



Étude sur les mécanismes et les pratiques de gouvernance des OBNL culturels en santé organisationnelle et financière

HEC MONTRÉAL

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

Culture
et Communications
Québec 

Étude sur les mécanismes et les pratiques de gouvernance des OBNL culturels en santé organisationnelle et financière

Verónica Zúñiga-Salas, Johanne Turbide et Diane Chevrier

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 de matières

Table de matières.....	2
Liste de tableaux	3
Remerciements	4
Introduction	5
Faits saillants	6
1. Mise en contexte.....	8
1.1. Recherche partenariale : observations sur le terrain.....	8
1.2. Recherche partenariale : entrevues semi-structurées.....	9
1.3. L'étude des facteurs clés de succès.....	10
2. Revue de littérature	11
3. Méthodologie.....	13
3.1. Stratégie de recherche	13
3.2. Organismes participants.....	14
3.3. Analyse des données.....	16
3.4. Confidentialité.....	16
4. Présentation des résultats	17
4.1. Les rôles des membres du CA et de la direction générale	17
4.2. La planification du développement de l'organisme.....	22
4.3. La gestion	25
4.4. Configuration de gouvernance.....	30
4.5. Dynamique de la relation CA-DG ou DA.....	31
5. Interprétation des résultats et pistes de réflexion	34
5.1. Rôles du conseil d'administration et de la direction générale.....	34
5.2. Processus de planification du développement organisationnel	34
5.3. Mécanismes formels et informels de gestion	35
5.4. Lien entre la dynamique CA-DG et les mécanismes de gestion.....	36
5.5. Lien entre la dynamique CA-DG et les configurations de gouvernance	37
5.6. Facteurs clé de succès	38
5.7. Limites de l'étude et recherches futures	40
Références.....	41
Annexes.....	44
Annexe 1 : Cadre systémique de gouvernance.....	44
Annexe 2 : Grille d'entrevue.....	45
Annexe 3 : Description des trois configurations de gouvernance	50

Liste de tableaux

Tableau 1 : Nombre d'organismes proposés par secteur d'activité.....	14
Tableau 2 : Description des 11 organismes retenus	15
Tableau 3 : Classification des organismes selon la configuration de gouvernance	16
Tableau 4: Description des rôles de gouvernance	17
Tableau 5 : Principaux rôles du CA.....	18
Tableau 6 : Principal type de reddition des comptes.....	19
Tableau 7 : Principales responsabilités du CA.....	20
Tableau 8 : Rapport hiérarchique entre le CA et la DG ou DA	20
Tableau 9 : Processus de suivi du travail du CA	21
Tableau 10 : Type de mécanismes de recrutement des nouveaux administrateurs	22
Tableau 11 : Mécanismes de planification.....	23
Tableau 12 : Implication du CA dans la planification de l'organisme	23
Tableau 13 : Degré de veille de l'environnement de l'organisme.....	24
Tableau 14 : Dimensions de l'environnement externe de l'organisme	24
Tableau 15 : Niveau de satisfaction concernant la relation avec les bailleurs de fonds.....	25
Tableau 16 : Type de mécanisme de mesure des résultats liés à la mission organisationnelle	26
Tableau 17 : Types de mécanisme d'analyse de la santé financière de l'organisme	26
Tableau 18 : Types de mécanismes de gestion des ressources humaines.....	27
Tableau 19 : Types de mécanismes de communication CA-employés	28
Tableau 20 : Gestion des risques	29
Tableau 21 : Niveau d'intérêt porté au sujet de la succession au sein de l'organisme	29
Tableau 22 : Caractéristiques des configurations de gouvernance	30
Tableau 23 : Classification selon les types de dynamique de la relation CA-DG	31
Tableau 24 : Types de dynamiques de la relation CA-DG ou DA.....	32
Tableau 25 : Mécanismes de gestion formels vs mécanismes de gestion informels.....	35
Tableau 26 : Dynamique de la relation CA-DG ou DA et mécanismes de gestion	36
Tableau 27 : Comparaison des dynamiques et configurations de gouvernance	37
Tableau 28 : Dynamiques de la relation CA-DG ou DA et configurations de gouvernance	37

Remerciements

Cette étude a été rendue possible grâce au soutien de HEC Montréal et du Ministère de la Culture et des Communications du Québec.

Nous tenons à remercier d'abord les participants aux entrevues qui ont permis de réaliser cette étude. Nous les remercions de nous avoir consacré de leur précieux temps. Cela nous a permis d'approfondir notre compréhension de la gouvernance des organismes du secteur culturel.

Nous tenons aussi à remercier le Ministère de la Culture et des Communications et le Conseil des Arts et des Lettres du Québec pour son appui dans l'identification des organismes participants.

Finalement, nous tenons à souligner la participation des membres du Groupe de recherche sur les organismes à but non lucratif, et plus spécifiquement Christine Harel, Marc Belleau et Geneviève Handfield.

Introduction

Ce rapport présente les résultats d'une recherche exploratoire sur la gouvernance des organismes à but non lucratif (OBNL) culturels menée dans le cadre du *Projet d'intervention pour des nouvelles pratiques en gestion culturelle – Axe 1 : La saine gouvernance*, financé par le ministère de la Culture et des Communications du Québec. Cet axe de recherche visait à étudier des mécanismes de gouvernance et à diffuser des outils qui aideraient les membres de conseil d'administration (CA) et les directions générales (DG) ou les directions artistiques (DA) à mettre en place des mécanismes proactifs de gouvernance dans les différents types d'organismes. Concrètement, cette étude avait pour objectif d'identifier les principaux facteurs clé de succès dans le domaine de la gestion des organismes culturels, afin d'identifier les meilleures pratiques transférables auprès des relayeurs du milieu culturel. Les principaux impacts attendus de cette étude sont : 1) d'avoir une meilleure compréhension des mécanismes et des pratiques de gouvernance et 2) de documenter les actions proactives de la part des conseils d'administration.

Pour atteindre ces objectifs, nous avons mené des entrevues auprès des directeurs généraux et des présidents des conseils d'administration de 11 OBNL culturels dans différentes régions du Québec. Afin de documenter les bonnes pratiques à mettre en place, nous avons choisi des organisations qui sont en santé organisationnelle et financière¹.

Plus spécifiquement, l'étude visait à répondre aux questions suivantes :

- *Quels rôles jouent les membres du CA et la direction générale/artistique dans la gouvernance de leur organisation ?*
- *De quelles façons les membres du CA et la direction générale/artistique planifient-ils le développement de leur organisation ?*
- *De quelles façons les membres du CA et la direction générale/artistique exercent-ils la gestion de leur organisation ?*

Ce rapport est divisé en cinq parties. La première partie présente le contexte dans lequel cette étude se situe. La deuxième partie est consacrée à une brève revue de la littérature sur la gouvernance des OBNL et la troisième partie à la description de la méthodologie de recherche et des organismes participants. Dans la quatrième partie, sont exposés les résultats de l'étude selon les trois parties du questionnaire, à savoir les rôles des membres du CA et de la direction générale, la planification du développement de l'organisme et, sa gestion. Enfin, la cinquième section est dédiée à l'interprétation des résultats et à la présentation des limites de l'étude et des pistes pour de futures recherches.

¹ Nous considérons en santé organisationnelle et financière les OBNL réputés tant pour la qualité de leur programmation que par l'absence d'un déficit cumulé ou encore la présence d'un déficit cumulé qui n'excède pas 10 % des revenus de la dernière année complétée.

Faits saillants

Cette étude présente les résultats d'une recherche empirique sur la gouvernance des OBNL, effectuée auprès de 11 organismes culturels situés dans différentes régions du Québec. Pour cela, nous avons interviewé le directeur général et le président du conseil d'administration de ces organismes. Les principaux résultats de cet étude démontrent que :

Principaux rôles et partage de tâches

- Dans la majorité des cas, tant les présidents des conseils d'administration que la direction générale des organismes conçoivent le rôle de leur CA comme étant principalement *l'orientation de la mission* de l'organisme. Le deuxième rôle mentionné est celui de la *surveillance de la gestion*.
 - La moitié des organismes perçoivent une relation d'équilibre entre la direction générale et le conseil d'administration, c'est-à-dire qu'il existe un partage des rôles et des tâches entre les deux groupes.
-

Processus et mécanismes de gestion formels et informels²

- La majorité des organismes participants ont plus de mécanismes de gestion informels que formels.
- La majorité des organismes participants n'ont pas de processus clairs de suivi du travail du CA ; ces processus sont plutôt informels.
- Une faible majorité d'organismes ont mis en place des processus formels de planification stratégique et 4 organismes sur 11 n'ont pas de plan stratégique.
- Dans la majorité des cas, les membres du CA s'impliquent dans le processus de planification stratégique. Cependant, dans seulement 4 cas sur 11, l'implication du CA commence dès le début du processus.
- Les CA exercent une certaine veille de l'environnement externe. Cependant, cette veille porte principalement sur la dimension culturelle et artistique ainsi que les enjeux politiques. Les dimensions du contexte socio-économique ou légal restent peu surveillées.
- Les organismes participants semblent mieux outillés pour mesurer les résultats et analyser leur santé financière que pour mesurer les résultats des programmes et/ou activités liées à la réalisation de leur mission.

² Les mécanismes formels sont généralement définis dans cette étude comme ceux étant écrits et utilisés de façon systématique, tandis que les mécanismes non écrits et spontanés sont considérés comme étant informels.

- La majorité des organismes ont des mécanismes formels pour la gestion des ressources humaines, cependant, peu d'entre eux font usage d'outils de communication internes pour baliser les rapports entre le CA et les employés.
- Les organismes démontrent une préoccupation particulière pour la mise en place de mécanismes de gestion des risques. Cependant, dans la majorité des cas, il n'y a pas de démarches formelles en ce qui a trait à la gestion des risques.

Configurations de la gouvernance (conventionnelle, entrepreneuriale et associative ou de regroupement)³

- La formalisation des mécanismes de gestion n'est pas nécessairement liée à l'une de ces configurations, car dans toutes les configurations, il y a des organismes ayant plusieurs mécanismes informels de gestion.
- Les organismes ayant une configuration entrepreneuriale ont défini le rôle du CA comme étant principalement celui de la « surveillance de la gestion » sans pour autant faire mention du rôle d'orientation stratégique de l'organisme.
- Les résultats de cette étude montrent que la dynamique de la relation CA-DG ou DA peut modeler la configuration de gouvernance donnant comme résultat des configurations hybrides.
- Les résultats de cette étude permettent de constater que la configuration de la gouvernance d'un organisme n'est pas statique, et qu'elle peut se transformer selon les personnes en place et le cycle de vie de l'organisme.

Relation entre le conseil d'administration et direction générale ou artistique

- Dans la majorité des cas, la relation CA-DG ou DA favorise la collaboration entre les deux parties, où tant la direction générale que le conseil d'administration ont un rôle à jouer dans la gouvernance de l'organisme.
- Les résultats montrent qu'il y a un lien entre le type et le niveau de formalisation des mécanismes de gestion et la dynamique de la relation CA-DG ou DA. Les organismes dont la relation CA-DG ou DA est axée sur la collaboration, ont majoritairement des mécanismes de gestion formels.

³ Voir Annexe 3.

1. Mise en contexte

Au cours des six dernières années, nous avons observé et interrogé, via deux projets de recherche, plusieurs organismes culturels aux prises avec une crise financière⁴. En utilisant deux méthodes de recherche complémentaires, nous avons tenté de mieux comprendre les causes des crises financières dans le secteur des OBNL.

1.1. *Recherche partenariale : observations sur le terrain*

De 2009 à 2012, en partenariat avec le ministère de la Culture et des Communications (MCC), nous avons analysé une douzaine d'organismes en crise, de différentes tailles, de différents secteurs culturels (muséologie, arts de la scène, etc.), et de différents lieux géographiques. Nos principaux constats ont révélé que les conseils d'administration sont bien peu équipés pour prévenir les crises financières et que les pratiques de gestion au niveau de la mesure des risques organisationnels et financiers ne sont pas systématiques mais plutôt intuitives et réactionnelles. Deux phénomènes illustrent ces lacunes : l'éparpillement de la mission et les projets d'immobilisations. Nous les résumons, brièvement.

D'abord, les organismes tentent par plusieurs moyens d'accroître le financement de leurs activités. Puisque le financement récurrent est plutôt stable depuis plusieurs années, les dirigeants se tournent vers les subventions aux projets. Or, il arrive que l'obtention de celles-ci entraîne les dirigeants à produire une multitude d'activités qui peuvent les éloigner de leur mission première (éparpillement de la mission). À titre d'exemple, prenons les subventions pour les expositions itinérantes dans les musées qui mobilisent les énergies à réaliser des expositions hors les murs au détriment, parfois, des expositions in situ. D'un côté, le musée reçoit plus de revenus pour les expositions itinérantes (mais celles-ci engendrent des coûts supplémentaires), et de l'autre, il a été observé qu'il subit des pertes de revenus pour ses expositions tenues dans le musée sans réduire pour autant les frais de fonctionnement.

L'autre phénomène est lié aux agrandissements ou rénovations des lieux culturels qui entraînent inévitablement des coûts supplémentaires au niveau du fonctionnement. Or, on l'a déjà mentionné, les subventions de fonctionnement demeurent relativement stables depuis plusieurs années, ce qui a pour effet, selon nos observations, de provoquer des déficits récurrents si les dirigeants n'ont pas planifié d'autres sources de revenus pour pallier à la hausse des frais fixes engendrés par un lieu plus grand.

Au cours de nos diagnostics, qui ont été suivis dans plusieurs cas par un processus d'accompagnement sur une durée de plus d'une année avec le conseil d'administration et la direction générale, nous avons observé diverses lacunes au niveau :

⁴ Entente de recherche MCC 2006-2012 et Programme de recherche financé par le Conseil de recherches en sciences humaines (CRSH) dans le cadre des ARUC « Les crises financières dans le secteur des arts : prévenir plutôt que guérir ».

- De la compréhension des rôles et pouvoirs dans la structure décisionnelle entre les membres du CA et les directeurs généraux ou artistiques
- Du besoin d’avoir une mission et une vision partagée pour les réalisations artistiques ou culturelles
- De l’identification des outils à mettre en place pour une reddition de comptes transparente en ce qui concerne l’atteinte des objectifs et la gestion financière

Face à ces constats, nous avons proposé diverses solutions, telles que :

- Promouvoir la sélection de profils déterminés pour les membres du CA en fonction des besoins de l’organisation
- Promouvoir l’élaboration d’un plan stratégique en collaboration avec les directeurs et membres du CA
- Promouvoir la planification et la mise en place d’outils de gouvernance et de reddition de comptes sur la mission et la gestion financière

De plus, nous avons noté que les relations entre les membres du CA et les directions générales pouvaient varier selon trois différents types de configuration de gouvernance : 1) la configuration conventionnelle, 2) la configuration entrepreneuriale et 3) la configuration associative ou de regroupement (voir Annexe 3). Nous avons souhaité valider cette typologie par des observations sur le terrain lors de nos recherches subséquentes. Nous y reviendrons plus loin.

1.2. Recherche partenariale : entrevues semi-structurées

Nos observations auprès d’organismes en difficulté nous ont amené à systématiser notre démarche de compréhension des causes des crises financières et, parallèlement à l’approche d’observations sur le terrain, nous avons conçu un cadre d’analyse qui nous permettrait de mesurer, entre autres, la compréhension des zones de risque pour les directeurs et les membres du CA (voir Annexe 1).

Dans un premier temps, nous avons voulu tester la pertinence d’un tel cadre et avons interrogé 44 directeurs généraux ou artistiques d’organismes culturels du Québec.

Globalement, les résultats démontrent que notre cadre d’analyse est un outil de réflexion pertinent pour les dirigeants (Turbide et Laurin, 2010). Les directeurs nous ont dit être moins portés à surveiller les enjeux de l’environnement externe, à l’exception des aspects touchant les relations avec les bailleurs de fonds. Les résultats témoignent de la forte dépendance des organismes face aux bailleurs de fonds (Turbide et Laurin, 2010). Ils surveillent les orientations des ministères et conseils des arts, les changements de Ministre, de cabinets, de politiques, de programmes et considèrent leurs relations avec les organismes subventionnaires comme très importantes. Pour les autres éléments de risque de leur environnement externe, nos analyses quantitatives démontrent que les directeurs des organismes négligent d’une manière très

importante les enjeux légaux (forme juridique, règlements fiscaux, taxes de vente, règlements de travail, etc.) et les enjeux économiques.

Du côté des facteurs de risque à l'intérieur des organismes, les directeurs semblent confondre plan d'action et plan stratégique. Ils nous ont indiqué bien comprendre le rôle de reddition de comptes de leur conseil d'administration mais ils sollicitent peu leur CA pour de l'expertise conseil.

1.3. L'étude des facteurs clés de succès

Nous souhaitons maintenant observer les organismes en santé organisationnelle et financière. Puisque nous avons identifié les principales lacunes des organisations en crise, nous voulons documenter les façons de faire des organismes jugés « performants » pour leurs réalisations culturelles ou artistiques et pour leur gestion financière. À l'aide du cadre d'analyse développé précédemment et des résultats de nos observations empiriques, nous allons axer notre travail sur les éléments les plus significatifs qui semblent être négligés par les organismes en crise. Plus précisément, les thèmes suivants seront questionnés :

- Les enjeux de gouvernance : les relations entre la direction générale et les membres du CA, le choix des membres, les mandats, le fonctionnement, les mécanismes de reddition de comptes.
- Les enjeux de développement de l'organisme : l'analyse de l'environnement externe, le choix des partenaires d'affaires, le cadre légal.
- Les enjeux de gestion de l'organisme : la définition de la mission, des objectifs, d'un plan stratégique, des mécanismes de mesure des résultats, des suivis d'objectifs et des suivis financiers.

2. Revue de littérature

D'après *l'Enquête nationale auprès des organismes à but non lucratif et bénévoles* (ENONB) de 2003⁵, le Canada comptait à cette date 161 000 organismes à but non lucratif dont 13 700, soit 9 %, dans le domaine des arts et de la culture. Au Québec, il existe environ 46 000 OBNL, dont 8 % sont des organismes 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 (environ 42 % des revenus), des dons et commandites (environ 11 % des revenus) et les 4 % restant provenant de sources diverses. Les OBNL au Québec sont régis par la partie II de la Loi sur les corporations du Canada ou par la partie III de la Loi sur les compagnies du Québec. Selon la Loi sur les compagnies du Québec, les OBNL doivent être dirigés par un conseil d'administration qui a la responsabilité juridique d'agir au meilleur des intérêts de l'organisation⁶. Les membres du CA sont donc tenus de servir de « gardiens » de l'organisation, en protégeant les actifs et en s'assurant de sa conformité aux lois (Axelrod, 2005 : 134).

En termes juridiques, le CA est donc considéré comme « le mandataire-fiduciaire de l'organisation et il est imputable » (Malenfant, 1999 : 67). Le caractère fiduciaire des CA, accentué par les divers scandales financiers des années 2000⁷, semble avoir motivé l'émergence d'une abondante littérature normative constituée principalement de modèles prescriptifs, inspirés du secteur des entreprises à but lucratif, qui propose les « meilleures pratiques » à suivre pour atteindre une « bonne gouvernance ». Cependant, plusieurs études issues de la littérature scientifique sur la gouvernance des OBNL démontrent que ces pratiques sont difficilement transférables à ce secteur (Middleton, 1987 ; Cornforth, 2004 ; Bertrand et Turbide, 2007 ; Ostrower et Stone, 2006). En effet, selon Herman et Renz, les meilleures pratiques de gouvernance semblent être celles adaptées à la réalité des organismes (Herman et Renz, 2004 ; 2008). Toutefois, ces auteurs constatent que les OBNL les plus efficaces sont plus susceptibles d'utiliser des pratiques de gestion appropriées. Ils se réfèrent à ces pratiques comme des « pratiques prometteuses » par opposition aux « meilleures pratiques » (Herman et Renz, 2008). Pour eux, il est important de considérer qu'aucune pratique n'est universellement applicable ou transférable, mais plutôt que certaines pratiques ont des résultats prometteurs et que pour cela, elles devraient être prises en considération.

Ainsi, nous avons observé que de nombreuses recherches se sont centrées sur l'analyse des pratiques de gouvernance et leur impact sur l'efficacité des conseils d'administration (ex. : Green

⁵ Imagine Canada (2005). « Les organismes du domaine des arts et de la culture au Canada », *Enquête nationale auprès des organismes à but non lucratif et bénévoles* (ENONB) [en ligne], Imagine Canada, [réf. du 19 octobre 2012]. http://bibliotheque.imaginecanada.ca/recherches/statistiques_secteur/enob

⁶ *Loi sur les compagnies* [en ligne], Québec, Gouvernement du Québec, [réf. du 18 septembre 2011]. http://www2.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/dynamicSearch/telecharge.php?type=2&file=/C_38/C38.html

⁷ Scandales au sein d'entreprises telles qu'Enron en 2001 ou WorldCom en 2002, ou encore des OBNL tels que la Smithsonian Institution en 2009.

et Griesinger, 1996 ; Brudney et Murray, 1998 ; Brown, 2007). D'autres études cherchent à définir les principaux rôles de gouvernance du conseil d'administration (ex. : Golden-Biddle et Rao, 1997 ; Wright et Millensen, 2008 ; Brown et Guo, 2010). Des recherches, moins nombreuses, portent sur la relation entre le conseil d'administration et la direction générale (ex. : Herman et Heimovics, 1990 ; Murray, Bradshaw et Wolpin, 1992 ; Golensky, 1993 ; Cornforth, 1999 ; Maitlis, 2004 ; Reid et Turbide, 2012). Enfin, plus récemment, on observe une augmentation des études portant sur l'influence de l'environnement sur la gouvernance organisationnelle (ex. : Edwards et Cornforth, 2003 ; Brown, 2005 ; Bradshaw, 2009 ; Ostrower et Stone, 2010 ; Turbide et Laurin, 2010). L'ensemble de cette littérature démontre que la gouvernance des OBNL est un phénomène complexe et dynamique qui, pour être compris, requiert davantage de recherches analytiques et l'application supplémentaire des perspectives théoriques ancrées sur les observations concrètes des pratiques (Cornforth, 2004 ; Ostrower et Stone, 2006).

Cette étude s'inscrit dans cet effort d'approfondir notre compréhension des dynamiques et mécanismes de gouvernance qui caractérisent les organismes en santé organisationnelle et financière, ce que nous pourrions appeler les « facteurs clés de succès » ou les « pratiques prometteuses » tels que nommés par Herman et Renz (2008). Dans cette étude, nous adoptons la définition de la gouvernance des OBNL de Renz (2010 : 126-127, traduction libre) qui considère que :

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 prenantes.

3. Méthodologie

3.1. *Stratégie de recherche*

Afin de répondre à nos questions de recherche, nous avons mené une étude par le biais d'entrevues semi-dirigées auprès des directeurs généraux et des présidents de conseil d'administration, ou d'autres membres le cas échéant, de 12 organismes dans le domaine des arts et de la culture du Québec⁸. Cette méthode a été choisie, car elle nous permettait de questionner les répondants sur des éléments concrets de la gestion et de la gouvernance de l'organisme, tout en laissant place à l'émergence d'autres questions non incluses dans la grille d'entrevue, pouvant ainsi enrichir notre analyse (Bryman, 2004 ; Quivy et Van Campenhoudt, 2006).

Par ailleurs, le fait d'interviewer la direction générale en compagnie d'un membre du CA (le président pour 9 des 11 organismes participants) a permis d'enrichir nos observations antérieures sur la gouvernance des organismes culturels au Québec (ex. : Turbide et Laurin, 2010 ; Turbide, 2012). En effet, bien que nous ayons déjà réalisé d'autres travaux portant sur la gouvernance des OBNL, la démarche d'entrevue en « duo » adoptée pour cette étude est nouvelle. L'objectif étant de recueillir les propos de ces deux acteurs (qui jouent un rôle prépondérant dans la gouvernance de l'organisme), et d'observer les dynamiques de la relation CA-DG ou DA par l'intermédiaire de son président.

Nous avons élaboré une grille d'entrevue portant sur trois thèmes : les rôles des membres du CA et de la direction générale, la planification du développement de l'organisme et sa gestion (voir la grille d'entrevue à l'Annexe 2). Lors des entrevues, nous avons aussi recueilli une série de données factuelles nous aidant à mieux comprendre le contexte de la gouvernance de chaque organisme. De plus, afin d'enrichir les données recueillies pendant les entrevues, nous avons aussi noté certains comportements lors des entrevues, par des observations non structurées, c'est-à-dire sans avoir préalablement élaboré une grille d'observation, mais en prenant note des comportements au cours de chacune des entrevues (Bryman, 2006 : 167). Les entrevues ont été réalisées entre les mois de juillet et décembre 2012, et elles ont eu lieu dans les bureaux des organismes participants. La durée des entrevues varie entre 60 et 90 minutes. Dans la majorité des cas, nous avons pu interviewer la direction générale et la présidence du CA ensemble, sauf pour deux cas d'exception où, malgré notre demande de rencontrer ces deux personnes ensemble, le président du CA n'a pu se présenter.

⁸ Nous avons interviewé les dirigeants de 12 organismes, mais nous avons retenu uniquement 11 organismes pour notre étude. Les raisons de ce choix seront expliquées plus loin.

3.2. Organismes participants

Les organismes participant à cette étude ont été choisis selon plusieurs critères ; il s'agit donc d'un échantillon non aléatoire. Le premier critère a été celui de recruter des organismes réputés tant pour la qualité de leurs programmes et de leurs services que pour leur santé financière. Pour ce faire, nous avons demandé au ministère de la Culture et des Communications (MCC) et au Conseil des arts et des lettres du Québec (CALQ) de nous proposer une liste d'organismes culturels œuvrant au Québec, subventionnés au fonctionnement par le MCC, la SODEC⁹ ou le CALQ, et considérés comme étant en santé organisationnelle et financière. Plus précisément, des organismes réputés pour la qualité de leur programme, ne traversant pas un période de crise (ex. : problèmes financiers récurrents, conflits internes ou externes, etc.) et ne présentant pas un déficit cumulé ou un déficit cumulé n'excédant pas 10 % des revenus de la dernière année financière complétée. Nous avons reçu un total de 24 propositions d'organismes culturels œuvrant dans différents secteurs d'activité, à savoir la musique, les arts de la scène, les arts visuels, le livre et les périodiques, la muséologie, les diffuseurs spécialisés, les radios communautaires et les organismes de formation (voir Tableau 1).

Tableau 1 : Nombre d'organismes proposés par secteur d'activité

Secteur d'activité	Nombre d'organismes
Musique	5
Arts de la scène (danse et théâtre)	6
Arts visuels	1
Livre et périodiques	2
Muséologie	3
Diffuseurs spécialisés	4
Radios communautaires	1
Formation	2
Total	24

Parmi ces organismes, nous avons fait un choix en tenant compte des cinq critères suivants : la santé organisationnelle et financière, le secteur d'activité de l'organisme, la taille de l'organisme, sa localisation et sa configuration de gouvernance. Afin d'obtenir une certaine diversité dans l'échantillon, tout en respectant la représentativité de ces quatre critères, notre choix s'est limité à 12 organismes. Soulignons que certains organismes de notre échantillon final ne figurent pas dans notre choix initial. En effet, plusieurs directeurs généraux d'organismes identifiés n'ont pas accepté de participer à cette recherche, et ce, pour différentes raisons, notamment l'incompatibilité des agendas. Après quelques refus et plusieurs désistements de demandes d'entrevue, ainsi que des longs délais de réponse à nos demandes, l'échantillon s'est construit sur un période de six mois, ce qui constitue à nos yeux, un résultat de recherche en soit. En effet, force est de constater à quel point la gouvernance peut être un sujet sensible au sein des OBNL et le conseil d'administration d'une entité difficilement accessible.

⁹ Société de développement des entreprises culturelles (SODEC).

Par ailleurs, bien que nous ayons mené des entrevues auprès de 12 organismes, nous avons décidé de ne retenir que les résultats de 11 organismes sur 12, réalisant en cours d'entrevue que l'organisme ne remplissait pas l'un des critères de base pour cette étude, c'est-à-dire « être en santé organisationnelle et financière ». Au final, l'échantillon répond aux critères de diversité de taille, de secteur d'activité et de localisation (voir Tableau 2).

Tableau 2 : Description des 11 organismes retenus

Organisme	Taille ¹	Principale source de revenus ²	Localisation ³	Type de <i>membership</i> ⁴	Nombre d'employés ⁵
Ensemble musical	P	Autonome > Subventions	Centre urbain	F	Inférieur à 5
Théâtre	P	Autonomes < Subventions	Région	F	Inférieur à 5
Chorale	P	Autonomes = Subventions	Région	O	Inférieur à 5
Musée régional	M	Autonomes < Subventions	Région	O	De 6 à 12
Centre d'artistes	P	Autonomes = Subventions	Centre urbain	O	De 6 à 12
Orchestre	M	Autonomes > Subventions	Région	F	Inférieur à 5
Compagnie de danse	G	Autonomes > Subventions	Centre urbain	F	De 6 à 12
Musée centre urbain	M	Autonomes > Subventions	Centre urbain	O	De 6 à 12
Radio communautaire	M	Autonomes > Subventions	Région	O	De 6 à 12
Diffuseur régional	G	Autonomes < Subventions	Région	F	Supérieur à 13
Diffuseur centre urbain	G	Autonomes < Subventions	Centre urbain	F	Supérieur à 13

1. Taille de l'organisme selon le budget annuel :

- P : Organisme de petite taille avec un budget < 500 000\$
- M : Organisme de taille moyenne avec un budget entre 500 000\$ et 1 500 000\$
- G : Organisme grande taille avec un budget > 1 500 000\$

2. Principale source de revenus :

- Autonomes > Subventions : les revenus autonomes sont supérieurs aux subventions.
- Autonomes = Subventions : les revenus autonomes sont à un niveau quasi égal aux subventions.
- Autonomes < Subventions : les revenus autonomes sont inférieurs aux subventions.

3. Localisation de l'organisme : Les organismes participants se localisent dans sept régions administratives différentes, à savoir Montréal, Capitale-Nationale, Centre-du-Québec, Rimouski, Montérégie, Lanaudière et Outaouais :

- Centre urbain : Montréal et Capitale-Nationale.
- Région : Toutes les autres régions administratives mise à part Montréal et Capitale-Nationale.

4. Type de *membership* :

- O (*membership* ouvert) : Les membres votants de l'organisme représentent un groupe plus large que les membres du CA.
- F (*membership* fermé) : Les membres votants de l'organisme représentent uniquement les membres du CA.

5. Nombre d'employés permanents :

- Inférieur à 5 employés permanents
- De 6 à 12 employés permanents
- Supérieur à 13 employés permanents

De plus, par leurs caractéristiques organisationnelles, ces organismes peuvent être classifiés selon les trois configurations de gouvernance telles que décrites à l'Annexe 3 (voir Tableau 3).

Tableau 3 : Classification des organismes selon la configuration de gouvernance

Organismes	Configuration de gouvernance
Ensemble musical	Entrepreneuriale
Théâtre	Entrepreneuriale
Chorale	Associative ou de regroupement
Musée régional	Conventionnelle
Centre d'artistes	Associative ou de regroupement
Orchestre	Conventionnelle
Compagnie de danse	Entrepreneuriale
Musée centre urbain	Conventionnelle
Radio communautaire	Associative ou de regroupement
Diffuseur régional	Conventionnelle
Diffuseur centre urbain	Conventionnelle

3.3. Analyse des données

Pour assurer la validité interne des résultats, toutes les entrevues ont été menées par deux chercheurs et un troisième chercheur, qui n'a pas participé aux entrevues, s'est joint pour l'analyse des données. Sauf pour une exception¹⁰, les entrevues ont été enregistrées à l'aide d'une enregistreuse numérique. Les données recueillies ont été colligées en deux documents différents. Dans un premier temps, nous avons compilé les informations obtenues par la prise de notes lors des entrevues. Dans un deuxième temps, nous avons fait une transcription partielle des enregistrements de chacune des entrevues.

Pour analyser et interpréter les données, nous avons suivi la méthode de codification thématique des données (Miles et Huberman, 2003 ; Paillé et Mucchinielli, 2012). Nous avons fait une première codification par question, en fonction des trois questions de recherche : les rôles du CA et de la DG, la planification du développement et la gestion de l'organisme.

3.4. Confidentialité

Cette étude a été approuvée par le comité d'éthique de la recherche (CER) de HEC Montréal, c'est-à-dire que la collecte des données est conforme aux normes éthiques de recherche auprès de sujets humains. Nous avons suivi les procédures visant à assurer la protection et la confidentialité des données ainsi que l'anonymat des individus. En effet, nous avons signé conjointement avec les répondants un consentement d'entrevue où les chercheurs s'engagent à protéger, dans la mesure de leurs possibilités, leur anonymat. De plus, toutes les personnes impliquées dans cette recherche ont signé un engagement de confidentialité. Enfin, nous avons pris les mesures nécessaires pour que les données recueillies soient conservées dans un emplacement sécuritaire.

¹⁰ Le directeur général de l'un des organismes étudiés a refusé de donner son accord pour l'enregistrement de l'entrevue.

4. Présentation des résultats

Dans cette section, nous présentons les principaux résultats de l'étude en lien avec chacune de nos trois questions de recherche, à savoir :

1. *Quels rôles jouent les membres du CA et la direction générale/artistique dans la gouvernance de leur organisation ?*
2. *De quelles façons les membres du CA et la direction générale/artistique planifient-ils le développement de leur organisation ?*
3. *De quelles façons les membres du CA et la direction générale/artistique exercent-ils la gestion de leur organisation ?*

4.1. Les rôles des membres du CA et de la direction générale

4.1.1. Les rôles de gouvernance

Pour recueillir et analyser les données concernant les rôles du CA, nous avons élaboré une liste des principaux rôles soulignés par les chercheurs dans le domaine de la gouvernance des OBNL (Miller-Millensen, 2003 ; Cornforth, 2003 ; Brown et Guo, 2010 et Turbide 2012). Le Tableau 4 ci-dessous présente cette liste ainsi que la description de chacun de ces rôles.

Tableau 4: Description des rôles de gouvernance

Type de rôle	Description
Conformité	Le CA ratifie les décisions du gestionnaire et accomplit les tâches établies par certaines lois, telles que l'approbation des états financiers, la convocation d'une assemblée générale annuelle des membres, etc.
Orientation	Le CA participe dans la définition des orientations stratégiques visant la réalisation de la mission et la survie de l'organisme.
Surveillance de la gestion	Le CA surveille la gestion de l'organisme, notamment la gestion financière, et met en place des mécanismes de contrôle.
Veille de l'environnement	Le CA exerce une vigie sur les facteurs externes de l'environnement, tels que les changements économiques, politiques ou encore les comportements des concurrents.
Conseil	Les administrateurs mettent leurs compétences individuelles au service de l'organisme en apportant des conseils.
Financement	Le CA, par sa capacité "d'ouvrir des portes", facilite la recherche de financement auprès des entités publiques ou privées.
Planification	Le CA est impliqué dans la planification stratégique et il supervise la mise en œuvre du plan afin de s'assurer que les objectifs soient atteints.
Relation avec la communauté	Le CA participe activement dans le développement des relations avec la communauté (usagers/clients, public, artistes, etc.).

Les données recueillies nous permettent de constater que tant les présidents que les directeurs généraux conçoivent le rôle de leur CA comme étant principalement **l'orientation de la mission de l'organisme** (voir Tableau 5).

Tableau 5 : Principaux rôles du CA

Type de rôle	Nombre de mentions
Orientation	9
Surveillance de la gestion	6
Conformité	2
Planification	2
Conseil	1
Financement	1
Veille de l'environnement externe	0
Relation avec la communauté	0

Voici quelques commentaires qui illustrent ce constat :

« Le rôle du CA c'est d'avoir une vision globale de l'organisme par rapport à sa mission spécifique et de voir à ce que cette mission-là continue dans le temps et qu'on la maintienne » (membre du CA, Théâtre).

« Le rôle du CA c'est d'appuyer le développement et la réalisation de l'organisme. C'est de donner de l'encadrement pour que l'ensemble puisse bien fonctionner » (président, Ensemble musical).

Ensuite, le deuxième rôle qui a été mentionné à plusieurs reprises par les répondants a été celui de la **surveillance de la gestion**. Par exemple, certains des répondants ont dit :

« [Le rôle du CA] c'est de superviser que le plan stratégique qui a été pondu par la direction, le plan d'affaires et le budget soient respectés » (président, Diffuseur centre urbain).

« Le CA est là pour voir à la saine gestion. S'assurer qu'on fait tout dans les normes, dans les règles, dans la bonne gouvernance » (DG, Compagnie de danse).

Les rôles **de conformité, de planification, de conseil et de financement** ont été moins mentionnés. Cependant, quelques répondants ont fait référence à ce type de rôles. Le commentaire d'une DG fait mention des rôles de conformité, de conseil et de financement :

« La première fonction [du CA] est de répondre aux exigences du gouvernement (...) Après ça, je me fie beaucoup au conseil (...) Aller chercher des fonds privés et avoir un regard sur le budget. Ça me pousse à leur montrer [le budget] et être conseillé » (DG, Compagnie de danse).

Les rôles de **veille de l'environnement** et de **relation avec la communauté** n'ont pas été mentionnés par les participants. Cela est peut-être dû au fait que ces deux types de rôles demandent que le CA porte un regard vers l'environnement externe de l'organisme, ce qui ne semble pas être une pratique courante dans la gouvernance des organismes culturels au Québec (Turbide et Laurin, 2010 ; Turbide, 2012).

Par ailleurs, nous avons pu observer que les organismes participants font une reddition de comptes caractérisée par le fait d'être principalement axée sur les demandes des bailleurs de fonds (voir Tableau 6). En effet, les répondants de seulement 4 organismes ont fait référence à une reddition de comptes plus élargie, impliquant d'autres parties prenantes (par exemple les membres, les usagers ou certains partenaires). Ces 4 organismes sont parmi ceux ayant un *membership* ouvert.

Tableau 6 : Principal type de reddition des comptes

Type de reddition des comptes	Nombre d'organismes
Reddition de comptes de « conformité » ¹	7
Reddition de comptes « élargie » ²	4
TOTAL	11

1. Reddition des comptes de « conformité » : il s'agit de l'envoi des rapports habituels aux bailleurs de fonds, selon ce qui est sollicité dans la convention de financement.
2. Reddition des comptes « élargie » : il s'agit de l'envoi ou la présentation des rapports à un plus grand nombre de parties prenantes telles que les membres, les usagers, les bailleurs de fonds, etc.

4.1.2. Les responsabilités

Lorsque l'on pose la question : « quels sont les principales responsabilités des membres du CA ? », les répondants font surtout référence aux responsabilités financières et légales, c'est-à-dire celles qui sont liées au **rôle de surveillance de la gestion** et au **rôle de conformité** (voir Tableau 7). Ainsi, bien qu'ils conçoivent leur principal rôle comme étant un rôle d'orientation de la mission (voir Tableau 5), ils ne relient pas ce rôle à des responsabilités concrètes et voient ces dernières dans une perspective de surveillance. Il y a donc un certain écart entre le rôle joué par le CA et les responsabilités qui lui sont réellement attribuées.

Tableau 7 : Principales responsabilités du CA

Responsabilités	Nombre de mentions
Responsabilités financières ¹	7
Responsabilités légales ²	5
Responsabilités liées à la réalisation de la mission ³	4
Responsabilités liées aux ressources humaines ⁴	2

1. Responsabilités légales : dépôt des documents (et de versements) aux instances gouvernementales selon ce qu'établit la loi.
2. Responsabilités financières : approbation et suivi du budget, approbation des états financiers, nomination de l'auditeur, etc.
3. Responsabilités liées à la réalisation de la mission : suivi et évaluation des activités, actualisation de la mission, suivie du plan stratégique, etc.
4. Responsabilités liées aux ressources humaines : nomination et évaluation de la direction générale, approbation des politiques concernant les ressources humaines, approbation de l'échelle salariale, etc.

4.1.3. Rapport hiérarchique entre le CA et la DG ou DA

Nous avons également demandé aux participants de définir le rapport hiérarchique entre le CA et la direction générale ou artistique au sein de leur organisme. Nous avons classé les réponses selon la répartition des rôles et des responsabilités entre le CA et la DG ou DA (voir Tableau 8).

Tableau 8 : Rapport hiérarchique entre le CA et la DG ou DA

Répartition des rôles et des responsabilités	Nombre d'organismes
Répartition partagée des rôles et des responsabilités ¹	6
La DG-DA détient la majorité des rôles et des responsabilités ²	4
Le CA détient la majorité des rôles et des responsabilités ³	1
TOTAL	11

1. Répartition partagée des rôles et des responsabilités : il y a une claire répartition des rôles et des responsabilités entre le CA et la DG. La DG est l'employée du CA. Bien que la DG soit influente, elle n'a pas « carte blanche » et le CA exerce une certaine veille sur la gestion et les choix artistiques.
2. DG ou DA détient la majorité des rôles et des responsabilités : il y a un déséquilibre dans la répartition des rôles entre la DG ou la DA et le CA. La DG en tant que gestionnaire et/ou créateur est essentielle à l'organisme et a un poids important dans la prise de décision. La DG a « carte blanche » et le CA est là pour appuyer ses décisions artistiques.
3. Le CA détient la majorité des rôles et des responsabilités : il n'y a pas de DG dans l'organisme. Le CA gouverne et gère l'organisme. Une coordination est mise en place pour opérationnaliser les décisions prises par le CA.

Les données montrent qu'une faible majorité des organismes (6 sur 11) ayant une DG ont un rapport hiérarchique partagé (voir Tableau 8), car il semble avoir une répartition des rôles et des responsabilités entre le conseil d'administration et la direction générale. De plus, les deux voix (DG et CA) semblent se faire entendre lors du processus de prise de décision. Toutefois, dans 4 organismes sur 11, le rapport hiérarchique entre la direction générale et le conseil d'administration pourrait sembler inégal, car la direction générale ou direction artistique assume

la majorité des rôles et des responsabilités au sein de l'organisme, ce qui lui confère un rôle et un poids prédominant lors de la prise de décision. Nous avons noté que pour 3 de ces 4 organismes, la direction artistique est l'un de membres fondateurs. Dans un seul cas, bien que la personne responsable de la direction générale ne soit pas le fondateur de l'organisme, elle dirige l'organisme depuis plus de vingt ans. De plus, 3 de ces 4 organismes ont un *membership* fermé. Enfin, nous avons posé une question sur la façon dont le CA s'assure de remplir son rôle et ses tâches afin de déterminer le niveau de formalité¹¹ de certains processus et mécanismes de gouvernance au sein des organismes étudiés. Par exemple, à cette question sur les processus de suivi et d'évaluation du CA, un répondant dans un organisme ayant des mécanismes formels répondait :

« [...] à tous les deux ans, le comité gouvernance fait une évaluation du CA globalement et une fois par année, de chacun des administrateurs » (DG, Diffuseur centre urbain).

Tandis qu'un répondant d'un autre organisme ayant des processus informels répondait :

« [...] il se fait une espèce d'évaluation lors de l'assemblée annuelle » (DG, Diffuseur régional).

Les réponses nous révèlent que, dans la très grande majorité des cas (10 sur 11), les organismes ont des processus plutôt informels du suivi du travail du CA ou n'en ont pas (voir Tableau 9). Il faut souligner que cela n'est pas relié à la taille de l'organisme, car il y a des organismes de grande, de moyenne et de petite taille, tant parmi les participants ayant des processus informels que parmi ceux qui semblent n'avoir aucun processus de suivi.

Tableau 9 : Processus de suivi du travail du CA

Type de processus	Nombre d'organismes
Processus de suivis formels ¹	1
Processus de suivis informels ²	6
Peu ou pas des processus de suivi ³	4
TOTAL	11

1. Processus de suivis formels : les personnes interviewées mentionne au moins trois processus structurés, tels l'évaluation annuelle du CA, le suivi systématique des PV ou la mise sur pied d'un comité de gouvernance.
2. Processus de suivis informels : les personnes interviewées mentionne un ou deux processus non structurés tels que le suivi des PV ou la rétroaction permanente.
3. Peu ou pas des processus de suivi : les personnes interviewées mentionnent un seul processus de suivi de façon très floue ou elles confirment qu'il n'y a pas de processus de suivi du travail du CA.

¹¹ Les mécanismes formels sont généralement définis dans cette recherche comme ceux étant écrits et utilisés de façon systématique, tandis que les mécanismes non écrits et sporadiques sont considérés comme étant informels.

De plus, nous avons voulu connaître de quelle façon les membres du CA étaient choisis. Nous avons noté que tous les organismes disposent de certains mécanismes de recrutement des nouveaux membres. Cependant, ces mécanismes semblent être principalement informels (voir Tableau 10).

Tableau 10 : Type de mécanismes de recrutement des nouveaux administrateurs

Type de mécanisme de recrutement	Nombre d'organismes
Mécanismes formels de recrutement ¹	2
Mécanismes informels de recrutement ²	9
Il n'y a pas de mécanismes de recrutement ³	0
TOTAL	11

1. Mécanismes formels de recrutement : les personnes interviewées mentionnent au moins un mécanisme structuré de recrutement, tel qu'un comité de sélection ou de nomination au CA, une grille de compétences ou des règles écrites en ce qui concerne le choix des membres, etc.
2. Mécanismes informels de recrutement : les personnes interviewées mentionnent un ou deux mécanismes, tels que le rapprochement des membres potentiels, la définition des compétences recherchées, la présentation des candidatures à l'avance, etc.
3. Il n'y a pas de mécanismes de recrutement : les personnes interviewées ne mentionnent aucun mécanisme de recrutement des nouveaux membres.

4.2. La planification du développement de l'organisme

Pour répondre à la deuxième question de recherche, nous avons porté notre attention sur les types de mécanismes (formels et/ou informels) utilisés pour planifier le développement de l'organisation. Nous nous sommes aussi intéressés au degré d'implication des membres du CA dans les processus de planification. D'abord, nous avons interrogé les participants sur la façon dont ils orientent les activités dans leurs organismes. Les réponses nous permettent de constater qu'une faible majorité d'organismes ont mis en place des processus formels de planification stratégique (voir Tableau 11).

Voici un commentaire provenant d'un organisme de grande taille qui illustre bien un processus de planification formel :

« On a un plan stratégique triennal. Tous nos objectifs sont identifiés dans ce plan. Annuellement, on prépare un plan d'action en lien avec chacun de ces objectifs stratégiques qui est déposé et entériné par le CA. Le plan stratégique a été préparé par un comité ad hoc composé par la direction et des membres du CA. Le CA veille à ce que le plan soit suivi » (DG, Diffuseur centre urbain).

Plusieurs organismes n'ont pas de plan stratégique. L'un de ces organismes planifie son développement par des mécanismes plutôt informels, et dans les autres organismes, il n'y a pas de planification écrite. Cependant, ne pas avoir de mécanismes formels de planification ne veut pas dire que les dirigeants de ces organismes n'agissent pas suivant certains objectifs, mais simplement qu'ils sont écrits nulle part.

Par exemple, les répondants d'un organisme de petite taille ont dit :

« On n'a pas développé de plan stratégique comme tel [...] Il n'y a pas grand-chose d'écrit [...] Ça bouge beaucoup dans le monde artistique. C'est beaucoup le jeu des opportunités qui module les plans » (DG, Théâtre).

« Le plan stratégique n'est pas écrit, mais on fonce. On ne sait pas toujours comment ça va aboutir » (membre du CA, Théâtre).

Tableau 11 : Mécanismes de planification

Type de mécanisme de planification	Nombre d'organismes
Mécanismes formels de planification ¹	6
Mécanismes informels de planification ²	1
Il n'y a pas de mécanismes de planification ³	4

1. Mécanismes formels de planification : l'organisme dispose d'un plan stratégique où il définit ses objectifs à moyen et long terme.
2. Mécanismes informels de planification : l'organisme ne dispose pas d'un plan stratégique, mais il se fixe des objectifs à moyen terme.
3. Il n'y a pas de mécanismes de planification : l'organisme n'a pas de plan stratégique et il ne semble pas avoir d'objectifs clairement définis. Les objectifs se trouvent dans la tête de dirigeants.

Par ailleurs, nous avons aussi essayé de mettre en évidence le type d'implication du CA dans les processus de planification et de réflexion stratégique. Nous avons constaté lors des entrevues que, dans la majorité des cas (6 sur 11), les membres du CA s'impliquent dans le processus de planification (voir Tableau 12). Cependant, dans seulement 4 cas l'implication du CA commence dès le début du processus de réflexion stratégique.

Tableau 12 : Implication du CA dans la planification de l'organisme

Implication du CA	Nombre d'organismes
Implication lors de l'élaboration du plan stratégique	4
Implication lors de l'approbation du plan stratégique	2
Il n'y a aucune implication du CA dans la planification	1
Il n'y a pas de plan stratégique ni d'objectifs écrits	4
TOTAL	11

Ensuite, nous avons interrogé les répondants sur la façon dont ils se préoccupent des changements dans l'environnement externe de l'organisme, par des actions telles que la veille systématique de la concurrence ou encore la participation au sein de comités, de tables de concertation ou de réseaux. Les données nous ont permis de constater que, dans tous les cas, il y a une certaine veille de l'environnement externe (voir Tableau 13). Cependant, cette veille porte principalement sur la dimension culturelle/artistique et la dimension politique de l'environnement

de l'organisme. D'autres dimensions, telles que les dimensions socio-économiques ou légales, sont peu ou pas du tout mentionnées (voir Tableau 14).

Tableau 13 : Degré de veille de l'environnement de l'organisme

Type de veille	Nombre d'organismes
Veille forte ¹	0
Veille modérée à forte ²	5
Veille faible à modérée ³	6
Veille faible ⁴	0
TOTAL	11

1. Veille forte : Les personnes interviewées mentionnent au moins trois éléments démontrant une connaissance approfondie de l'environnement externe de l'organisme.
2. Veille modérée à forte : Les personnes interviewées mentionnent deux éléments démontrant une connaissance globale de l'environnement externe de l'organisme.
3. Veille faible à modérée : Les personnes interviewées ne mentionnent qu'un seul élément démontrant une connaissance limitée ou un manque d'intérêt pour l'environnement externe de l'organisme.
4. Veille faible : Les personnes interviewées n'ont rien dit ou ne semblent pas porter un intérêt particulier à l'environnement externe de l'organisme.

Tableau 14 : Dimensions de l'environnement externe de l'organisme

Éléments de l'environnement externe	Nombre de mentions
Dimension culturelle/artistique	10
Dimension politique	6
Dimension socio-économique	3
Dimension légale	0

De plus, les réponses données par les participants nous permettent d'avancer que, dans plusieurs cas, le CA s'implique peu dans cette vigie. En d'autres termes, le CA semble plutôt encourager la DG à assumer cette tâche.

Enfin, nous avons exploré la relation entre les organismes et leurs principaux bailleurs de fonds. Dans 10 organismes sur 11, les participants considèrent leur relation avec leurs principaux bailleurs de fonds comme étant un « partenariat équilibré¹² » entre les deux parties, ce qui porte à croire que les participants ne se perçoivent pas dans une relation d'autorité avec leurs bailleurs de fonds, bien que ces derniers détiennent les ressources financières. Cependant, lorsque les dirigeants sont questionnés sur leur satisfaction concernant cette relation, les avis sont plus partagés (voir Tableau 15). Plusieurs répondants ont exprimé des commentaires plutôt critiques concernant cette relation (relation moyennement satisfaisante), dont le rapport d'autorité relié à la dépendance des ressources ressenti par certains répondants vis-à-vis des bailleurs de fonds :

¹² Voir la grille d'entrevue en Annexe 2 pour plus d'informations concernant le choix de réponse.

« Tu n'es jamais le boss quand ce n'est pas toi qui fait le chèque [...] Les relations sont bonnes, sont efficaces, mais c'est une relation de subventionnaires. La relation la plus intéressante, c'est avec l'agglomération [nom de la ville]. On est très gâté, on est très près [...] Au fédéral, ils ne sont pas prêts à reconnaître la performance [...] Pour les commanditaires, il faut qu'on se casse la tête à savoir ce qui peut les intéresser et organiser des événements qui leur plaisent » (DG, Orchestre).

Tableau 15 : Niveau de satisfaction concernant la relation avec les bailleurs de fonds

Relation avec les bailleurs de fonds	Nombre d'organismes
Relation plutôt satisfaisante ¹	5
Relation moyennement satisfaisante ²	5
Relation plutôt insatisfaisante ³	1
TOTAL	11

1. Relation plutôt satisfaisante : les commentaires portent principalement sur les éléments positifs de cette relation.
2. Relation moyennement satisfaisante : les commentaires portent tant sur les éléments positifs que sur les éléments négatifs de cette relation. Cela peut aussi varier selon le bailleur de fonds.
3. Relation plutôt insatisfaisante : les commentaires sont principalement critiques et portent sur les éléments négatifs de cette relation.

4.3. La gestion

4.3.1. Suivi de la réalisation de la mission

Enfin, pour notre troisième question de recherche, nous nous sommes intéressés aux mécanismes et aux processus de gestion par lesquels les répondants assurent la réalisation de la mission et la santé organisationnelle et financière de l'organisme. Nous avons donc demandé aux répondants s'ils avaient un système de mesure des résultats lié à la réalisation de la mission et quels types de résultats mesuraient-ils, avec quels types de mesure. Les données recueillies nous permettent de constater que dans tous les organismes participants, les dirigeants ont mis en place des mécanismes pour mesurer les résultats liés tant à la réalisation de leur mission qu'à la gestion financière (voir Tableau 16 et 17).

En ce qui concerne les mécanismes de mesure des résultats liés à la réalisation de la mission, nous avons observé que, bien que tous les organismes fassent référence à la mise en place de ce type de mécanisme, seuls 5 organismes sur 11 utilisent des mécanismes formels (voir Tableau 16) :

« On fait un sondage systématique après chaque concert. On a formé des groupes d'abonnés et on fait des sondages par internet. Et on fait la même chose pour nos activités-bénéfiques [...] Chaque chose est divisée de façon à ce qu'on puisse voir exactement les dépenses reliées à chacune des activités. Chaque chose financièrement est mesurée [...] On mesure aussi le degré de satisfaction des

spectateurs, le taux de réabonnement, etc., l'efficacité des événements-bénéfices » (DG, Orchestre).

Tableau 16 : Type de mécanisme de mesure des résultats liés à la mission organisationnelle

Mécanisme de mesure de résultats	Nombre d'organismes
Mécanismes formels ¹	5
Mécanismes informels ²	6
Il n'y a pas de mécanismes de mesure de résultats ³	0
TOTAL	11

1. Mécanismes formels : les personnes interviewées mentionnent au moins deux mécanismes systématiques de mesure de la réalisation de la mission, tels qu'une évaluation formelle des résultats par activité et/ou par programme, des sondages sur la satisfaction de la clientèle, etc.
2. Mécanismes informels : les personnes interviewées mentionnent au moins deux éléments qui démontrent un intérêt pour mesurer la réalisation de la mission, tels que des livres des commentaires, le taux de fréquentation, etc.
3. Il n'y a pas de mécanismes de mesure de résultats : les personnes interviewées ne mentionnent pas de mécanisme ou ne semblent pas démontrer un intérêt particulier pour mesurer les résultats des programmes et/ou des activités liées à la réalisation de la mission.

4.3.2. *Suivi de la gestion des ressources financières*

En ce qui concerne l'analyse de la santé financière, la majorité des répondants ont mentionné plusieurs mécanismes, tels que la vérification externe des états financiers ou les suivis des écarts budgétaires, ainsi que des contrôles internes comme la double signature de chèques. Les résultats démontrent que 9 organismes sur 11 ont des mécanismes formels pour assurer la santé financière de l'organisme (voir Tableau 17). Ceci nous permet d'avancer que les organismes participants semblent mieux outillés pour mesurer les résultats et analyser la santé financière que pour mesurer les résultats des programmes et/ou activités liées à la réalisation de leur mission.

Tableau 17 : Types de mécanisme d'analyse de la santé financière de l'organisme

Mécanismes d'analyse de la santé financière	Nombre d'organismes
Mécanismes formels d'analyse ¹	9
Mécanismes informels d'analyse ²	2
Il n'y a pas de mécanismes d'analyse financière ³	0
TOTAL	11

1. Mécanismes formels d'analyse : les personnes interviewées mentionnent au moins trois mécanismes systématiques d'analyse de la santé financière, tels qu'un comité des finances et ou de vérification des états financiers, un suivi budgétaire systématique ou des contrôles internes tels que la double signature de chèques.
2. Mécanismes informels d'analyse : les personnes interviewées ne mentionnent pas plus de deux éléments qui démontrent un certain intérêt pour analyser la santé financière de l'organisme.
3. Il n'y a pas de mécanismes d'analyse financière : les personnes interviewées ne mentionnent pas, ou ne semblent pas démontrer un intérêt particulier, pour la mise en place de mécanismes pour analyser la santé financière de l'organisme.

4.3.3. *Suivi de la gestion de ressources humaines*

En ce qui concerne les mécanismes de gestion des ressources humaines, nous avons demandé aux répondants de décrire les principaux mécanismes mis en place pour gérer le personnel. Les résultats montrent que la grande majorité des organismes participants ont des mécanismes formels de gestion des ressources humaines (voir Tableau 18). D'ailleurs, il est à noter que l'organisme qui n'a pas de mécanisme de gestion de ressources humaines n'a aucun employé permanent, mais uniquement des employés contractuels.

Tableau 18 : Types de mécanismes de gestion des ressources humaines

Mécanismes de gestion de ressources humaines	Nombre d'organismes
Mécanismes formels de gestion des RH ¹	8
Mécanismes informels de gestion des RH ²	2
Il n'y a pas de mécanismes de gestion des RH ³	1
TOTAL	11

1. Mécanismes formels de gestion des RH : les personnes interviewées citent au moins deux mécanismes formels de gestion des ressources humaines, tels que des politiques de ressources humaines, des manuels de description des tâches, une évaluation systématique des employés, etc.
2. Mécanismes informels de gestion des RH : les personnes interviewées citent un ou deux éléments qui démontrent une gestion des ressources humaines peu formalisée, mais présente, tels que le suivi individuel des employés par des conversations informelles, des réunions régulières de travail, etc.
3. Il n'y a pas de mécanismes de gestion des RH : les personnes interviewées ne mentionnent pas, ou ne semblent pas démontrer un intérêt particulier pour la mise en place de mécanismes de gestion des ressources humaines.

Nous nous sommes aussi intéressés aux outils de communication interne mis en place entre le CA et les employés. Nous avons voulu savoir s'il existait des mécanismes par lesquels les idées des employés pouvaient être transmises au CA comme, par exemple, la participation des employés au sein des comités du CA, une boîte à suggestions, etc. Nous avons pu constater qu'une majorité des répondants affirment avoir des mécanismes pour transmettre les idées des employés au CA, toutefois ces mécanismes restent principalement informels (voir Tableau 19). Il faut souligner que dans 1 des 4 cas où les organismes ne semblent pas avoir de moyens de communication entre le CA et les employés, c'est parce que cet organisme n'a pas d'employés permanents.

Tableau 19 : Types de mécanismes de communication CA-employés

Mécanismes de communication CA-employés	Nombre d'organismes
Mécanismes de communication formels ¹	2
Mécanismes de communication informels ²	5
Il n'y a pas de mécanismes de communication ³	4
TOTAL	11

1. Mécanismes de communication formels : il y a des outils ou des mécanismes relativement balisés pour les échanges CA-employés, tels que la participation des employés et des membres du CA au sein de comités, lors des processus de réflexion stratégique, ou encore une boîte à suggestions ou des bulletins internes.
2. Mécanismes de communication informels : les échanges CA-employés ne sont pas tout à fait balisés, mais ils se font de façon informelle, tels que la transmission des idées des employés au CA par la DG, des rencontres informelles lors des activités ou encore par des courriels.
3. Il n'y a pas de mécanismes de communication : les personnes interviewées ne mentionnent pas, ou ne semblent pas démontrer un intérêt particulier pour la mise en place de mécanismes de communication pour baliser les échanges CA-employés.

4.3.4. Suivi de la gestion des risques

Enfin, nous avons interrogé les répondants sur les mécanismes dont ils se sont dotés pour gérer certains risques, tels que les risques matériels (ex. : perte d'équipement), financiers (ex. : le retrait d'un partenaire important), ou encore d'autres types de risques tel que le départ inattendu de la direction générale. Les répondants, dans la plupart des organismes, ont démontré une préoccupation particulière pour la mise en place de mécanismes de gestion des risques. Cependant, dans la majorité des cas, il s'agit d'une mise en place « modérée » de ce type de mécanismes (voir Tableau 20). En effet, les résultats montrent que, dans seulement 2 organismes, la gestion des risques est une pratique plus formelle. Toutefois, il faut souligner que pour 4 organismes, les personnes n'ont pas tout à fait répondu à la question.

Tableau 20 : Gestion des risques

Gestion des risques	Nombre d'organismes
Gestion forte des risques ¹	2
Gestion modérée des risques ²	4
Gestion faible des risques ³	1
Il n'y a pas eu de réponse ⁴	4
TOTAL	11

1. Gestion forte des risques : les personnes interviewées mentionnent plusieurs mécanismes qui démontrent des méthodes formelles pour la gestion des risques.
2. Gestion modérée des risques : les personnes interviewées mentionnent un ou deux mécanismes pour gérer quelques risques, ce qui démontre un intérêt pour la gestion de risques et donc un suivi avec des méthodes plutôt informelles.
3. Gestion faible des risques : les personnes interviewées n'ont rien à dire ou n'ont aucun intérêt quant aux mesures à prendre face à des changements subits.
4. Il n'y a pas eu de réponse : les personnes interviewées n'ont pas tout à fait répondu à la question ou leur réponse était très succincte.

En ce qui concerne la mise en place d'un processus de succession de la direction générale et/ou artistique, du fondateur ou du président du CA, la majorité des répondants ont exprimé avoir un intérêt à ce sujet. Cependant, on note que pour 5 organismes sur 11, cet intérêt s'est traduit par la mise en place de mesures formelles pour faire face à un processus de succession (voir Tableau 21).

Tableau 21 : Niveau d'intérêt porté au sujet de la succession au sein de l'organisme

Intérêt porté au sujet de la succession	Nombre d'organismes
Intérêt fort au sujet de la succession ¹	5
Intérêt modéré au sujet de la succession ²	4
Aucun intérêt au sujet de la succession ³	2
TOTAL	11

1. Intérêt fort au sujet de la succession : les personnes interviewées démontrent un intérêt accru au sujet de la succession pour certains postes, notamment de la DG, au sein de leur organisme. Ils ont donc pris des mesures formelles pour faire face à un éventuel processus de succession (plan de succession, identification et formation d'une personne à l'interne pour assumer le poste, etc.).
2. Intérêt faible au sujet de la succession : les personnes interviewées démontrent un intérêt faible au sujet de la succession de certains postes, notamment de la DG, au sein de leur organisme. Ils décrivent un ou deux éléments à ce sujet (ex. : question qu'on se pose au CA, réflexion sans aboutir à des actions, etc.).
3. Aucun intérêt au sujet de la succession : les personnes interviewées n'ont rien dit ou ne semblent pas porter un intérêt particulier à la succession au sein de leur organisme.

4.4. Configuration de gouvernance

Nous avons voulu explorer comment l'exercice de la gouvernance pouvait être modelé par le contexte organisationnel. Pour cela, nous avons classifié chacun des organismes dans l'une des trois configurations de gouvernance (conventionnelle, entrepreneuriale et associative ou de regroupement) identifiées lors de nos recherches précédentes (voir Annexe 3 et Tableau 3). Les résultats de la présente étude nous ont permis de valider cette typologie ainsi que de mieux la caractériser (voir Tableau 22).

Tableau 22 : Caractéristiques des configurations de gouvernance

Configuration	Caractéristiques
Conventionnelle	<ul style="list-style-type: none"> – Le rôle du CA est défini principalement comme étant celui d'orientation stratégique et de surveillance de la gestion. – Le CA est stable : il y a peu de roulement chez les administrateurs. – La DG est invité aux réunions du CA mais n'a pas droit de vote. – Le CA cherche à avoir des compétences variées et complémentaires parmi ses administrateurs. – La dynamique de la relation CA-DG ou DA se caractérise par le partage du pouvoir lors de prises de décisions. – La DG est imputable et redevable envers le CA. – Le CA engage la DG et il évalue son rendement. – L'organisme compte souvent des bénévoles, mais pas toujours des membres. – Les mécanismes de gestion varient de formels à informels.
Entrepreneuriale	<ul style="list-style-type: none"> – Le rôle du CA est défini principalement comme étant celui de la surveillance de la gestion, notamment de la gestion financière. – La direction générale et/ou artistique siège au CA, souvent avec droit de vote. – Les administrateurs ont des compétences variées. Cependant, mis à part la DG, il n'y a pas d'autres artistes au CA. – L'organisme compte peu de bénévoles. – La dynamique de la relation CA-DG ou DA se caractérise par une DG ou DA détenant le pouvoir lors de la prise de décisions. – Les mécanismes de gestion varient de formels à informels.
Associative ou de regroupement	<ul style="list-style-type: none"> – Le rôle du CA est défini principalement comme étant celui d'orientation et de surveillance de la gestion (quand il y a une DG). – La DG (quand il y en a) est invitée aux réunions du CA mais n'a pas de droit de vote. – Le <i>membership</i> de l'organisme est important. – Les administrateurs sont élus parmi les membres ou, le cas échéant, ils doivent avoir un lien avec la mission de l'organisme (travailler dans le même secteur d'activités, par exemple). – La dynamique de la relation CA-DG ou DA se caractérise par un CA détenant le pouvoir lors de la prise de décisions. – Les mécanismes de gestion varient de formels à informels.

Nous pouvons noter, par exemple, que la formalisation des mécanismes de gestion n'est pas nécessairement liée à l'une de ces configurations, car dans toutes les configurations il y a des organismes ayant plusieurs mécanismes informels de gestion. L'étude nous permet aussi de constater que les organismes ayant une configuration conventionnelle font plus appel aux

bénévoles. Tout comme les organismes ayant une configuration entrepreneuriale, ils n'ont pas nécessairement un *membership* ouvert. Il est intéressant de noter que ce sont les organismes ayant une configuration entrepreneuriale qui ont défini le rôle du CA comme étant principalement celui de la « surveillance de la gestion », sans pour autant faire mention du rôle d'orientation stratégique de l'organisme.

Nous observons aussi que la majorité des organismes ayant une configuration conventionnelle se caractérisent par des rapports hiérarchiques entre le CA et la DG qui tendent à la collaboration et au partage des rôles et des responsabilités. Dans les organismes ayant une configuration entrepreneuriale et associative ou de regroupement, le rapport hiérarchique est caractérisé par une distribution inégale des rôles et des responsabilités entre le CA et la DG. Dans ces cas, la DG (dans les organismes ayant une configuration entrepreneuriale) ou le CA (dans les organismes ayant une configuration associative ou de regroupement) assume plus des responsabilités de gouvernance. Enfin, selon les données dont nous disposons, il n'y a pas de lien clair entre la taille de l'organisme, sa localisation ou son secteur d'activité, et sa configuration de gouvernance.

4.5. *Dynamique de la relation CA-DG ou DA*

Les résultats de cette étude montrent que le rapport hiérarchique entre la direction générale et le conseil d'administration varie selon les organismes (voir Tableau 8). Ces résultats, ainsi que les l'observation des comportements des répondants observés lors des entrevues, nous ont permis de classer chaque organisme selon trois types de dynamique de la relation CA-DG ou DA (voir Tableau 23).

Tableau 23 : Classification selon les types de dynamique de la relation CA-DG

Radio communautaire	Associative ou de regroupement	DG détient le pouvoir
Théâtre	Entrepreneuriale	DG détient le pouvoir
Diffuseur régional	Conventionnelle	DG détient le pouvoir
Compagnie de danse	Entrepreneuriale	DG détient le pouvoir
Orchestre	Conventionnelle	Partage du pouvoir entre le CA et la DG
Diffuseur centre urbain	Conventionnelle	Partage du pouvoir entre le CA et la DG
Centre d'artistes	Associative ou de regroupement	Partage du pouvoir entre le CA et la DG
Musée régional	Conventionnelle	Partage du pouvoir entre le CA et la DG
Ensemble musical	Entrepreneuriale	Partage du pouvoir entre le CA et la DG
Musée centre urbain	Conventionnelle	Partage du pouvoir entre le CA et la DG
Chorale	Associative ou de regroupement	Le CA détient le pouvoir

Les caractéristiques de chaque type de dynamique de la relation CA-DG ou DA sont détaillées dans le Tableau 24.

Tableau 24 : Types de dynamiques de la relation CA-DG ou DA

La direction générale détient le pouvoir (dynamique 1)	<ul style="list-style-type: none"> – Le CA fait confiance à la DG dans tous les champs de compétences. La DG détient l'autorité dans l'OBNL et ne semble pas avoir besoin de faire appel au CA. – Le rapport entre la DG et le CA est défini en termes paternels ou très amicaux, la DG ne semble pas considérer son CA nécessaire dans la gestion de l'organisme. – Les rôles et responsabilités du CA sont principalement définis en termes financiers. Il s'agit uniquement d'un rôle de conformité. – La DG reconnaît avoir un certain besoin des conseils du CA, cependant le CA ne semble pas être bien informé des décisions prises par la DG.
Il y a un partage du pouvoir entre le CA et la DG (dynamique 2)	<ul style="list-style-type: none"> – Le CA fait confiance à la DG dans plusieurs champs de compétences (dont notamment l'artistique et la gestion), mais il y a un partage d'autorité entre le CA et la DG. – Les propos et les interactions démontrent un rapport de respect mutuel entre la DG et le CA. Les administrateurs sont passionnés par la mission de l'organisme. – Le CA peut accomplir différents rôles (conseil, veille, financement, etc.). – Le CA et la DG jouent des rôles complémentaires. – Le CA est au courant de la gestion, ce qui semble démontrer une implication importante au sein de l'organisme et un bon échange d'information. Le CA semble veiller sur l'organisme.
Le conseil d'administration détient le pouvoir (dynamique 3)	<ul style="list-style-type: none"> – Mis à part les compétences artistiques, le CA ne délègue pas l'autorité au DG ou à la DA, dans presque aucun champ de compétence, et garde le contrôle de l'OBNL. – Il y a un rapport de forte dépendance de la DG ou DA envers le CA, car c'est le CA qui mène l'organisme. – Le CA assume plusieurs rôles opérationnels et il est surchargé. – Le CA (ou certains de ses membres) détient l'autorité : lors de l'entrevue c'est le membre du CA qui répond à la majorité des questions. Quand la DG s'exprime, c'est pour ajouter certains éléments aux propos du membre du CA.

Les résultats montrent que dans la dynamique de la relation CA-DG ou DA de 4 organismes participants, la direction générale détient l'autorité de façon significative (voir Tableau 23). Voici quelques commentaires qui illustrent cette dynamique :

« Jamais un conseil ne va décider si je ferme ma compagnie. C'est moi qui va décider si je ferme ou non ma compagnie. Je me suis organisée pour que dans les règlements, ça ne puisse jamais se produire » (DG, Compagnie de danse).

« Je leur [au CA] ai demandé carte blanche et j'ai insisté pour que ça soit écrit dans le PV » (DG, Radio communautaire).

« Je vois les membres du CA comme des aidants, comme un appui. Je suis très copine avec tous les membres du CA » (DG, Diffuseur régional).

Dans les 6 autres organismes, le type de dynamique observée tend vers la collaboration entre les deux parties où, tant la direction générale que le conseil d'administration ont un rôle à jouer dans la gouvernance de l'organisme et partagent le pouvoir (voir Tableau 23). Il ne semble pas y avoir de liens significatifs entre la taille de l'organisme, sa localisation, son secteur d'activité et la dynamique dans la relation CA-DG ou DA :

« Le conseil ne met pas le nez dans les affaires opérationnelles du DG. Et quand on revient au CA, il n'y a pas de décision qui est prise sans que le CA soit engagé. Nos pouvoirs sont clairement délimités » (président, Diffuseur centre urbain).

« Pour que ça marche [la relation CA-DG ou DA], ça prend beaucoup de complicité et de confiance. Mais ce n'est pas une confiance aveugle. C'est une confiance qui est bâtie sur des actions concrètes, sur des accomplissements et sur du contrôle » (président, Orchestre).

Dans un organisme, nous avons observé une dynamique où le conseil d'administration détenait l'autorité, mais il s'agissait d'un petit organisme qui n'a pas de direction générale. Dans ce cas, le CA assume plusieurs des tâches opérationnelles qui sont normalement déléguées à une DG.

5. Interprétation des résultats et pistes de réflexion

5.1. *Rôles du conseil d'administration et de la direction générale*

Les résultats de cette étude montrent que la majorité des répondants perçoivent le rôle du conseil d'administration comme étant celui **d'orientation de la mission de l'organisme** et de **surveillance de sa gestion** (voir Tableau 4 et

Tableau 5). Les principales responsabilités du CA sont définies comme étant légales (ex. : approuver les états financiers, assurer les versements aux instances gouvernementales) et non stratégiques (ex. : élaborer le plan stratégique, évaluer l'atteinte des objectifs), voir Tableau 7. En effet, nous avons pu constater l'absence d'implication des conseils d'administration dans le processus de planification stratégique (voir Tableau 12). Il semble donc y avoir un écart entre ce que les CA considèrent comme étant leur principal rôle et ce qui constituent leurs principales responsabilités. Ces résultats montrent qu'en réalité les conseils d'administration des organismes participants exercent principalement un rôle de conformité aux normes plutôt qu'un rôle d'orientation stratégique. C'est-à-dire que, dans la pratique, les actions entreprises par les CA lors des réunions sont liées principalement à l'accomplissement de leurs responsabilités légales (être conforme aux normes établies par la Loi et les règlements), plutôt qu'à guider l'organisme de façon stratégique. D'un autre point de vue, cela veut aussi dire que les conseils d'administration des organismes participants comprennent bien leurs responsabilités financières et légales, pour lesquelles ils sont imputables.

Les résultats montrent, par ailleurs, que d'autres rôles tels que celui d'être un levier de collecte de fonds pour l'organisme, de fournir des conseils à la direction générale, d'exercer une veille de l'environnement ou encore d'assurer les relations avec la communauté, sont moins répandus, voire inexistantes, au sein des organismes participants.

5.2. *Processus de planification du développement organisationnel*

Les résultats de cette étude permettent de constater qu'une faible majorité des organismes ont des mécanismes formels de planification, c'est-à-dire qu'ils ont un plan stratégique ou des objectifs à moyen et long terme clairement définis (voir Tableau 11). Cependant, il reste qu'un nombre non négligeable d'organismes, 4 sur 11, n'a aucun mécanisme, formel ou informel, de planification. Il s'agit d'organismes où les objectifs à poursuivre et les actions pour les atteindre sont clairs dans l'esprit de la direction générale et/ou de la direction artistique, mais qui ne sont formalisés nulle part.

Par ailleurs, les résultats montrent que les organismes participants considèrent modérément les changements dans leur environnement lors du processus de planification de leur développement (voir Tableau 13). En effet, il semble qu'une certaine veille de l'environnement soit faite,

principalement par la direction générale. Cependant, cette veille est axée sur l’environnement culturel/artistique et politique dans la majorité des organismes, sans prendre en compte d’autres éléments de l’environnement socio-économique ou légal (voir Tableau 14). Ces constats sont les mêmes que les résultats de nos recherches antérieures sur les crises financières dans le secteur des arts (Turbide et Laurin, 2010 ; Reid et Turbide, 2012 ; Turbide, 2012). Ainsi qu’ils soient en santé organisationnelle et financière ou non, les organismes font une faible veille des enjeux socio-économiques et légaux. De plus, cette étude démontre que les bailleurs de fonds ne semblent pas exercer une influence considérable sur les organismes en ce qui concerne la planification de leurs activités (voir Tableau 14), malgré le fait que plusieurs organismes perçoivent leur relation avec les bailleurs de fonds comme étant marquée par leur dépendance aux ressources.

5.3. Mécanismes formels et informels de gestion

Les résultats de cette étude montrent que la majorité des organismes participants ont des mécanismes plutôt informels de gestion. En effet, nous avons croisé les données de sept questions portant, entre autres, sur les différents mécanismes de planification, de mesure de résultats, de gestion de ressources humaines et de gestion financière. Cela nous a permis de constater qu’uniquement 4 organismes sur les 11 participants ont mis en place une majorité des mécanismes **formels** de gestion (voir Tableau 25).

Tableau 25 : Mécanismes de gestion formels vs mécanismes de gestion informels

Mécanismes de gestion	Nombre d’organismes
Principalement des mécanismes formels ¹	4
Principalement des mécanismes informels ²	7
TOTAL	11

1. Principalement des mécanismes formels : l’organisme semble avoir des mécanismes formels de gestion, identifiés dans au moins quatre questions sur sept.

2. Principalement des mécanismes informels : l’organisme semble avoir des mécanismes informels de gestion, identifiés dans moins trois questions sur sept.

Ce constat nous permet d’associer la présence des mécanismes **informels** de gouvernance et de gestion à des organismes qui sont en santé organisationnelle et financière, sans distinction représentative entre la taille, la localisation et le secteur d’activité. Cependant, dans certains cas (3 sur 7), il s’agit de petits organismes ayant, peut-être, peu de moyens pour mettre en place des mécanismes plus élaborés. Dans d’autres cas (4 sur 7), il s’agit d’organismes de différentes tailles (grands, moyens et petits), mais où la direction générale est en place depuis plus de deux décennies. Cela a pu faire en sorte que certains mécanismes de gestion plutôt informels, mais fonctionnels, se soient installés depuis longtemps.

Nous avons aussi constaté que les principaux éléments pour lesquels les organismes ont mis en place **des mécanismes formels** sont : la planification des activités, la gestion des ressources

humaines et la gestion financière. On retrouve principalement des **mécanismes informels** pour : le recrutement des administrateurs, le processus de suivi du travail du conseil d'administration, la mesure des résultats liés aux programmes et aux activités et la communication entre les employés et le conseil d'administration. Il est donc intéressant de noter que, pour la majorité des organismes, dans les activités directement liées au conseil d'administration, la formalisation des mécanismes est moindre.

5.4. *Lien entre la dynamique CA-DG et les mécanismes de gestion*

Afin d'établir des liens entre les différents résultats de notre étude, nous avons comparé les données concernant les principaux mécanismes de gestion avec ceux sur la dynamique de la relation CA-DG ou DA exposées ci-dessous. Cela nous a permis de constater que parmi 4 les organismes ayant principalement des mécanismes formels de gestion (voir Tableau 26), 3 sont des organismes dont la dynamique de la relation CA-DG ou DA est axée sur la collaboration et où il y a un partage du pouvoir et des rôles, et des responsabilités équilibrées. De plus, parmi les 7 organismes ayant des mécanismes informels de gestion, 5 ont une dynamique où le pouvoir est détenu pour l'une des deux parties.

Tableau 26 : Dynamique de la relation CA-DG ou DA et mécanismes de gestion

Organisme	Dynamique	Mécanismes de gestion
Théâtre	DG détient le pouvoir	Informels
Compagnie de danse	DG détient le pouvoir	Informels
Radio communautaire	DG détient le pouvoir	Formels
Diffuseur régional	DG détient le pouvoir	Informels
Ensemble musical	Partage de pouvoir CA-DG	Informels
Musée régional	Partage de pouvoir CA-DG	Informels
Musée centre urbain	Partage de pouvoir CA-DG	Formels
Centre d'artistes	Partage de pouvoir CA-DG	Informels
Orchestre	Partage de pouvoir CA-DG	Formels
Diffuseur centre urbain	Partage de pouvoir CA-DG	Formels
Chorale	CA détient le pouvoir	Informels

Ces résultats montrent qu'il semble y avoir un lien entre le type et le niveau de formalisation des mécanismes de gestion et la dynamique de la relation CA-DG ou DA. En effet, dans les organismes où la dynamique de la relation CA-DG ou DA est collaborative, on note un intérêt plus grand pour la formalisation des mécanismes de gestion. Des mécanismes de gestion plus formels peuvent permettre de mieux baliser la relation CA-DG ou DA, et peuvent aider au partage plus équilibré des rôles et des responsabilités des deux parties.

5.5. *Lien entre la dynamique CA-DG et les configurations de gouvernance*

Les résultats de cette étude montrent que la dynamique de la relation CA-DG ou DA peut modéliser la configuration de gouvernance donnant comme résultat des configurations hybrides, c'est-à-dire des organismes ayant plusieurs éléments de deux configurations différentes. En effet, nous avons comparé les résultats concernant le type de dynamique de la relation CA-DG ou DA et les configurations de gouvernance. Cela nous a permis de confirmer que chaque type de dynamique peut être relié à l'une des configurations de gouvernance (voir tableau 27).

Tableau 27 : Comparaison des dynamiques et configurations de gouvernance

Configuration conventionnelle	Partage du pouvoir CA-DG
Configuration entrepreneuriale	La DG/DA détient le pouvoir
Configuration associative ou de regroupement	Le CA détient le pouvoir

Par ailleurs, lors de la constitution de l'échantillon, nous avons classé chacun des organismes selon les caractéristiques liées à chaque configuration de gouvernance (voir Tableau 3). Cependant, les données issues de l'observation démontrent que, même s'ils possèdent des caractéristiques d'un type de configuration, chez certains organismes la dynamique de la relation CA-DG ou DA s'apparente plus à un autre type de configuration. Ces configurations, que nous appelons « hybrides », ont été observées dans 4 des 11 organismes participants (voir Tableau 28).

Tableau 28 : Dynamiques de la relation CA-DG ou DA et configurations de gouvernance

Organismes		
Ensemble musical	Entrepreneuriale	Partage de pouvoir CA-DG
Théâtre	Entrepreneuriale	DG détient le pouvoir
Chorale	Associative ou de regroupement	CA détient le pouvoir
Musée régional	Conventionnelle	Partage de pouvoir CA-DG
Centre d'artistes	Associative ou de regroupement	Partage de pouvoir CA-DG
Orchestre	Conventionnelle	Partage de pouvoir CA-DG
Compagnie de danse	Entrepreneuriale	DG détient le pouvoir
Musée centre urbain	Conventionnelle	Partage de pouvoir CA-DG
Radio communautaire	Associative ou de regroupement	DG détient l'autorité
Diffuseur régional	Conventionnelle	DG détient l'autorité
Diffuseur centre urbain	Conventionnelle	Partage de pouvoir CA-DG

Dans le cas de la radio communautaire et du diffuseur régional, il s'agit d'organismes ayant respectivement, une configuration de gouvernance de type associatif et conventionnel, mais où la dynamique de la relation CA-DG ou DA actuelle se rapproche de la configuration entrepreneuriale.

En effet, dans ces organismes, la DG exerce une autorité prépondérante et le CA lui donne « carte blanche ». Dans ces deux cas, les directions générales sont à la tête de l'organisme depuis plus d'une décennie et ont contribué de façon significative à sa croissance.

Dans les cas de l'ensemble musical et du centre d'artistes, bien qu'il s'agisse d'organismes ayant respectivement une configuration entrepreneuriale et associative, la dynamique de la relation CA-DG ou DA démontre un lien de collaboration propre à la configuration conventionnelle. En effet, l'ensemble musical est dirigé par ses fondateurs mais le CA est actif et exerce plusieurs rôles et responsabilités. Pour le centre d'artistes, une association où les membres jouent un rôle prépondérant dans la prise de décisions, on dénote aussi une relation de collaboration et de partage des responsabilités entre le CA et la DG.

Ces résultats nous permettent de constater que la configuration de la gouvernance d'un organisme n'est pas statique et qu'elle peut se transformer selon les personnes en place et le cycle de vie de l'organisme. Ces configurations hybrides peuvent comporter des risques façonnés par la dynamique établie entre les personnes. En effet, ces configurations représentent certains défis, dont notamment celui du départ inattendu des personnes clé de l'organisme (direction générale, direction artistique, présidence du CA), ce qui peut mettre en péril la stabilité de la dynamique de la relation CA-DG ou DA. Un changement dans cette dynamique peut forcer l'organisme à revenir à sa configuration initiale, ce qui pourrait entraîner des changements importants au niveau organisationnel.

D'autres chercheurs ont déjà observé des typologies de relations de pouvoir entre le CA et la DG (Murray, Bradshaw et Wolpin, 1992 ; Golensky, 1993 ; Cornforth, 1999). Cependant, ces études ne nous renseignent pas sur le lien existant entre les dynamiques de cette relation et les mécanismes de gouvernance mis en place au sein de l'organisme, ou encore entre cette dynamique et les différents types de configuration de gouvernance.

5.6. Facteurs clé de succès

Finalement, nous avons comparé les principaux résultats de cette étude avec les résultats des études précédentes sur les crises financières dans le secteur des arts. Cette analyse nous a permis de constater que les organismes identifiés comme étant en santé organisationnelle et financière, tout comme ceux n'étant pas identifiés comme tel, ont des mécanismes de gouvernance et de gestion principalement **informels** (voir Tableau 25). Les organismes participants à cette étude n'ont pas, entre autres, de mécanismes formels pour l'analyse de l'environnement externe, pour la planification stratégique, pour la mesure de résultats liés à la réalisation de la mission ou pour le recrutement et l'orientation des nouveaux membres du CA. Ces résultats nous permettent d'avancer qu'avoir des mécanismes formels de gouvernance et de gestion n'est pas garant d'une santé organisationnelle et financière. Cependant, il faut souligner qu'à la différence des organismes étudiés précédemment, la majorité des organismes en santé organisationnelle et financière ont des mécanismes de gestion et de gouvernance, qu'il soient formels ou non, pour l'ensemble des éléments étudiés. En effet, nous avons constaté que les organismes en santé organisationnelle et financière ont, majoritairement, un souci particulier pour bien gérer leur

organisme en se dotant des mécanismes formels ou informels afin de faire face aux enjeux liés à leur mission et à leurs défis organisationnels et financiers. Ce souci particulier pour la saine gestion semble constituer un **premier facteur clé du succès** des organismes en santé.

Nous avons aussi constaté que la mise en place des mécanismes formels de gestion semble être liée à la dynamique de la relation CA-DG ou DA (voir Tableau 26), ce qui renforce les résultats de nos études sur les organismes en crise financière dans le secteur des arts (Reid et Turbide, 2012). En effet, nos observations démontraient qu'un partage de pouvoir entre le CA et la DG ou DA pouvait être associé à la mise en place de mécanismes formels de gestion et de gouvernance. Une explication possible serait que la mise en place de mécanismes formels permet aux deux parties de mieux baliser leur rapport, et que c'est sur cet ensemble de mécanismes que se fonde la confiance du CA. Dans le cas où l'une des deux parties, CA ou DG-DA, détient le pouvoir, nous avons observé une plus grande tendance à la présence de mécanismes informels de gouvernance et de gestion. Les mécanismes n'étant pas écrits ni systématiques, ils sont dans la tête des dirigeants. La santé de l'organisme repose donc, en grande partie, sur les qualités de gestion du dirigeant (direction générale, direction artistique ou présidence du CA). Cette situation comporte certains risques pour l'organisation, dont notamment la perte de la mémoire organisationnelle advenant le départ inattendu du dirigeant « pivot ». En effet, si l'un des facteurs clé de succès est le souci particulier pour la bonne gestion de l'organisme, et que ce souci et les mécanismes y étant reliés reposent sur une seule personne, au départ de celle-ci, l'organisme pourrait se trouver fort dépourvu.

Un **deuxième facteur clé de succès** est la présence de mécanismes formels pour l'analyse de la santé financière et la gestion des ressources humaines. En effet, cette étude nous a permis de constater que la majorité des organismes en santé organisationnelle et financière ont mis en place des mécanismes formels et systématiques pour l'analyse de la santé financière et pour la gestion des ressources humaines. Par exemple, la majorité des organismes comptent sur des mécanismes formels et systématiques pour faire un suivi financier régulier et pour exercer des contrôles internes efficaces (voir Tableau 17). Ils comptent aussi sur des mécanismes formels pour gérer leurs ressources humaines, telles que des politiques, des descriptions des tâches et des évaluations du personnel (voir Tableau 18).

Finalement, nous avons constaté que la dynamique de la relation CA-DG ou DA est liée à la configuration de gouvernance de l'organisme, pouvant même l'influencer. Ainsi, bien comprendre le contexte organisationnel, donc la configuration de gouvernance, peut permettre aux membres du CA et à la DG ou DA d'établir leurs rapports en fonction de celle-ci, ce que nous avons identifié comme étant le **troisième facteur clé de succès**. En effet, la dynamique de la relation CA-DG ou DA ne sera pas la même dans un organisme de création (configuration entrepreneuriale) que dans un musée (configuration conventionnelle) ou encore dans un organisme créé par un collectif (configuration associative ou de regroupement). Dans notre échantillon, les caractéristiques de la dynamique de la relation CA-DG ou DA correspondent à leur configuration de gouvernance. Cependant, il y a certains organismes où la dynamique entre les personnes en place semble avoir

modifié la configuration de gouvernance et engendré des configurations hybrides. Ce dernier type de configuration, étant davantage lié à des personnes qu'au contexte organisationnel, peut être appelée à changer une fois ces personnes parties ; ce qui pourrait accroître les risques pour la pérennité de l'organisme, mais aussi présenter des opportunités pour son développement.

5.7. Limites de l'étude et recherches futures

Cette recherche comporte certaines limites, dont les plus importantes sont énoncées brièvement ici. D'abord, la stratégie de recherche choisie, à savoir des entrevues semi-dirigées, implique un nombre restreint d'organismes participants, ce qui limite la généralisation des résultats. En effet, tant les déplacements que la disponibilité des personnes pour des entrevues, rendent difficile le recrutement d'un grand nombre de participants. De plus, les multiples refus de la part de personnes sollicitées, valident nos observations précédentes concernant la difficulté de mener des recherches sur la gouvernance (Reid et Turbide, 2012).

Malgré les contraintes associées, les entrevues nous permettent de mieux comprendre les différentes pratiques et mécanismes mis en place par les organismes, raison pour laquelle nous avons choisi cette méthode pour la collecte des données. Pour atteindre une certaine représentativité, nous avons constitué un échantillon composé d'organismes de différentes tailles, provenant de divers secteurs d'activité et situés dans différentes régions du Québec. Ainsi, bien que nous ne puissions pas généraliser nos résultats à l'ensemble d'organismes du secteur, nous considérons que cette étude donne néanmoins un aperçu général de la gouvernance dans le secteur culturel au Québec.

Une deuxième limite, toujours liée à la stratégie de recherche est que, bien que nous ayons interviewé la direction générale en compagnie d'un membre du CA, nos données se limitent à ces deux personnes et non à l'ensemble des membres du CA. D'ailleurs, pour recueillir encore plus de données concernant les comportements du CA et de la direction générale dans la pratique, il aurait fallu, par exemple, en faire l'observation lors des réunions du CA. Cependant, cette méthode s'avérerait inefficace dans le cadre de cette recherche, car les longs délais entre les réunions des CA ainsi que les difficultés pour avoir accès à ces réunions, auraient demandé plus de ressources et de temps, ce qui ne correspondait pas aux conditions de cette étude. Dans ce sens, les entrevues en *duo* se sont avérées une méthode plus adaptée aux objectifs de la recherche.

Des recherches futures adoptant des stratégies longitudinales pourraient être menées dans le but de recueillir davantage de données sur les comportements des acteurs, sur les changements dans les configurations de gouvernance, sur l'influence de la dynamique de la relation CA-DG ou DA ou sur l'influence des changements dans l'environnement de l'organisme sur sa gouvernance. Les résultats de ces études seraient utiles, à la fois pour la communauté scientifique et culturelle, mais aussi pour les bailleurs de fonds afin baliser certains facteurs clé de succès pour la gestion des OBNL culturels.

Références

- Axelrod, Nancy R. (2005). « Board Leadership and Development », dans Herman, Robert D. et Associates (dir.), *The Jossey-Bass Handbook of Nonprofit Leadership and Management*, 2^e éd, San Francisco, John Wiley & Sons, p. 131-152, 779 p.
- Bertrand, Christine et Johanne Turbide (2007). « Board in Small NPOs: What about Friendship and Solidarity? », *Nonprofit Quarterly*, vol. 14, no 2, p. 16-23.
- Bradshaw, Patricia (2009). « A contingency approach to nonprofit governance », *Nonprofit Management and Leadership*, vol. 20, no 1, p. 61-81.
- Brown, William A. (2005). « Exploring the association between board and organizational performance in nonprofit organizations », *Nonprofit Management and Leadership*, vol. 15, no 3, p. 317-339.
- Brown, William A. (2007). « Board development practices and competent board members: Implications for performance », *Nonprofit Management and Leadership*, vol. 17, no 3, p. 301-317.
- Brown, William A. et Chao Guo (2010). « Exploring the Key Roles for Nonprofit Boards », *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 39, no 3, p. 536-546.
- Brudney, Jeffrey L. et Vic Murray (1998). « Do Intentional Efforts to Improve Boards Really Works? », *Nonprofit Management and Leadership*, vol. 8, no 4, p. 333-348.
- Bryman, Alan (2004). *Social Research Methods*, 2^e éd., New York, Oxford University Press, 592 p.
- Cornforth, Chris (1999). « Power relations between boards and senior managers in the governance of public and non-profit organisations », communication présentée au *2nd International Conference on Corporate Governance and Direction*, 13-15 Octobre 1999, Henley Management College, UK.
- Cornforth, Chris (2003). « Introduction: The changing context of board governance - emerging issues and paradoxes », dans Cornforth, Chris (dir.), *The Governance of Public and Non-Profit Organisations: What do boards do?*, London, Routledge, p. 1-19.
- Cornforth, Chris (2004). « The Governance of cooperatives and mutual associations: a paradox perspective », *Annals of Public and Cooperative Economics*, vol. 75, no 1, p. 11.
- Golden-Biddle, Karen et Hayagreeva Rao (1997). « Braches in the Boardroom: Organizational Identity and Conflicts of Commitment in a Nonprofit Organization », *Organization Science*, vol. 8, no 6, p. 593-611.

Golensky, Martha (1993). « The Board-Executive Relationship in Nonprofit Organizations: Partnership or Power Struggle? », *Nonprofit Management and Leadership*, vol. 4, no 2, p. 177-191.

Green, Jack C. et Donald W. Griesinger (1996). « Board Performance and Organizational Effectiveness in Nonprofit Social Service Organizations », *Nonprofit Management and Leadership*, vol. 6, no 4, p. 381-402.

Herman, Robert D. et David O. Renz (2004). « Doing Things Right: Effectiveness in Local Nonprofit Organizations, A Panel Study », *Public Administration Review*, vol. 64, no 6, p. 694-704.

Herman, Robert D. et David O. Renz (2008). « Advancing nonprofit organizational effectiveness research and theory: Nine theses », *Nonprofit Management and Leadership*, vol. 18, no 4, p. 399-415.

Herman, Robert D. et Richard D. Heimovics (1990). « The Effective Nonprofit Executive: Leader of the Board », *Nonprofit Management and Leadership*, vol. 1, no 2, p. 167-180.

Maitlis, Sally (2004). « Taking it from the Top: How CEOs Influence (and Fail to Influence) their Boards », *Organization Studies*, vol. 25, no 8, p. 1275-1311.

Malenfant, Robert (1999). *La gouvernance stratégique d'un organisme sans but lucratif : sa dynamique, ses composantes*, D.P.M.R^e éd., 346 p.

Middleton, Melissa (1987). « Nonprofit Boards of Directors: Beyond the Governance Function », dans Powell, Walter W. (dir.), *The Nonprofit Sector: a research handbook*, New Haven, Yale University Press, p. 141-153.

Miles, Matthew B. et Michael Huberman (2003). *Analyse des données qualitatives*, Paris, De Boeck Université, 626 p.

Miller-Millesen, Judith L. (2003). « Understanding the behavior of nonprofit boards of directors: A theory-based approach », *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 32, no 4, p. 521-547.

Murray, Vic, Pat Bradshaw et Jacob Wolpin (1992). « Power in and Around Nonprofit Boards: A Neglected Dimension of Governance », *Nonprofit Management and Leadership*, vol. 3, no 2, p. 165-182.

Ostrower, Francie et Melissa M. Stone (2006). « Governance: Research Trends, Gaps, and Future Prospects », dans Powell, Walter W. et Richard Steinberg (dir.), *The Nonprofit Sector: a research handbook*, New Haven, Yale University Press, p. 612-628.

Ostrower, Francie et Melissa M. Stone (2010). « Moving Governance Research Forward: A Contingency-Based Framework and Data Application », *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 39, no 5, p. 901-924.

Paillé, Pierre et Alex Mucchielli (2012). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*, 3^e éd., Paris, Armand Colin, 424 p.

Quivy, Raymond et Luc Van Campenhoudt (2006). *Manuel de recherche en sciences sociales*, 3^e éd., Paris, Dunod, 256 p.

Reid, Wendy et Johanne Turbide (2012). « Board/staff relationships in a growth crisis: Implications for nonprofit governance », *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 41, no 1, p. 82-99.

Renz, David O. (2010). « Leadership, Governance, and the Work of the Board », dans Renz, David O. (dir.), *The Jossey-Bass handbook of non-profit leadership and management*, San Francisco, Jossey-Bass, p.125-156

Turbide, Johanne (2012). « Can Good Governance Prevent Financial Crises in Arts Organizations? », *International Journal of Arts Management*, vol. 12, no 2, p. 4-16.

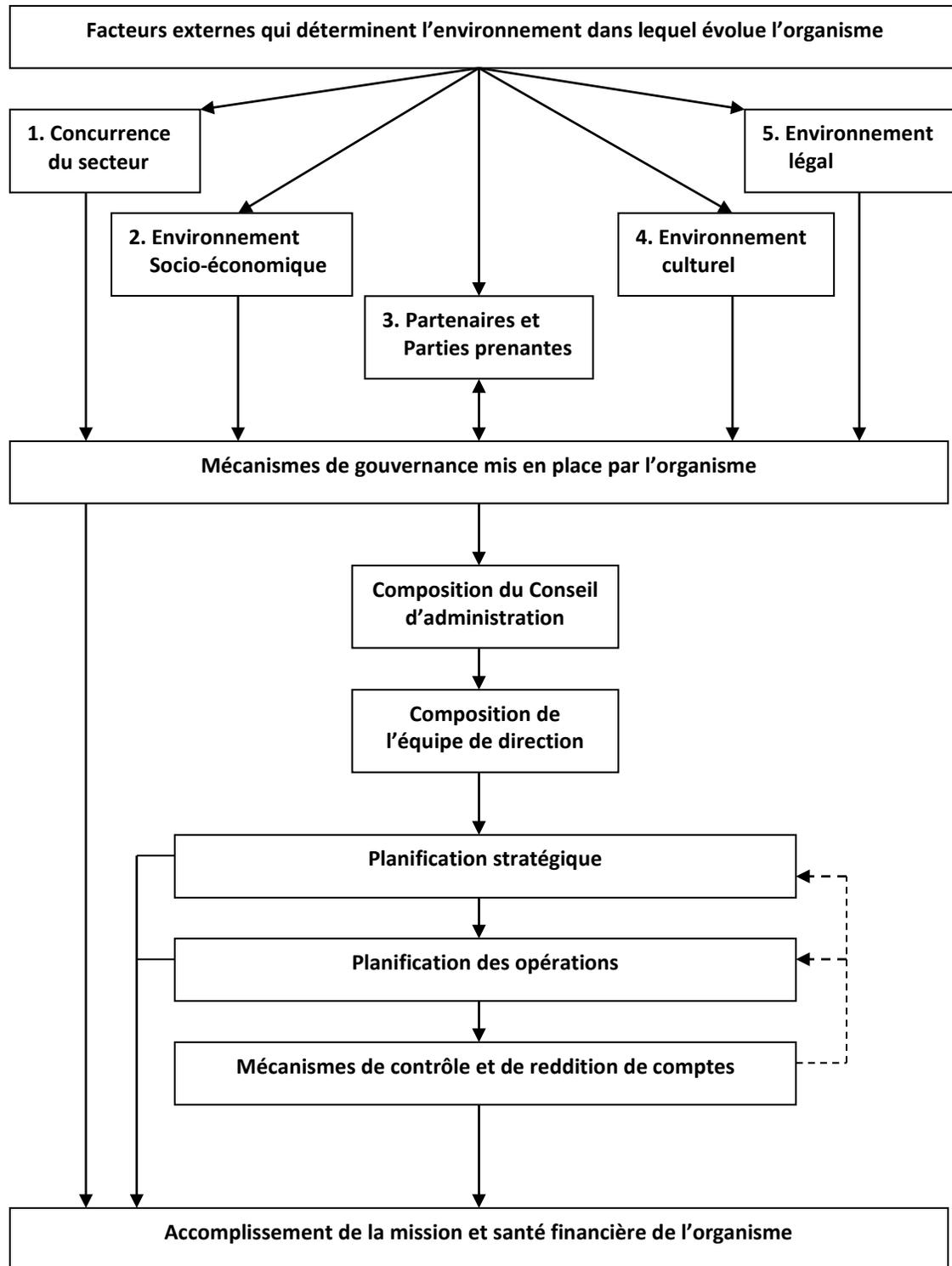
Turbide, Johanne et Claude Laurin (2010). « Governance in the arts and cultural nonprofit sector: vigilance or indifference », communication présentée lors de la 39^e conférence annuelle de l'ARNOVA, du 18 au 20 novembre, Alexandria, Virginia.

Turbide, Johanne, Claude Laurin, Laurent Lapierre et Raymond Morissette (2008). « Financial Crises in the Arts Sector: Is Governance the Illness or the Cure? », *International Journal of Arts Management*, vol. 10, no 2, p. 4-13.

Wright, Bradley E. et Judith Millesen (2008). « Nonprofit Board Role Ambiguity: Investigating Its Prevalence, Antecedents, and Consequences », *The American Review of Public Administration*, vol. 38, no 3, p. 322-338.

Annexes

Annexe 1 : Cadre systémique de gouvernance



Annexe 2 : Grille d'entrevue

Cette grille d'entrevue vise à identifier les facteurs clé de succès d'un organisme à but non lucratif en santé organisationnelle et financière dans le domaine des arts et de la culture, en fonction de thèmes permettant de répondre aux trois questions de recherche suivantes:

Question de recherche :

Quels rôles jouent les membres du CA et la direction générale/artistique dans la gouvernance de leur organisation ?

A. Les rôles des membres du CA et de la direction générale

- Le choix des membres
 - Les mandats du CA et de la direction générale
 - Le fonctionnement du CA
 - Les mécanismes de reddition de comptes
-

Question de recherche :

De quelles façons les membres du CA et la direction générale/artistique planifient-ils le développement de leur organisation ?

B. La planification du développement

- L'analyse de l'environnement externe
 - Le choix des partenaires d'affaires
 - Le cadre légal
-

Question de recherche :

De quelles façons les membres du CA et la direction générale/artistique exercent-ils la gestion de leur organisation ?

C. La gestion

- La définition de la mission
- Le plan stratégique
- Les mécanismes de mesure des résultats
- Les suivis d'objectifs
- Les suivis financiers

Données factuelles

Données factuelles via une recherche sur le site web de l'organisme si disponible

- Nom de l'organisme
- Localisation
- Rayonnement (local, régional, national/international)
- Bref historique
- Nombre d'années d'existence
- Nom du ou des fondateurs
- Mission
- Créneau de programmation, type d'activités, services offerts

Données factuelles via l'entrevue

- Budget annuel
- Actifs nets non affectés à la fin du dernier exercice financier de l'organisme
- Sources de subventions gouvernementales et de revenus autonomes en %
- Organisme de bienfaisance enregistré ?
- Composition du CA (membres internes vs membres externes)
- Profils de compétences des membres
- Règlements généraux et date de la dernière révision ou mise à jour (si possible, obtenir une copie des règlements généraux)
- Membership
- Combien d'employés permanents ?
- Combien de contractuels ?
- Combien de bénévoles ?

a) Les rôles des membres du CA et de la direction générale

1. Selon vous, quel est le rôle du conseil d'administration ?

2. Décrivez-nous de quelles façons les membres du CA sont choisis ?

Indices pour l'interviewer :

Méthodes de recrutement des membres

Comité de sélection

Système de mise en candidature, de durée(s) de mandat, de rotation, de congédiement et de fin de mandat

Caractéristiques des membres recherchés

Est-ce que ces règles sont écrites ?

Préoccupation possible en termes de conflits d'intérêts

3. Quelles sont les principales responsabilités des membres d'un CA ?

Indices pour l'interviewer :

Enjeux légaux

Surveillance du respect de la mission et des activités

Surveillance des enjeux financiers

Aide au développement stratégique

4. Comment définissez-vous le rapport hiérarchique entre le CA et la direction générale ET (si pertinent) entre le CA et la direction artistique ?

Indices pour l'interviewer :

Comment se répartissent les champs de compétences (rôles et tâches) entre le CA et la permanence.

Enjeux artistiques, enjeux administratifs.

5. Comment décrivez-vous le fonctionnement général de votre CA ?

Indices pour l'interviewer :

Planification des réunions, ordre du jour, transmission des documents, procès-verbaux...

Comités de travail (ex. Comité d'exécutif)

Règles de discipline

Quel est le rôle du « Président » du CA ? Droit de veto ?

6. Comment se fait la reddition de comptes auprès de vos partenaires (clients, bailleurs de fonds privés, publics) ?

7. Comment vous assurez-vous que le CA accomplit ses tâches ?

Indices pour l'interviewer :

Matière en découlant après chaque séance

Processus formel d'auto-évaluation

Formation spécifique

Évaluation de mandats spéciaux (ex. comité de financement)

b) La planification du développement

Planification stratégique

8. Comment orientez-vous les activités de votre organisation ?

Indices pour l'interviewer :

Plan stratégique ou plan d'action ?

Objectifs à court et à long terme ?

Avez-vous un plan formel (écrit) ? Qui l'a conçu ?

A-t-il été approuvé ? Si oui, par qui ?

Environnement externe

9. Comment vous préoccupez-vous de l'environnement ? (En terme d'actions posées)

Indices pour l'interviewer :

L'offre de produits culturels ?

Des autres offres de produits non culturels ?

Au niveau des ressources financières ?

Au niveau économique ? Politique (fédéral, provincial, municipal) ?

Démographique /culturel ?

Réglementaire ?

10. À l'aide de l'échelle suivante, comment qualifieriez-vous votre relation avec chacun de vos bailleurs de fonds ?

- a. Hiérarchique (bailleur de fonds détient l'autorité)
- b. Influence marquée du bailleur de fonds
- c. Partenariat équilibré
- d. Influence marquée de l'organisme sur le bailleur de fonds
- e. Hiérarchique (Organisme détient l'autorité)

11. Êtes-vous satisfaits de la relation que vous avez établie avec vos bailleurs de fonds ?

c) La gestion

12. Comment vous assurez-vous que vous atteignez votre mission ?

13. Comment faites-vous l'évaluation de vos programmes et activités ?

Indices pour l'interviewer :

Par qui ? DG ? CA ?

Lien avec le plan d'action ou stratégique ?

14. Avez-vous un système de mesure de résultats ?

- a. Liés à la mission ?
- b. Liés au financement ?
- c. Liés au respect des budgets ?

15. Comment vous assurez-vous que les directions, les employés (et les bénévoles) répondent aux principales exigences des objectifs de votre organisme ?

16. Avez-vous un manuel des politiques (recrutement, embauche/congédiement, rémunération, évaluation) et procédures en matière de personnel ?

- a. À quand date la dernière mise à jour ?
- b. Les employés sont-ils formellement évalués ?
- c. Le DG est-il formellement évalué par son CA ?

17. 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 ?)

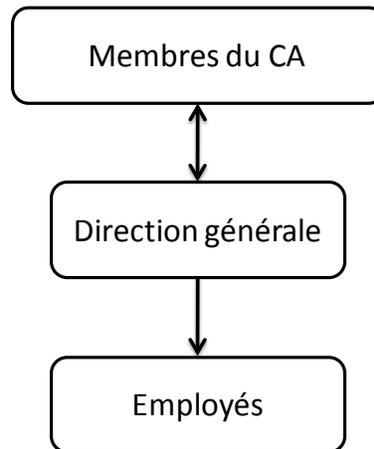
18. Comment se fait l'analyse de votre santé financière ?

- a. Quel est le lien avec l'expert-comptable externe ?
- b. Validation de vos systèmes de contrôles internes (DAS, règles TPS/TVQ, signature des chèques, organisme de bienfaisance)

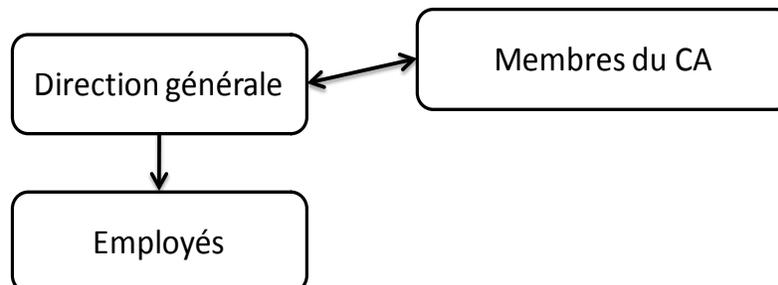
19. Êtes-vous prêts à faire face à des changements subits, tels que, le départ imprévu de la direction générale, le départ imprévu de la présidence de l'organisation, le retrait soudain d'un partenaire financier important, une crise interne, un événement extérieur hors de votre contrôle, une activité qui entraîne un déficit important ?

Annexe 3 : Description des trois configurations de gouvernance

La **configuration conventionnelle** se caractérise par un mode de fonctionnement où le CA détient majoritairement le pouvoir lors de la prise de décisions. Les membres du conseil sont généralement élus par l'assemblée des membres. Le conseil d'administration est souvent composé de membres provenant d'horizons divers, dont le rôle principal est d'être les gardiens de la mission de l'organisme. La direction générale (ou artistique) est choisie et mandatée par les membres du conseil d'administration.



La **configuration entrepreneuriale** se caractérise par un mode de fonctionnement où le pouvoir est partagé entre les membres du CA et la direction générale (ou artistique). La direction générale (ou artistique), souvent membre fondateur de l'organisme, personifie la mission de l'organisme et le CA sert de guide et d'appui dans la prise de décision. Souvent, les membres du conseil d'administration sont les seuls membres de l'organisation.



La **configuration associative ou de regroupement** se caractérise par un mode de fonctionnement participatif où les membres, individuels ou organisationnels, sont actifs et détiennent une part importante du pouvoir lors de la prise de décisions. Le CA est composé presque uniquement des membres qui représentent les intérêts des organismes ou des personnes qui les ont nommés ou élus. Plus particulièrement, les **associations** se caractérisent par une gestion démocratique où le CA consulte régulièrement l'ensemble de ses membres pour qu'ils entérinent ses décisions. Les **regroupements**, eux, se caractérisent par un conseil d'administration composé de membres représentant des organisations (et non seulement d'individus) et où les enjeux politiques sont au cœur de leur relation et sont un défi non négligeable qui doit être pris en compte.

