de divers environnements culturels.	L'OBNL ne peut survivre que dans les environnements culturels relativement riches, qui favoriseront et valoriseront la créativité.
Environnement légal	Étant donné l'importance des intérêts économiques en jeu, les sociétés commerciales doivent répondre à des exigences institutionnelles formelles en matière de reddition de comptes.	L'exercice de reddition de comptes est en général moins bien encadré.