

HEC MONTRÉAL
AFFILIÉE À L'UNIVERSITÉ DE MONTRÉAL

**La gouvernance d'un secteur à but non lucratif :
Le cas du secteur muséal au Québec**

Par
Verónica Zúñiga Salas

Sciences de la gestion
(Option management)

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

Décembre 2012
© Verónica Zúñiga Salas, 2012

RÉSUMÉ

Ce mémoire présente une recherche exploratoire visant à approfondir notre compréhension du phénomène de la gouvernance d'un secteur à but non lucratif, par l'étude de ce phénomène dans ses différentes dimensions, non seulement organisationnelle, mais principalement contextuelle et individuelle. Cet objectif découle des constatations issues de notre analyse de la littérature sur la gouvernance des OBNL. En effet, la revue de la littérature nous a permis de mettre en évidence que ce champ de recherche se caractérise par des études portant principalement sur la dimension organisationnelle, et qui explorent peu les dimensions contextuelle et individuelle. De plus, des études plus récentes énoncent le besoin d'élargir le champ de recherche soit par l'utilisation de méthodologies qualitatives, soit par des approches multi-théoriques, ou encore en incluant d'autres dimensions lors de l'analyse. À partir de ces constats, nous proposons de répondre à la question de recherche suivante : **comment s'exerce la gouvernance à multiples niveaux dans un secteur à but non lucratif ?**

Pour répondre à cette question, nous avons fait nôtre l'une des suggestions de recherche proposées par Stone et Ostrower (2007), celle d'introduire une perspective plus large de la gouvernance, en la concevant comme un processus qui se déroule à plusieurs niveaux et entre de multiples acteurs. Pour cela, nous avons élaboré un cadre d'analyse qui intègre des notions provenant de différentes approches théoriques, pour inclure notamment l'étude des dimensions contextuelle et individuelle de la gouvernance. Ainsi, à l'aide des concepts de « domaine d'élaboration des politiques » (Burstein, 1991) et de « secteur sociétal » (Scott et Meyer, 1991), nous avons identifié les niveaux d'intervention, ainsi que les principaux organismes, leurs interrelations, et les acteurs agissants à chacun de ces niveaux. De plus, nous avons adopté la conception de l'individu en tant qu'acteur compétent, issue de la théorie de la structuration de Giddens (2005), afin de prendre en compte les rôles de gouvernance exercés de façon individuelle par les acteurs. L'analyse de l'ensemble de ces éléments nous a permis de dégager certaines dynamiques propres à l'exercice de la gouvernance à multiples niveaux. Nous avons décidé de mener cette étude au sein du secteur muséal au Québec, particulièrement dans l'une de ses agglomérations urbaines, raison pour laquelle nous en dressons un bref portrait.

Sur le plan méthodologique, nous avons choisi de mener une « étude de cas emboîté » (Yin, 2003 ; Thomas, 2011) avec trois différentes méthodes de collecte de données. Ainsi nous avons réalisé seize entrevues auprès de directeurs généraux de musées, des directeurs de deux

regroupements de musées, de membres des conseils d'administration des regroupements et musées étudiés plus en détail, et de deux représentants d'une entité gouvernementale impliquée au sein de ce secteur. Nous avons également analysé plusieurs documents de ces mêmes organismes, et nous avons fait l'observation directe de trois réunions du CA dans les deux musées, ainsi que d'une réunion du comité exécutif et d'une réunion du CA de l'un des regroupements.

Les données recueillies nous renseignent sur l'exercice de la gouvernance à trois niveaux d'intervention : organisationnel, intra-sectoriel et intersectoriel. L'analyse des données nous permet d'énoncer plusieurs constats sur la dimension organisationnelle de la gouvernance, mais surtout sur les dimensions individuelle et contextuelle. Concernant la dimension individuelle, notre recherche met en évidence les multiples rôles de gouvernance des acteurs ainsi que les dynamiques d'inter-influence qui y sont reliées. Concernant la dimension contextuelle, notre étude décrit comment l'exercice des différents rôles joués par les organismes et les autres entités au sein du secteur muséal génère également des dynamiques d'inter-influence entre les différents niveaux. Nous avons aussi identifié trois types de relations inter-organisationnelles (d'autorité, de collaboration et ambivalentes), entretenues et déterminées par les rôles des organismes. Enfin, l'analyse de ces éléments et d'exemples d'actions concertées au sein du secteur nous a permis de mettre en lumière des dynamiques sectorielles ayant des effets tant sur la gouvernance des organismes que sur la structure du secteur.

En conclusion, les résultats de cette étude nous permettent d'apporter trois contributions au champ de recherche sur la gouvernance des OBNL. La première est l'application d'une approche sectorielle pour analyser l'exercice de la gouvernance à multiples niveaux et ainsi pouvoir mettre en évidence les dynamiques qui y sont reliées. La deuxième est de démontrer le rôle clé que jouent les regroupements dans les processus d'orientation et de structuration d'un secteur à but non lucratif. Enfin, la troisième est de mettre en évidence le double rôle de gouvernance joué par les directeurs généraux des musées dans leurs OBNL et dans les regroupements, ce qui fait d'eux les agents des processus d'orientation et de structuration du secteur.

TABLE DE MATIÈRES

RÉSUMÉ	ii
TABLE DE MATIÈRES	iv
LISTE DE TABLEAUX	vii
LISTE DE FIGURES	viii
LISTE DES ABRÉVIATIONS, ACRONYMES ET SIGLES	ix
REMERCIEMENTS	x
INTRODUCTION	1
CHAPITRE 1 – REVUE DE LITTÉRATURE	7
Introduction au premier chapitre	7
1. 1. Les OBNL et leur gouvernance	8
1.1.1. Définition du terme gouvernance des OBNL	8
1.1.2. Les organismes à but non lucratif : aspects de différenciation	11
1. 2. La gouvernance des OBNL : un champ d'études en croissance	15
1.2.1. Les pratiques de gouvernance et l'efficacité des conseils d'administration	16
1.2.2. Les rôles de gouvernance	19
1.2.3. La relation entre le conseil d'administration et la direction générale	22
1.2.4. Le contexte de la gouvernance	27
1. 3. Approches théoriques en gouvernance des OBNL : vers une classification	29
1.3.1. Les critères de classification	29
1.3.2. Les approches théoriques en gouvernance : trois dimensions	33
1.3.2.1. Les théories focalisées sur l'organisation	33
1.3.2.2. Les théories focalisées sur l'analyse du contexte	36
1.3.2.3. Les théories qui prennent en compte la dimension individuelle	39
1. 4. Constats de la revue de la littérature	43
1. 5. Problématique et positionnement de la recherche	47
Conclusion du premier chapitre	51
CHAPITRE 2 – CADRE D'ANALYSE	52
Introduction au deuxième chapitre	52
2.1. Objectifs de la recherche et du cadre d'analyse	52
2.2. Notions et approches théoriques du cadre d'analyse	53
2.2.1. Définition du secteur à but non lucratif	54
2.2.2. Les relations inter-organisationnelles	58
2.2.3. Les acteurs exerçant la gouvernance à plusieurs niveaux	58
2.2.4. Les dynamiques et leurs effets sur le secteur	61
2.3. Propositions de recherche	63
2.4. Choix du secteur	63
2.5. Représentation graphique du cadre d'analyse	64
Conclusion du deuxième chapitre	65

CHAPITRE 3 - PORTRAIT DU SECTEUR MUSÉAL AU QUÉBEC	66
Introduction au troisième chapitre	66
3.1. Définition et catégories des institutions muséales.....	66
3.2. Le réseau muséal au Québec	68
3.3. Les organismes associatifs du secteur.....	69
3.4. Implication du MCCCCF.....	70
3.5. Statut juridique des institutions muséales	71
3.6. Financement et fonctionnement	73
Conclusion du troisième chapitre.....	75
CHAPITRE 4 - MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE	76
Introduction au quatrième chapitre.....	76
4.1. Stratégie de recherche : étude de cas.....	76
4.2. Échantillon	77
4.2.1. Choix de l'unité d'analyse.....	77
4.2.2. Choix des sous-unités d'analyse.....	79
4.3. La collecte des données.....	80
4.4. Analyse de données	85
4.5. Qualités et limites de la méthode choisie	86
4.6. Considérations éthiques.....	88
Conclusion du quatrième chapitre	89
CHAPITRE 5 – PRÉSENTATION DES RÉSULTATS	90
Introduction au cinquième chapitre.....	90
5.1. Niveau organisationnel.....	90
5.1.1. Le musée Alpha.....	90
5.1.1.1. Caractéristiques générales de l'organisme.....	91
5.1.1.2. Caractéristiques de la gouvernance.....	91
5.1.1.3. Rôles individuels de gouvernance	93
5.1.1.4. Relations avec d'autres entités ou organismes	94
5.1.1.5. Enjeux organisationnels et de gouvernance.....	96
5.1.2. Le musée Beta	98
5.1.2.1. Caractéristiques générales de l'organisme.....	98
5.1.2.2. Caractéristiques de la gouvernance.....	99
5.1.2.3. Rôles individuels de gouvernance	100
5.1.2.4. Relations avec d'autres entités ou organismes	101
5.1.2.5. Enjeux organisationnels et de gouvernance.....	102
5.2. Niveau intra-sectoriel	105
5.2.1. Le regroupement local.....	105
5.2.1.1. Caractéristiques générales.....	106
5.2.1.2. Caractéristiques de la gouvernance.....	106
5.2.1.3. Rôles individuels de gouvernance	108
5.2.1.4. Enjeux organisationnels et de gouvernance.....	110
5.2.1.5. Relations avec d'autres entités ou organismes	111
5.2.1.6. Rôles au sein du secteur muséal	112
5.2.2. Enjeux sectoriels.....	115

5.3. Niveau intersectoriel	117
5.3.1. Gouvernance du MCCCCF	118
5.3.2. La politique muséale et les programmes du MCCCCF	120
5.3.3. Rôle du MCCCCF	123
5.3.4. Relations entre le MCCCCF et les autres organismes du secteur	124
5.3.5. Enjeux du MCCCCF envers le secteur muséal	125
Conclusion du cinquième chapitre	128
CHAPITRE 6 – ANALYSE DES RÉSULTATS	129
Introduction au sixième chapitre.....	129
6.1. Rappel du cadre d'analyse.....	129
6.2. L'exercice de la gouvernance à multiples niveaux	131
6.2.1. Dimension organisationnelle : la gouvernance des musées	131
6.2.1.1. Intérêt pour l'amélioration de la gouvernance organisationnelle	132
6.2.1.2. Représentation des parties prenantes au sein du CA	132
6.2.1.3. Appartenance à des regroupements	133
6.2.2. Dimension individuelle : les rôles de gouvernance des acteurs	134
6.2.2.1. Les rôles des administrateurs des musées.....	134
6.2.2.2. Les rôles des directeurs généraux	140
6.2.3. Dimension contextuelle : la gouvernance dans le secteur muséal.....	146
6.2.3.1. Les rôles des regroupements et des entités gouvernementales	147
6.2.3.2. Les relations inter-organisationnelles	153
6.2.3.3. Les enjeux sectoriels et les dynamiques reliées.....	161
6.3. Retour sur les propositions et la question de recherche	173
Conclusion du sixième chapitre	175
CONCLUSION	177
ANNEXES	182
Annexe 1	183
Annexe 2	184
Annexe 3	185
Annexe 4	186
Annexe 5	205
Annexe 6	206
BIBLIOGRAPHIE	207

LISTE DE TABLEAUX

Tableau 1 : Classification des théories.....	32
Tableau 2 : Nombre d'institutions muséales par catégorie.....	68
Tableau 3 : Nombre total d'institutions muséales reconnues (soutenues ou non) par le MCCCCF	69
Tableau 4 : Données sur le financement des institutions muséales a Québec.....	73
Tableau 5 : Entrevues réalisées	82
Tableau 6 : Fonction et nombre des répondants de l'étude.....	82
Tableau 7 : Résumé des documents consultés	83
Tableau 8 : Durée de consultation des documents au sein des organismes étudiés.....	84
Tableau 9 : Activités et temps d'observation directe.....	85
Tableau 13 : Résumé des résultats au niveau organisationnel	104
Tableau 14 : Résumé des résultats au niveau intra-sectoriel.....	114
Tableau 12 : Enjeux sectoriels	117
Tableau 13 : Rôles des directions du MCCCCF impliquées dans le secteur muséal	120
Tableau 14 : Orientations et objectifs de la Politique muséale du MCCCCF	120
Tableau 15 : Principaux programmes du MCCCCF reliés à la politique muséale	122
Tableau 16 : Rôles du MCCCCF selon les personnes interviewées.....	124
Tableau 17 : Rôles et enjeux du MCCCCF au sein du secteur muséal.....	127
Tableau 18 : Nombre des rôles individuels joués au sein du CA par les administrateurs selon eux.....	135
Tableau 19 : Rôles individuels de gouvernance des administrateurs des musées.....	135
Tableau 20 : Rôles de gouvernance de la direction générale des musées.....	140
Tableau 21 : Rôles de gouvernance des directeurs généraux des musées selon leur fonction	142
Tableau 22 : Bénéfices pour le musée de la participation dans des regroupements	143
Tableau 23 : Principaux rôles des regroupements du secteur muséal	148

LISTE DE FIGURES

Figure 1 : Représentation graphique des notions théoriques et éléments de l'étude.....	62
Figure 2 : Éléments de l'étude selon les trois dimensions à étudier	62
Figure 3 : Représentation graphique du cadre d'analyse	64
Figure 4 : Représentation graphique du cas	78
Figure 5 : Représentation de la gouvernance à multiples niveaux du secteur muséal dans une agglomération urbaine du Québec	131
Figure 6 : Dynamique d'inter-influence dûe aux rôles des représentants des gouvernements locaux au musée Beta	137
Figure 7 : Dynamique d'inter-influence dûe aux rôles des représentants au CA du musée Alpha.....	139
Figure 8 : Dynamiques d'inter-influence dûes au double rôle des directeurs généraux des musées	145
Figure 9 : Dynamiques d'inter-influence reliées aux rôles de représentation et de bailleur de fonds	153
Figure 10 : Relations d'autorité.....	154
Figure 11 : Relations de collaboration	156
Figure 12 : Relations ambivalentes	159
Figure 13 : Dynamiques liées à l'enjeu de conservation des collections.....	163
Figure 14 : Dynamiques liées à l'enjeu de fréquentation	166
Figure 15 : Dynamiques liées à l'enjeu de financement	171
Figure 16 : Dynamiques sectorielles	172

LISTE DES ABRÉVIATIONS, ACRONYMES ET SIGLES

CA	Conseil d'administration
CALQ	Conseil des arts et de lettres du Québec
CE	Comité exécutif
CREM	Cellules régionales d'expertise en muséologie
DG	Direction générale
DGM	Directeur général de musée
DGR	Directeur général de regroupement
ENONB	Enquête nationale sur les organismes à but non lucratif et bénévoles
ICOM	Conseil international des musées (<i>International Council of Museums</i>)
MCC	Ministère de la Culture et des Communications
MCCCF	Ministère de la Culture, des Communications et de la Condition féminine
OBL	Organisation à but lucratif
OBNL	Organisme à but non lucratif
OCCQ	Observatoire de la culture et des communications du Québec
PAFIM	Programme Aide au fonctionnement pour les institutions muséales reconnues
SMQ	Société des musées québécois
SSIM	Service de soutien aux institutions muséales

REMERCIEMENTS

La réalisation de ce mémoire de maîtrise a été possible grâce à l'appui de plusieurs personnes et organismes que je tiens à remercier très sincèrement.

Tout d'abord, je veux remercier les organismes et les personnes qui ont accepté de participer à cette recherche. Ces personnes, par leurs expériences, leur intérêt et leur collaboration, ont été une grande motivation pour mener à terme ce projet. Je remercie aussi les membres du jury qui ont accepté de lire et de se prononcer sur ce mémoire. De plus, je voudrais exprimer ma reconnaissance aux professeur(e)s qui, au cours de ces années, ont enrichi mes réflexions par leurs commentaires, leurs écrits et leurs cours.

Je veux également remercier les différentes entités qui, par leur appui financier, ont été essentielles dans la réalisation de cette maîtrise. Tout d'abord, je remercie l'Alliance de Recherche Université-Communautés (ARUC) – *Les crises financières dans le secteur des arts : prévenir plutôt que guérir* et le Groupe de recherche sur les organismes à but non lucratif, communautaires ou culturels de HEC Montréal, dont l'aide financière a été indispensable dans la réalisation de cette maîtrise. Je remercie aussi le Fond Anne-Marie et Jacques Bougie de la Fondation HEC-Montréal, par l'octroi de la Bourse PIGEVS (Projet d'intervention en gestion dans les entreprises à vocation sociale), ainsi que la direction du programme de la M.Sc. de HEC Montréal, par son programme de bourses d'excellence. Ces soutiens financiers m'ont permis de mener à terme cette recherche.

Je veux remercier tout particulièrement ma directrice de mémoire, Johanne Turbide, qui par ses conseils, ses connaissances, sa rigueur, son soutien, sa disponibilité et son empathie, m'a guidée et accompagnée tout au long de ce processus. Merci d'être une source d'inspiration, tant professionnelle que personnelle.

Un grand merci à ma famille qui, malgré la distance, m'a toujours soutenue par son amour et par sa confiance inconditionnelle, et à mes amis et collègues pour leur écoute, leur patience et leurs encouragements.

Je remercie enfin Mathieu sans qui cette aventure n'aurait pas eu lieu.

INTRODUCTION

Le sujet de la gouvernance au sein de la recherche en gestion a connu un essor durant la dernière décennie, directement lié aux scandales financiers d'entreprises telles qu'Enron en 2001 ou WorldCom en 2002. Depuis, les questions relatives à la gouvernance se sont diversifiées et de nouvelles normes, incitant à une révision des pratiques de gouvernance, se sont imposées. Les organismes à but non lucratif (OBNL) risquent aussi ce genre des situations de crise. Ainsi, les scandales de l'American University et de la Smithsonian Institution aux États-Unis (Smith, 2009)¹, par exemple, ont confirmé ces dernières années les risques auxquels s'expose ce type d'organisations en questionnant directement leurs systèmes de gouvernance.

Ce risque est bien réel pour les OBNL de certains secteurs à but non lucratif spécifiques, comme le secteur muséal. En effet, des scandales au sein de musées n'ont pas échappé à la presse, comme les départs des directeurs généraux de musées britanniques (Tate Modern et British Museum), dus à des structures de gouvernance considérées « absurdes » et des rôles non clairement définis (A.A., 2001). Pour sa part le Whitney Museum a acquis la réputation d'une gouvernance « chaotique », résultat de points de vue contradictoires sur la mission du musée au sein du CA (Fisman, Khurana et Martenson, 2009). Plus proche encore de nous, le Musée d'art contemporain de Montréal a fait face à une remise en question de la part du Regroupement des artistes en arts visuels du Québec, qui réclame une révision de la gouvernance du musée, notamment la composition du conseil d'administration, le processus de sélection de la direction, ou encore le rôle du musée dans la société (Doyon, 2009 ; Delgado, 2009).

D'ailleurs, dans un bilan effectué en 2007 auprès des dirigeants des institutions muséales au Québec, il a été constaté qu'un pourcentage élevé de directeurs généraux des musées reconnaît la compétence et les acquis des membres de leur CA en matière de lois et d'imputabilité, mais qu'en même temps les administrateurs au sein de leurs musées ne semblent pas avoir une bonne compréhension de ces enjeux (Veilleux, 2007). C'est la raison pour laquelle les directeurs généraux des musées consultés ressentent le besoin d'informer

¹ Ces deux institutions ont connu des scandales financiers entre 2005 et 2006. Selon Smith (2009), les deux organismes ont été exposés à des défauts de gouvernance en raison du manque d'expérience des membres du conseil d'administration.

d'avantage leurs administrateurs sur leurs rôles et responsabilités (Veilleux, 2007). Il semble donc que la gouvernance reste un phénomène complexe et toujours d'actualité, tant pour les OBNL en général que pour les OBNL du secteur muséal, en particulier.

Une brève exploration de la littérature professionnelle portant sur la gouvernance des OBNL nous permet de relever certains arguments clés reliés à ce champ de recherche. Un premier élément est l'importance de considérer leurs particularités (Labie, 2005 ; Bégin, 1998). Un deuxième élément, souligné par plusieurs auteurs, est l'écart entre la littérature dite « normative » et ce qui se passe dans la réalité au sein des OBNL (Turbide, 2005 ; Ryan, Chait et Taylor, 2003). En effet, ces auteurs constatent une prolifération de la littérature normative, résultat des scandales financiers et de la demande croissante pour l'amélioration des pratiques de gouvernance. Néanmoins, ils remarquent que cette littérature, constituée de l'énumération de « bonnes pratiques » à suivre, présente quelques problèmes. Il s'agit souvent d'une adaptation des modèles de gouvernance des OBL aux caractéristiques des OBNL, mais ces modèles, qui suivent en général la logique de la théorie de l'agence, sont difficilement adaptables à la réalité des OBNL.

Ces « prescriptions » semblent donc être insuffisantes pour expliquer et comprendre les processus de reddition de comptes ou la relation entre les gestionnaires et les membres du CA des OBNL (Turbide, 2005). Par ailleurs, quelques travaux empiriques démontrent que ces « bonnes pratiques » ne sont pas utilisées au sein des petits OBNL (Bertrand et Turbide, 2007). Pour d'autres auteurs, ces textes normatifs abordent le « mauvais problème », car ils cherchent à répondre à une demande de performance du conseil d'administration (CA) quand le « vrai problème » est celui de la raison d'être du CA (Ryan, Chait et Taylor, 2003 ; Fisman, Khurana et Martenson, 2009). Selon eux, les travaux de recherche et de vulgarisation se sont davantage concentrés sur comment devraient fonctionner les CA, au lieu d'essayer de comprendre comment ils fonctionnent en réalité. Il semblerait donc que l'on ait priorisé la prescription à la description (Turbide, 2005). Dans ce sens, certains auteurs de la littérature scientifique démontrent que la gouvernance est un phénomène complexe qui, pour être mieux compris, requiert davantage des recherches analytiques (Cornforth, 2004 ; Ostrower et Stone, 2006).

Par exemple, tant dans la littérature professionnelle que dans les études scientifiques, la conception de la gouvernance des OBNL varie selon l'approche qu'elles privilégient. Ainsi, une approche qui favorise une dynamique de partenariat entre le CA et la direction générale vers un but commun, telle que celle de la théorie de l'intendance, contraste avec une approche qui privilégie le rôle de surveillance du CA sur les gestionnaires, telle que celle de la théorie de l'agence. Dès lors, nous pouvons nous demander s'il y a une approche plus appropriée que l'autre pour comprendre la gouvernance des OBNL ? Il semble que, dans le cas des OBNL, ces approches ne s'excluent pas, mais soient plutôt complémentaires. Les différentes théories peuvent nous aider à comprendre la gouvernance à travers différentes perspectives (Labie, 2005, Cornforth, 2004). Par ailleurs, de récentes études scientifiques, ajoutent que le phénomène de la gouvernance des OBNL n'est pas uniquement relié aux fonctions du conseil d'administration, mais qu'il implique aussi des relations et des dynamiques intégrant des facteurs environnementaux (ex. : Ostrower et Stone, 2006 ; Stone et Ostrower, 2007 ; Turbide et *al.*, 2008 ; Bradshaw, 2009). Ces auteurs recommandent, entre autres, d'élargir les limites des études sur la gouvernance des OBNL en incluant l'analyse des acteurs, les différents niveaux dans lesquels ils agissent, ainsi que d'autres variables contextuelles influant ce phénomène.

Ce mémoire s'inscrit donc dans cet effort pour mieux comprendre et décrire le phénomène de la gouvernance dans la pratique, par l'analyse des certains éléments des dimensions contextuelle et individuelle du phénomène. Pour cela nous proposons de mener une étude avec une approche sectorielle de la gouvernance des OBNL, en adoptant une conception du phénomène comme étant exercé à de multiples niveaux (Stone et Otrower, 2007). Selon cette approche, la gouvernance est conçue comme étant exercée par des individus faisant partie des conseils d'administration, tant à l'intérieur, au niveau organisationnel, qu'à l'extérieur de l'organisation, auprès des organismes sectoriels ou des entités gouvernementales, par exemple. Ce faisant, ce mémoire veut répondre à la question de recherche suivante : **comment s'exerce la gouvernance à multiples niveaux dans un secteur à but non lucratif ?** Il s'agit ici d'explorer l'exercice de la gouvernance en considérant ces différents niveaux, en prenant en compte les rôles des acteurs et des organismes à chacun de ces niveaux, ainsi que les enjeux, les dynamiques et relations qui y

sont reliées, au sein d'un secteur à but non lucratif spécifique. Nous avons choisi le secteur muséal dans une agglomération urbaine du Québec pour mener cette étude pour deux raisons principales. D'une part, nous avons une expérience préalable au sein du secteur muséal dans d'autres pays et nous avons donc un intérêt particulier pour ce secteur. De plus, le rôle des organismes et leurs interrelations au sein de ce secteur nous semblent bien balisés et observables, ce qui fait qu'il semble particulièrement pertinent en regard des objectifs de cette recherche. D'autre part, l'agglomération urbaine choisie permet de prendre en compte un nombre suffisant d'organismes différents, qui la rend relativement représentative, et sur un territoire limité qui assure la faisabilité d'une telle recherche dans le cadre d'une maîtrise.

Ce mémoire est divisé en six chapitres. Le premier chapitre présente une recension de la littérature sur la gouvernance des OBNL. Nous nous interrogeons d'abord sur la définition de la notion de « gouvernance des OBNL », pour ensuite approfondir sur les aspects différenciant ce phénomène de celui de la gouvernance d'entreprise. Dans un deuxième temps, nous présentons les principales études recensées dans ce champ de recherche, organisées en quatre sujets spécifiques : les pratiques de gouvernance et l'efficacité du conseil d'administration, les rôles de gouvernance, la relation entre le conseil d'administration et la direction générale et le contexte de la gouvernance. Enfin, dans un troisième temps, nous proposons une classification de ces études selon les approches théoriques qu'elles privilégient, et selon la dimension qu'elles priorisent parmi les trois que nous définissons : organisationnelle, contextuelle et individuelle. Nous finissons le premier chapitre en énonçant les principaux constats issus de cette revue de la littérature ainsi qu'en présentant la problématique et le positionnement de notre recherche.

Au deuxième chapitre, nous présentons notre cadre d'analyse. Nous décrivons d'abord les objectifs de la recherche et du cadre d'analyse. Nous présentons ensuite les principales notions et approches théoriques sur lesquels est construit ce cadre d'analyse, et notamment les notions de « domaine d'élaboration des politiques » et de « secteur sociétal », pour les dimensions organisationnelle et contextuelle. Ces deux notions nous permettent de définir le secteur à but non lucratif et ses différents niveaux d'intervention. Elles nous permettent aussi d'intégrer les organismes et entités agissant à chacun de ces niveaux ainsi que leurs interrelations. Par ailleurs, nous présentons la conception de « l'acteur socialement

compétent » qui nous permet d'étudier la dimension individuelle, notamment en ce qui concerne les rôles des acteurs au sein des conseils d'administration. Ensuite, nous présentons deux propositions de recherche visant à guider la cueillette et l'analyse des données. Puis nous exposons les raisons nous amenant à choisir le secteur muséal au Québec pour réaliser cette étude et finalement, nous terminons avec une représentation graphique du cadre d'analyse.

Dans le troisième chapitre, nous présentons un bref portrait du secteur muséal au Québec. Ce portrait présente la définition des organismes composant ce secteur, notamment des musées et des regroupements, les principales caractéristiques du réseau muséal québécois et l'implication du MCCCCF au sein du secteur. Nous décrivons aussi le statut juridique des institutions muséales, ainsi que leurs spécificités en termes de financement et de fonctionnement. Ce chapitre nous permet de mettre en évidence l'intérêt d'étudier l'exercice de la gouvernance à multiples niveaux au sein de ce secteur en particulier.

Au quatrième chapitre, nous expliquons nos choix méthodologiques. Ainsi, nous discutons de la pertinence de la stratégie de recherche qualitative choisie, à savoir « l'étude de cas emboîté », en rapport avec les caractéristiques et les objectifs de notre étude. Nous justifions ensuite le choix de notre unité d'analyse, c'est-à-dire le secteur muséal dans une agglomération urbaine du Québec, et des sous-unités à étudier, à savoir les musées, les regroupements et les entités gouvernementales pertinentes par leur rôle de bailleurs de fonds ou de réglementation au sein de ce secteur. Nous présentons aussi les méthodes de collecte et d'analyse des données retenues, ainsi que les qualités et les limites de nos choix méthodologiques. Nous finissons ce chapitre par la présentation des principales considérations éthiques relatives à l'étude.

Dans le cinquième chapitre, nous présentons les résultats de notre étude pour chacun des organismes étudiés dans les différents niveaux d'intervention du secteur muséal québécois. Ces résultats comprennent, entre autres éléments, les caractéristiques de la gouvernance organisationnelle, les rôles individuels des directeurs généraux et des administrateurs, les rôles de certains organismes et entités au sein du secteur, leurs relations ainsi que les principaux enjeux organisationnels et sectoriels observés.

Au sixième chapitre, nous procédons à l'analyse de ces résultats. Nous commençons par un

rappel du cadre d'analyse, pour ensuite présenter notre analyse de l'exercice de la gouvernance à multiples niveaux selon les trois dimensions de l'étude de la gouvernance des OBNL identifiées lors de la revue de littérature, à savoir les dimensions organisationnelle, individuelle et contextuelle. Cependant, et pour bien répondre aux objectifs de notre étude, nous nous concentrons sur les deux dernières. Ainsi, dans la dimension individuelle, nous nous intéressons aux rôles individuels de gouvernance accomplis par les administrateurs et les directeurs généraux, ainsi qu'aux dynamiques d'inter-influence qui y sont reliées. En ce qui concerne la dimension contextuelle, c'est-à-dire sectorielle dans notre cas, nous nous intéressons à l'analyse des rôles des regroupements et du MCCCCF, tout comme aux dynamiques qui y sont aussi reliées. Ensuite, nous étudions les différents types des relations inter-organisationnelles, à savoir les relations d'autorité, de collaboration et celles ambivalentes. Enfin, nous analysons l'ensemble de ces éléments, à la lumière des certains exemples d'actions entreprises autour des enjeux sectoriels, ce qui nous permet de mettre en évidence certaines dynamiques sectorielles ainsi que leurs effets sur les organismes et sur la structure du secteur. Nous finissons ce chapitre par un rappel des propositions et de la question de recherche.

Nous terminons ce mémoire en rappelant les principales contributions. La première est reliée à l'approche sectorielle adoptée qui, tout en prenant en compte la dimension individuelle, nous a permis d'identifier certains éléments de l'exercice de la gouvernance à multiples niveaux d'un secteur, dont notamment les dynamiques qui y sont reliées, pouvant enrichir la réflexion sur la gouvernance des OBNL. La deuxième contribution est de faire ressortir le rôle clé joué par les regroupements dans les processus d'orientation et de structuration du secteur. Le troisième apport est de constater le double rôle de gouvernance que les directeurs généraux des musées jouent dans leur OBNL et dans les regroupements, ce qui fait de ces acteurs les agents des processus d'orientation et de structuration du secteur. Finalement, nous discutons de certaines limites liées à la démarche de cette recherche, ainsi que des implications pour la pratique et de quelques voies possibles pour de futures recherches.

CHAPITRE 1 – REVUE DE LITTÉRATURE

Introduction au premier chapitre

Bien que l'existence du terme « gouvernance » remonte à la France du XII^e siècle, son utilisation en management apparaît dans la langue anglaise dans les années quatre-vingt (Moreau, 2008). D'une façon générale, le terme signifie la « manière d'orienter, de guider, de coordonner les activités d'un pays, d'une région, d'un groupe social ou d'une organisation privée ou publique² ». L'émergence du terme est liée à la mise en place des nouvelles réformes néolibérales du secteur public dans le monde anglo-saxon. En effet, les politiques de décentralisation de l'État reliées à une vision qui met l'accent sur le rôle des marchés dans l'économie, ont renforcé la promotion des techniques du management d'entreprise dans le secteur public (Bevir, 2007). Cette nouvelle tendance, connue comme le *New Public Management*, accentue l'importance de la gouvernance dans la gestion des institutions publiques par l'État, mais aussi dans la gestion des organismes du tiers secteur, secteur bénévole ou encore à but non lucratif (OBNL).

De plus, les réformes promouvant la décentralisation de l'État ont accentué la croissance de ce secteur, et avec cela, la prolifération des réseaux. Nous observons donc qu'émerge, dans les pays anglo-saxons, un nouveau modèle d'offre de services publics basés sur un ensemble complexe d'organisations des secteurs public, privé et bénévole (Bevir, 2007). Tant dans l'offre de services comme dans la veille pour l'intérêt public, les acteurs se multiplient. En effet, si auparavant l'État était le seul représentant de l'intérêt public, ce rôle commence à être partagé avec les organismes internationaux, les organismes à but non lucratif, les entreprises et les citoyens. Dans ce contexte, l'État, au lieu d'être celui qui « commande », joue plutôt un rôle de guide, de garant de la gestion harmonieuse de ces acteurs (Moreau, 2008). Le premier sens donné au terme « gouvernance » se réfère à ces nouveaux modes de gouverner les états fragmentés, dans lesquels une série d'organismes non gouvernementaux participent à la prestation des services publics (Cornforth, 2003a : 17).

C'est dans ce contexte général que les scandales financiers des entreprises comme Enron ou

² Office québécois de la langue française (2011). *Grand dictionnaire terminologique* [en ligne], Québec, Gouvernement du Québec [réf. du 25 août 2012].
http://www.gdt.oqlf.gouv.qc.ca/ficheOqlf.aspx?Id_Fiche=8360459

WorldCom, au début des années 2000³, ont catalysé l'émergence de l'étude de la gouvernance, mais dans le contexte des entités à but lucratif. En effet, ces scandales ont mis en évidence les besoins de règles plus strictes⁴ pour assurer l'application de « bonnes pratiques de gouvernance » dans le secteur à but lucratif, telles que la transparence et la reddition de comptes. Mais surtout ces situations ont conduit les chercheurs à se questionner sur les différentes composantes de la gouvernance au niveau organisationnel, que sont les rôles et responsabilités des conseils d'administration, ses interrelations avec les gestionnaires, les meilleures pratiques pour une « bonne gouvernance », entre autres (ex. Fama et Jensen, 1983; Charreaux, 1997; Westphal, 1990 ; Daily, Dalton et Cannella, 2003). Ces nouvelles réglementations, les pratiques qui y sont liées, et plus largement l'ensemble de la réflexion autour de la gouvernance d'entreprise ont aussi imprégné le secteur des OBNL. On a donc observé une croissance notable de l'intérêt des professionnels et des scientifiques abordant le sujet de la gouvernance des entreprises, en tant qu'organisations à but lucratif (OBL), des organismes publics et des OBNL.

Dans ce premier chapitre, nous allons présenter la littérature sur la gouvernance des OBNL, ce qui nous permettra ensuite de situer notre problématique de recherche. Ainsi, nous nous interrogerons dans un premier temps sur la définition de la gouvernance des OBNL, ainsi que sur certains aspects de différenciation entre ce type d'organismes et les organismes à but lucratif ayant une influence sur leur gouvernance. Dans un deuxième temps, nous présenterons les principaux sujets abordés par les multiples recherches sur la gouvernance des OBNL. Dans un troisième temps, nous allons nous attarder à classer les approches théoriques qui sont à la base des ces recherches. Nous finirons par l'exposition de notre problématique et du positionnement de notre recherche.

1. 1. Les OBNL et leur gouvernance

1.1.1. Définition du terme gouvernance des OBNL

En termes généraux, Heinrich, Hill et Lynn (2004), citant d'autres auteurs, définissent la gouvernance, qu'elle soit publique ou privée, comme « étant simplement « l'exercice général de l'autorité » [...] où l'autorité se réfère à des systèmes de reddition de comptes et

³ Il s'agit de scandales financiers dus à des opérations spéculatives ou à des manipulations comptables par les dirigeants.

⁴ Notamment la loi « Sarbanes-Oxley » aux États-Unis en 2002.

de contrôle » (2004 : 4, traduction libre). Cependant, malgré l'existence de nombreuses études sur ce sujet, celles-ci ne s'attardent pas à donner une définition spécifique de la gouvernance des OBNL. Effectivement, comme le soulignent Stone et Ostrower, les « définitions de la gouvernance en soi ne sont généralement pas trouvées dans la littérature académique sur les organismes à but non lucratif » (Stone et Ostrower, 2007 : 417, traduction libre). Toutefois, selon ces auteurs, la gouvernance dans le secteur à but non lucratif a été clairement conceptualisée au niveau organisationnel, où le système de gouvernance comprend le conseil d'administration (Stone et Ostrower, 2007 : 417). Pour elles, deux tendances se dégagent dans la conceptualisation de la gouvernance des OBNL. En premier lieu, un ensemble d'études se concentrent sur le caractère fiduciaire des conseils d'administration⁵. En effet, en terme juridique pour les OBNL, comme pour les OBL, le CA est « le mandataire-fiduciaire de l'organisation et il est imputable » (Malenfant, 1999 : 67). Au Québec, les OBNL 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. Ainsi, selon la Loi sur les compagnies du Québec, les OBNL doivent être dirigés par un conseil d'administration d'au moins trois personnes qui partagent la responsabilité juridique d'agir au mieux 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). La littérature issue de cette première tendance est essentiellement à caractère normatif, et dirigée aux praticiens. Les auteurs, en prenant comme point de départ la responsabilité juridique des CA, proposent une série des modèles de « bonnes pratiques » inspirées du secteur à but lucratif, qui permettent de bien accomplir ce devoir.

Une deuxième tendance se dégage, notamment dans la littérature scientifique, à travers certaines études qui se focalisent sur la compréhension des divers aspects fonctionnels de la gouvernance (Stone et Ostrower, 2007 : 417), tels que les rôles et responsabilités ou les comportements et les interrelations avec les acteurs internes et ceux de l'environnement de l'organisation. Dans ce deuxième ensemble, les auteures constatent qu'il y a deux éléments de consensus. Le premier est la notion de complexité des conseils d'administration. En effet,

⁵ Ce qui veut dire que les conseils d'administration sont dépositaires de la confiance publique pour assurer la santé de l'organisation.

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

plusieurs auteurs semblent être d'accord sur le fait que les conseils d'administration sont des entités hétérogènes et dynamiques qui répondent parfois à des influences contradictoires. Ceci veut dire qu'il ne peut y avoir un modèle unique et universel de gouvernance. Le deuxième élément est que les conseils sont influencés par leur environnement (Ostrower et Stone, 2006). Les auteures soulignent que ces deux éléments sont en relation, car l'influence de l'environnement est l'une des principales causes des variations (Ostrower et Stone, 2006 : 612) ou encore du caractère dynamique de la gouvernance.

Dans la littérature sur la gouvernance des OBNL que nous avons étudiée, on trouve certaines définitions de la gouvernance telle que celle de Cornforth (2003a) qui affirme que le terme « gouvernance » est utilisée au niveau organisationnel pour faire référence aux « systèmes, par lesquels les organisations sont dirigées, contrôlées et rendent leurs comptes. Au centre de cela se trouve le conseil d'administration ou l'organe directeur, qui assume la responsabilité officielle de l'organisation » (Cornforth, 2003a : 17, traduction libre). Pour Hough, McGregor-Lowndes et Ryan (2005) « la gouvernance des conseils d'administration est le système et les pratiques par lesquelles les conseils d'administration dirigent et contrôlent les entités » (Hough, McGregor-Lowndes et Ryan, 2005 : 4, traduction libre). Comme l'ont constaté Stone et Ostrower (2007), ces deux définitions mettent l'accent sur le rôle du conseil d'administration. Dans la littérature sur les OBL, certains auteurs, tels que Charreaux, argumentent que la gouvernance, au-delà de l'exercice de direction et de contrôle du conseil d'administration, est « l'ensemble des mécanismes organisationnels et institutionnels ayant pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants, autrement dit, qui « gouvernent » leur conduite et définissent leur espace discrétionnaire » (Charreaux, 2004 : 2). Dans le même sens, Rouleau (2007) définit la gouvernance comme « l'ensemble des organes et des règles de décision, d'information et de surveillance permettant aux ayants droit et partenaires de voir leurs intérêts respectés et leurs voix entendues dans le fonctionnement » (Rouleau, 2007 : 243).

Cependant, et bien que certaines définitions fassent référence à des systèmes et mécanismes organisationnels, dans la pratique les études de la gouvernance suggèrent que celle-ci implique aussi des relations, des processus et des dynamiques qui ne sont pas isolées du reste de l'organisation et de son environnement. En effet, et comme plusieurs auteurs le soulignent, la gouvernance est un phénomène complexe (ex. Middleton, 1987; Cornforth,

1999; Ostrower et Stone, 2006; Reid et Turbide, 2011), raison pour laquelle elle reste encore, nous semble-t-il, une notion difficile à conceptualiser. Mais pourquoi y a-t-il une telle complexité dans l'exercice et la conceptualisation du phénomène de la gouvernance des OBNL ?

Cette revue de littérature recense les principales études sur la gouvernance des OBNL avec l'objectif d'en dégager les aspects qui restent encore à étudier et qui pourraient apporter certains éléments pour mieux comprendre la complexité du phénomène de la gouvernance des OBNL. Pour cela, nous avons étudié les principaux éléments de la gouvernance qui ont été abordés par les chercheurs (partie 2), mais aussi les principales théories qui les ont guidés ou qui sont présentes de façon implicite dans ces études (partie 3). Cependant, avant d'aborder la littérature académique sur la gouvernance des OBNL, il semble pertinent de présenter certains aspects caractéristiques des OBNL qui influencent et différencient leur gouvernance.

1.1.2. Les organismes à but non lucratif : aspects de différenciation

Le secteur à but non lucratif est en croissance depuis les années quatre-vingt. D'après l'*Enquête nationale auprès des organismes à but non lucratif et bénévoles (ENONB)* de 2003⁷, le Canada comptait à cette date 161 000 organismes de ce type, dont 13 700, soit 9 %, dans le domaine des arts et de la culture. Ceux-ci occupent le cinquième rang en nombre au Canada, après le domaine des sports et loisirs (21 %), les organismes religieux (19 %), les services sociaux (12 %) et les intermédiaires philanthropique et de promotion du bénévolat (10 %). Pour le Québec, le nombre total des organismes à but non lucratif et bénévoles est de 46 000, soit 29 % du total des organismes au Canada. En 2003 au Québec, le total des recettes de ces organismes ont été de 25 milliards de dollars avec un effectif de 470 000 personnes salariées. Au moment de l'enquête, ces organismes comptaient environ 4,4 millions de bénévoles, dont 371 000 membres des conseils d'administration. Dans le domaine des arts et de la culture au Québec, le pourcentage total d'organismes était de 8 %. 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

⁷ 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

(42 %), des dons et commandites (11 %), les 4 % restant provenant de sources diverses. Ces quelques chiffres permettent de mettre en évidence l'ampleur du secteur à but non lucratif, tant au Canada qu'au Québec.

D'après la littérature, il y a divers éléments dans la constitution des OBNL qu'il faut prendre en compte pour mieux comprendre leur gouvernance. En effet, étant donné que le concept de la gouvernance émerge initialement dans le secteur privé, les auteurs se sont attardés à expliquer les différences de base entre les organismes à but non lucratif et ceux du secteur à but lucratif. Bégin (1998) par exemple, qui examine comment les différences constitutives des différents secteurs privé, public, associatif et communautaire (où elle classe les OBNL) influencent la gouvernance de ces organisations, énonce que « les mécanismes de gouvernance et, en particulier, les fonctions du conseil d'administration, varient selon le type d'organisation considéré » (Bégin, 1998 : 23). Cette auteure conclut que certaines spécificités des OBNL doivent être prises en compte pour mieux adapter les mécanismes de gouvernance et l'imputabilité (Bégin, 1998 : 26).

Parmi les éléments de différenciation qui émergent dans la littérature, on retiendra ici les plus récurrents, qui sont la notion de propriété (Miller, 2002), la multiplicité de parties prenantes (Turbide et *al.*, 2008), ainsi que les buts poursuivis, la provenance des ressources, le statut des membres du conseil d'administration et la logique dominante (Bégin 1998). Il ne s'agit pas de caractéristiques isolées, mais plutôt d'éléments reliés entre eux. Ainsi, l'un des aspects spécifiques aux OBNL qui a été étudié par divers chercheurs est la notion de propriété. Dans le cas du secteur à but lucratif, le propriétaire est facilement identifiable. Les actionnaires, en tant que principaux investisseurs, jouent en général le rôle de « principal », terme utilisé dans la théorie de l'agence pour nommer les propriétaires qui délèguent le contrôle des opérations à un « agent », à savoir les gestionnaires qui doivent agir en fonction des intérêts des premiers (Miller 2002 ; Bertrand, 2004). Néanmoins, la notion de propriété est plus ambiguë pour les OBNL. En effet, comme l'affirme Bertrand (2004) :

« La création d'un OBNL, contrairement aux OBL, découle d'un rassemblement de gens qui ont à cœur une cause commune et qui n'investissent généralement pas de capital financier personnel au sein de l'organisme. Puisque la propriété est un concept communément associé à l'investissement en capital, au droit de contrôler et au droit de toucher les bénéfices résiduels, on comprend pourquoi ce concept est moins applicable au tiers secteur » (Bertrand, 2004 : 8).

Comme pour les OBL, l'investissement peut provenir dans le cas des OBNL de plusieurs bailleurs de fonds, mais contrairement aux OBL, ceux-ci ne sont pas les principaux bénéficiaires des services offerts (Bégin, 1998 ; Miller, 2002 ; Bertrand, 2004). En effet, il y a une dichotomie entre les bailleurs de fonds (ex. donateurs, gouvernement, etc.) et le bénéficiaire car, dans la majorité des OBNL, le bailleur de fonds fournit les ressources et c'est une autre personne qui bénéficie du service de façon gratuite ou sans profit (Bertrand, 2004 : 13). Ainsi, dans les OBNL, la notion de propriété se dilue entre diverses parties prenantes, bénéficiaires et bailleurs de fonds, entre autres. Cette difficulté à déterminer « le principal » affecte la nature et la capacité des OBNL pour la reddition de comptes (Ostrower et Stone, 2006). Pour Miller (2002), face à cette multiplicité, les membres des OBNL ont des difficultés à identifier les principales parties prenantes auxquelles ils doivent rendre des comptes. De plus, selon Turbide (2009), dans le secteur des OBNL « le concept de gouvernance doit être adapté pour prendre en compte les intérêts d'un plus grand nombre de parties prenantes, qui ont souvent des intérêts divergents » (2009 : 28). Il semble que la multiplicité des parties prenantes, chacune ayant leurs propres intérêts, complexifie donc considérablement l'exercice de la gouvernance au sein des OBNL.

Un autre élément clé de différenciation entre les OBNL et les OBL concerne les buts poursuivis. En effet, bien que les OBL puissent poursuivre divers objectifs, il reste que l'accroissement du capital des actionnaires est une priorité pour la plupart d'entre eux. Les OBNL, au contraire, poursuivent essentiellement des objectifs sociaux liés à leur mission (Bégin, 1998 ; Turbide, 2005). L'amélioration du bien-être collectif par l'offre de services de santé ou culturels, ou encore par l'entraide communautaire, sont quelques exemples. Ainsi, les OBNL, plutôt que de privilégier la logique marchande du secteur à but lucratif, fonctionnent selon une logique de solidarité qui, « traduit dans une communauté donnée, les valeurs morales et sociales de générosité, d'entraide et d'altruisme » (Bégin, 1998 : 25). D'après Bertrand (2004 : 15), cette logique est peut-être à la base du fait que « l'entraide et la volonté de contribuer à l'amélioration de la communauté » peuvent remplacer les incitatifs matériels, notamment financiers offerts par les OBL. Cela n'est pas seulement applicable au personnel, mais c'est aussi un élément qui caractérise la gouvernance des OBNL. En effet, contrairement aux OBL, les membres des conseils d'administration des OBNL y siègent bénévolement, c'est-à-dire qu'ils ne sont pas rémunérés pour leur travail (Houle, 1989, cité par Bertrand, 2004 : 15). Donc le « contrat » entre l'administrateur et

l'organisme n'est pas d'ordre économique, mais plutôt moral, ce qui peut influencer les motivations et le temps que l'administrateur va y consacrer (Bertrand, 2004 : 16).

De plus, le choix des administrateurs peut être très différent entre un OBNL et une OBL. Un OBNL peut choisir un membre pour diverses raisons, impératives ou non, comme la représentation de parties prenantes au sein du conseil d'administration, pour attirer des fonds, ou encore selon le profil professionnel du membre et ce qu'il peut apporter à l'organisation. Par exemple, Bégin (1998) met en évidence que, dans le cas des OBL, « les actionnaires élisent des administrateurs dont le mandat est de s'assurer que la valeur des actions s'accroît alors que les membres d'une association syndicale ou professionnelle veulent que leurs représentants fassent la promotion de leurs intérêts » (1998 : 25). Turbide (2009), qui fait plutôt référence aux organismes artistiques, affirme « qu'un profil varié d'administrateurs contribue à une meilleure vigie des enjeux artistiques et administratifs » (2009 : 26). Elle précise que cette diversité des membres englobe à la fois des individus qui adhèrent à la mission, d'autres compétents en gestion ou encore ceux qui peuvent « ouvrir des portes ».

En raison de ces caractéristiques, il semble donc difficile de transférer systématiquement les pratiques de gouvernance propres au secteur privé. Néanmoins, les parties prenantes auxquelles les OBNL doivent rendre des comptes, demandent de plus en plus l'application de ces pratiques, notamment en ce qui concerne l'évaluation de la performance organisationnelle (Speckbacher, 2003). Plusieurs études publiées présentent des indicateurs de performance, des prémisses et des modèles pour évaluer l'efficacité organisationnelle (ex. Ghilesby, 1999 ; Olson, 2000 ; Kaplan 2001 ; Ritchie et Kolodinsky, 2003 ; Zimmermann et Stevens, 2006 ; Weinstein et Bukovinsky, 2009). En effet, les parties prenantes veulent s'assurer de la performance de ces organisations, mais étant donné leur mission sociale, les indicateurs pour évaluer cette performance ne sont pas si clairs que peuvent l'être les indicateurs financiers dans le cas des OBL (ex. Forbes, 1998 ; Herman et Renz, 2004 et 2008 ; Turbide et Laurin, 2009). Par exemple, Herman et Renz (2004), dans une étude sur des OBNL locales du domaine de la santé et du bien-être, notent que la perception de l'efficacité des « bonnes pratiques » de gestion par les différentes parties prenantes est une construction sociale et que les bonnes pratiques ne garantissent pas que l'organisation soit perçue comme étant performante. Turbide et Laurin (2009), dans leur

étude sur la performance des OBNL du secteur des arts de la scène au Québec, concluent que bien que l'excellence artistique liée à leur mission devrait faire partie des mesures de performance, ce sont surtout les mesures financières que privilégient les organismes artistiques. Gilhespy (2001), dans une étude sur les mesures de performance des musées, observe qu'étant donné les caractéristiques sociales caractérisant la mission de ces organismes, la relation cause/effet de leurs actions n'est pas toujours claire car ces relations sont difficilement observables et donc peu mesurables à court terme. Cependant, ces auteurs comme d'autres, considèrent qu'en ayant une meilleure compréhension des caractéristiques spécifiques des OBNL et de leur environnement, on peut réussir à développer des modèles de gouvernance mieux adaptés à la réalité et à ce type d'organismes (Turbide, 2005 ; Turbide et *al.* 2008).

Les quelques aspects de différenciation que nous avons retenus ici, ainsi que les statistiques démontrant l'ampleur du secteur à but non lucratif au Canada, et particulièrement au Québec, nous permettent de constater les dissemblances existantes entre la gouvernance des OBL et celle des OBNL, et démontrent le besoin d'étudier cette dernière d'une façon spécifique.

1. 2. La gouvernance des OBNL : un champ d'études en croissance

Alors que Middleton (1987) observait dans les années 1980 que les études empiriques sur la gouvernance des OBNL étaient plutôt rares (1987 : 151), vingt ans plus tard, Ostrower et Stone (2006) affirment dans une revue de la littérature sur le sujet, que malgré les lacunes encore existantes dans les connaissances théoriques et empiriques, il existe « maintenant un petit, mais identifiable, sous-champ dans la recherche sur les conseils d'administration [des OBNL] et toutes les preuves suggèrent que l'intérêt pour ceux-ci ne fera que continuer à croître » (2006 : 612, traduction libre). En effet, les études sur la gouvernance des OBNL se sont multipliées tout comme les questions posées par les chercheurs. Ces études cherchent à répondre à des questions telles que « quelles sont les fonctions des CA et par quelles pratiques sont-elles accomplies ? », « sont-ils performants dans leur fonction ? », « qu'est-ce qui influence leurs actions ? », « quels types de relations existent-ils entre les membres du CA et les gestionnaires ? » et « comment cela influence-t-il la gouvernance ? », ou encore « quels autres acteurs interviennent ? ». Dans les paragraphes qui suivent, nous allons présenter plusieurs recherches sur la gouvernance des OBNL, essentiellement empiriques et

menées pendant les deux dernières décennies. Celles-ci ont été organisées selon les sujets qu'elles explorent, à savoir : les pratiques de gouvernance et l'efficacité des conseils d'administration, les rôles de gouvernance, la relation entre le conseil d'administration et la direction générale et enfin, le contexte de la gouvernance.

1.2.1. Les pratiques de gouvernance et l'efficacité des conseils d'administration

Comme nous l'avons vu, il y a une croissance importante de la littérature professionnelle et scientifique sur la gouvernance des OBNL, la première étant principalement normative (Bradshaw, Murray et Wolpin, 1992 ; Miller, 2002 ; Turbide, 2005). Inspirés de la littérature en gouvernance du secteur à but lucratif, les guides et modèles destinés au public professionnel préconisent des « bonnes pratiques » à suivre, dans le but d'atteindre une « bonne gouvernance », tel que Houle (1989) ou Carver (1997), par exemple. Ces pratiques, sont liées principalement au recrutement, au fonctionnement et à l'évaluation des conseils d'administration. Ainsi, des pratiques telles que la création d'un comité de recrutement, la rédaction des politiques de recrutement et de développement du CA, l'élaboration des politiques de licenciement pour absentéisme ou la réalisation d'une auto-évaluation annuelle entre autres, sont prescrites par la littérature normative. La mise en œuvre de ces pratiques par les organismes, même si plusieurs d'entre elles s'avèrent bénéfiques (Green et Griesinger, 1996 ; Brown, 2007), ne garantit pas leur efficacité (Herman et Renz, 2004) et dans plusieurs cas, elles ne s'adaptent pas à leur réalité (Turbide 2005). Dans ce sens, Bertrand (2004) observe que les pratiques prescrites par la littérature sont notamment liées à la composition et à la taille du CA, au déroulement des réunions, au rôle des administrateurs, et à leurs apports en ce qui concerne la révision de la mission de l'organisation, la planification stratégique et le contrôle et l'évaluation des résultats. Néanmoins, cette auteure constate que les organismes de petite taille mettent très peu en place ces « bonnes pratiques ». Il semble qu'au-delà des mécanismes intensionnels tels que les « rôles et responsabilités », ce sont des mécanismes spontanés liés à la culture organisationnelle « d'amitié », tels que la confiance, la légitimité et l'engagement, qui caractérisent le fonctionnement des CA des OBNL de petite taille (Bertrand, 2004 ; Bertrand et Turbide, 2007). En effet, Bertrand et Turbide (2007) observent, par exemple, que « malgré la dynamique de consensus qui prend du temps et peut ralentir la prise de décision, ce mode est respectueux et souligne l'importance de plusieurs points de vue » (Bertrand et Turbide,

2007 : 22, traduction libre), raisons pour lesquelles les membres des conseils d'administration interrogés continuent à valoriser cette dynamique.

Par ailleurs, il est probable que ces modèles de « bonnes pratiques » aient été très diffusés, car il est pris pour acquis que leur application entraîne l'amélioration de la performance des conseils d'administration (ex. Houle, 1989 ; Carver, 1997). Néanmoins, des auteurs tels que Nobbie et Brudney (2003), ont trouvé qu'il n'y avait pas une différence significative d'efficacité entre les organisations qui ont appliqué un modèle particulier de « bonnes pratiques » de gouvernance, à savoir le *Policy Governance* de Carver, et celles qui ne l'ont pas fait. Ils concluent, comme l'ont aussi noté Brudney et Murray (1998), que ce ne sont pas les modèles de gouvernance ou la combinaison des normes, mais l'effort du CA pour mettre en place des changements qui peuvent faire une différence dans la perception d'efficacité du CA. Pour Baruch et Ramalho (2006), cet écart entre ce qui est préconisé par les modèles et la réalité, est dû au fait que les modèles sont considérés dans une approche *ab initio* – hors d'un contexte existant. D'après ces auteurs, les normes et leurs fondements sont tenus pour acquis, comme étant universels, dans des situations idéales, en ignorant les nuances possibles selon les différents contextes ou les caractéristiques spécifiques des organisations.

Conscients de ces nuances, certains auteurs, au-delà d'étudier l'efficacité des modèles dans leur totalité, se sont attardés à comprendre la relation qui peut exister entre quelques-unes des « bonnes pratiques », l'efficacité du conseil d'administration et la performance organisationnelle. Selon les auteurs, les améliorations dans le fonctionnement du CA ont un impact positif sur le fonctionnement de l'organisation (Brown, 2005 ; Herman et Renz, 2008 ; Preston et Brown, 2004). Par exemple, Preston et Brown (2004) observent qu'il y a une relation entre l'engagement des membres du CA et leur performance dans leur rôle. L'assistance régulière aux réunions, le temps à donner à l'organisation, la longueur de la période du service et un fort engagement affectif envers l'organisation, sont des éléments qui peuvent influencer positivement la perception de la performance des membres du CA. De plus, Inglis et Cleave (2006) notent que comprendre les motivations des membres des conseils d'administration est pertinent pour les processus de recrutement des nouveaux membres, ainsi que pour la planification et la mise en œuvre d'activités de formation pour eux. En conséquence, selon ces auteurs, la convergence des motivations et des stratégies de ressources humaines au sein du CA, peuvent mener à l'augmentation de leur efficacité.

De plus, Green et Griesinger (1996) observent que des pratiques liées à la fonction « développement du CA », parmi lesquelles la formation des nouveaux membres ou la définition claire des tâches et devoirs ou encore l'évaluation, peuvent distinguer les organisations les plus efficaces de celles qui le sont moins. Quelques années plus tard, Brown (2007) soutient cette conclusion. Pour cet auteur, le recrutement des nouveaux membres reste, parmi les pratiques de développement des CA, un élément clé dans l'efficacité du CA. L'auteur ajoute que la capacité à trouver et recruter des administrateurs hautement compétents est un défi à surmonter que les OBNL ne peuvent pas ignorer (Brown, 2007 : 314). Par ailleurs, Bradshaw, Murray et Wolpin (1992) notent l'existence d'une relation en termes de gestion financière, entre la performance du CA et l'efficacité de l'organisation. Les auteurs démontrent que les CA qui insistent sur la planification stratégique et qui, en général, suivent certaines des pratiques prescrites, sont perçus comme plus performants. Cependant, ces auteurs démontrent qu'il s'agit d'une perception plutôt que de la réalité. En effet, ils constatent, par exemple, que le rôle du conseil d'administration dans l'augmentation du budget est minime, et qu'il reste assez limité dans la prévention des déficits (Bradshaw, Murray et Wolpin, 1992 : 247). Dans ce sens, Herman, Renz et Hiemovics (1997) révèlent que, même si la majorité des CA dit utiliser les pratiques recommandées par la littérature, les pratiques d'évaluation du Conseil, ainsi que celles de définition des tâches et des devoirs des membres, sont les moins utilisées.

Dans une perspective plus critique, les recherches menées par Herman et Renz (1997) et Herman, Renz et Hiemovics (1997) nuancent la relation directe entre bonnes pratiques et efficacité. Ces auteurs ont mis en évidence des éléments clés sur la conception de l'efficacité au sein des OBNL. Leurs études s'intéressent à la vision des trois différentes parties prenantes de l'OBNL que sont le directeur général, les membres du conseil d'administration et les fondateurs. Leurs observations de la divergence substantielle entre les appréciations de chacun de ces groupes, ainsi que leur approche basée sur le constructivisme social, a permis à ces auteurs de valider l'hypothèse d'une conception de l'efficacité comme une construction sociale, où chacun applique ses propres jugements. Cela implique que les critères financiers ou organisationnels préconisés comme mesures de l'efficacité peuvent être évalués différemment par les parties prenantes, de même que chacun considèrera différemment l'importance relative de chaque critère. Ces auteurs constatent également que le jugement de l'efficacité du CA est un indicateur déterminant

dans le jugement de l'efficacité de l'organisation. Dans les résultats de leur étude, ils constatent que la mise en place des « bonnes pratiques » de gouvernance est un indicateur d'efficacité seulement pour les membres du CA, ce qui questionne la validité de ce critère de mesure et l'application universelle de ces normes. Les auteurs concluent que « si l'efficacité est clairement significative et importante pour les personnes dans les OBNL, [les] résultats suggèrent que faire des affirmations générales sur l'efficacité des OBNL (qu'est-ce l'efficacité et qu'elle en est la cause ?) est plus difficile » (Herman et Renz, 1997 : 186, traduction libre). Dans un article plus récent, Herman et Renz (2008) affirment que « l'efficacité a été longtemps un concept flottant et contesté pour la théorie des organisations » (2008 : 400, traduction libre). Comme l'affirmait Forbes (1998), le concept d'efficacité est puissant, car il permet l'amélioration organisationnelle, mais il est aussi problématique, car il peut avoir différentes significations pour chacune des personnes (1998 :183).

1.2.2. Les rôles de gouvernance

En plus des « bonnes pratiques », la littérature normative prescrit aussi une série de rôles et responsabilités aux conseils d'administration. Par exemple, Axelrod (2005) résume les quatre principaux rôles de gouvernance du CA, qui sont : définir et promouvoir la mission de l'organisation; assurer, développer et conserver les ressources de l'organisation (y compris les fonds, les biens et ressources humaines); assurer la surveillance de la gestion et l'évaluation de l'organisation; et enfin, être une sorte de pont ou de médiateur entre l'organisation et ses parties prenantes (2005 : 136-137). Ces rôles sont en lien avec un ensemble de responsabilités qu'Ingram résume en dix points : déterminer la mission de l'organisme, choisir la direction générale (DG), soutenir et évaluer la DG, assurer une planification efficace, surveiller et renforcer les programmes et services, assurer la disponibilité des ressources financières nécessaires, protéger les actifs et assurer un bon contrôle financier, constituer un CA compétent, assurer l'intégrité morale et éthique de l'organisation et améliorer son statut public (Ingram, 2009 cité dans BoardSource, 2012).

Néanmoins, certains chercheurs questionnent la limitation des rôles prescrits au conseil d'administration par certains textes issus de la littérature normative. Inglis, Alexander et Weaver (1999), bien qu'ils ne les mettent pas directement en question, font un effort de synthèse en proposant un cadre qui englobe les rôles prescrits par la littérature normative

avec les rôles constatés dans certaines études empiriques. Ils présentent trois types, ou groupe, de rôles organisés selon l'importance que leur accordent les répondants de l'étude, à savoir des directeurs généraux et des membres de CA. Le premier groupe concerne les activités stratégiques, incluant les rôles liés à la mission, la vision, l'élaboration de politiques, etc. Le deuxième regroupe les opérations, où les auteurs classent des fonctions telles que la levée de fonds, le développement de programmes et la prestation services. Enfin, le troisième groupe concerne les rôles liés à la planification de ressources, tels que l'allocation des budgets annuels par exemple. L'apport de l'étude d'Inglis, Alexander et Weaver (1999) est principalement d'inclure, en plus des membres du CA, les directeurs généraux comme répondants principaux. Ceci enrichit leur recherche car elle présente aussi la perception des directeurs généraux quant aux principaux rôles de gouvernance du CA dans la pratique. Iecovich (2004) ajoute que, bien que les rôles et responsabilités du CA prescrits par la littérature normative soient sensiblement les mêmes en Israël que ceux identifiés dans les recherches aux États-Unis, il existe des différences dans l'importance donnée à certains d'entre eux dans le contexte israélien. Cette auteure identifie quatre types de rôles pour le CA : la direction des gestionnaires, le maintien de relations avec le « champ d'intervention organisationnelle » (*task environment*), l'élaboration de politiques et la gestion financière et de collecte de fonds (Iecovich, 2004 : 5). Cependant, elle observe que l'emphase portée sur certains rôles plutôt que sur d'autres, varie selon les caractéristiques spécifiques de l'organisation, telles que le type d'organisation, son budget, son âge et les membres qui la composent (Iecovich, 2004 : 20). Son étude confirme le lien existant entre les rôles de gouvernance et certains facteurs contextuels.

Dans ce sens, Brown et Guo (2010) ont récemment identifié les treize rôles du CA considérés comme les plus importants par les directeurs généraux, parmi lesquels la recherche de financement, la planification et la stratégie, et la surveillance financière sont les trois plus récurrents. De plus, cette étude révèle que les forces de l'environnement, ainsi que les caractéristiques de l'organisation, peuvent aider à expliquer les tendances des directeurs à prioriser certains rôles (Brown et Guo, 2010 : 544). Les auteurs notent, par exemple, que « les organisations qui opèrent dans des environnements qui ont des ressources limitées peuvent considérer le rôle de recherche de financement du CA comme étant plus important » (Brown et Guo, 2010 : 544, traduction libre).

Néanmoins, d'autres recherches démontrent l'existence d'écarts importants entre les rôles que les conseils sont censés jouer, d'après les rôles définis dans la littérature normative, et ceux qu'ils jouent dans la réalité (Middleton, 1987 ; Ostrower et Stone, 2006). Par exemple, Wright et Millesen (2008) étudient l'ambiguïté dans la compréhension du rôle et des responsabilités des CA. Selon ces auteurs, l'ambiguïté dans les rôles se produit lorsque les membres du conseil ne savent pas, ou ne comprennent pas, les attentes de performance et les normes de comportement établies. Leur étude suggère que cette ambiguïté existe généralement à cause du manque de communication entre les membres du CA et la DG (Wright et Millesen, 2008 : 333). De plus, il semble y avoir une grande hétérogénéité dans la manière dont les conseils jouent ces rôles classiques (Ostrower et Stone, 2010). Par exemple, Saidel et Harlan (1998) ont étudié le niveau d'activités du CA dans l'accomplissement de deux rôles de gouvernance : le rôle de représentation politique et celui de filtrer l'influence de l'environnement dans l'organisation, notamment en ce qui concerne les relations avec le gouvernement. Avec cette étude, les auteurs constatent que ces deux rôles sont le plus souvent menés conjointement avec les gestionnaires, ce qui démontre que les rôles de gouvernance ne sont pas exclusivement joués par le CA. Ceci est en accord avec les énoncés de Drucker (1990) qui considère que les membres du CA et la DG devraient travailler comme membres égaux d'une même équipe. Selon lui, le travail du CA et de la DG ne devrait pas être divisé entre l'élaboration des politiques d'un côté, et son exécution de l'autre, et les deux entités devraient plutôt être impliquées dans les deux fonctions et, en conséquence coordonner leur travail (Drucker, 1990 : 7).

Dans une perspective plus critique de la construction du rôle des conseils d'administration, Golden-Biddle et Rao (1997) mettent en évidence l'ancrage culturel des conseils d'administration. En effet, ils démontrent l'influence exercée par l'identité individuelle et organisationnelle sur la construction et la promulgation du rôle du CA, et sur les relations entre ses membres et avec la DG (1997 : 608). Suivant l'approche de la construction sociale, ces auteurs considèrent que le rôle du CA se construit au quotidien, dans les relations et les interactions entre les membres au sein de l'organisation, ce qui veut dire que la construction par les membres du conseil d'administration de leurs rôles ne se limite pas aux attributs fiduciaires et juridiques (1997 : 594). De plus, leurs recherches sur les rôles de gouvernance introduisent l'idée des « conflits d'engagement » (*conflicts of commitment*), une forme de conflit d'intra-rôle qui découle de l'engagement propre du membre envers une identité

organisationnelle hybride [lorsque des dimensions contradictoires de l'identité sont diffusées dans l'organisation] » (Golden-Biddle et Rao, 1997 : 608-609, traduction libre). Enfin, Golden-Biddle et Rao considèrent que leur étude suggère le besoin de recherches qualitatives continues sur les relations entre les administrateurs et les dirigeants dans les organisations (1997 : 609). Par ailleurs, Cornforth (2004), dans une analyse multi-théorique des rôles de gouvernance, soutient que la définition des rôles du conseil d'administration varie selon l'approche théorique utilisée par le chercheur. Ainsi, si l'on utilise la théorie de l'agence, on va privilégier un rôle de « conformité » pour le CA, alors que si l'on choisit la théorie de la dépendance des ressources, le rôle assigné au CA serait plutôt celui de passerelle, par exemple. Il note aussi que ces rôles peuvent être opposés, impliquant des comportements différents, et que cela peut être à la base de contradictions entre le personnel de direction et le CA, sur leurs rôles respectifs (Cornforth, 2004 : 95).

Nous voyons qu'au-delà des rôles prescrits par la littérature normative, des études empiriques semblent démontrer qu'il n'y a pas une liste de rôles de gouvernance universelle applicable à tous les conseils d'administration. Ainsi, les différences entre les organisations, tels que l'environnement dans lequel elles s'inscrivent (Brown et Guo, 2010), ou encore les variations à l'intérieur de chaque organisation, telles que l'identité individuelle et organisationnelle (Golden-Biddle et Rao, 1997), peuvent faire en sorte qu'il y ait des rôles susceptibles d'être prioritaires sur d'autres (Ostrower et Stone, 2006). Nous notons aussi que les rôles joués par le CA sont liés aux différents facteurs contextuels et qu'ils peuvent changer avec ceux-ci. Enfin, il semble que la majorité des recherches étudie les rôles de gouvernance du conseil d'administration en tant que groupe en n'abordant pas l'analyse de ces rôles au niveau individuel, c'est-à-dire pour chacun des membres.

1.2.3. La relation entre le conseil d'administration et la direction générale

Dès les premières études sur la gouvernance des OBNL, les auteurs ont noté que l'une des principales différences entre celle-ci et la gouvernance des OBL se trouve dans les relations entre le conseil d'administration et la direction générale. En effet, Herman et Heimovics (1990) notent que le sujet des relations entre le CA et le DG est considéré comme l'un des plus cruciaux et difficiles pour les OBNL. Les deux aspects de cette relation qui ont été le plus étudiés sont d'une part, la répartition des responsabilités de gouvernance entre le

conseil d'administration et la direction générale et, d'autre part, le partage ou encore les conflits de pouvoir entre ceux-ci.

Dans le premier cas, Herman et Heimovics (1990) soutiennent que le modèle « héroïque » du rôle des CA promu principalement par la théorie de l'agence, et qui donne la responsabilité ultime de la conduite de l'organisation au conseil d'administration, est incomplet, car celui-ci est hautement dépendant de l'information et de l'expertise de la direction générale (1990 : 168). D'ailleurs, selon ces auteurs, le fait que la direction générale assume la responsabilité des résultats de l'organisation, qu'elle a un plus grand accès à l'information pertinente pour l'organisation, qu'elle a l'expertise, et qu'elle se dédie à temps plein à accomplir son rôle (alors que les administrateurs ne dédient qu'une partie de leur temps à ce rôle), font en sorte que, dans la réalité, la direction générale occupe une place psychologique centrale dans les OBNL (Herman et Heimovics, 1990 : 171). Saidel et Harlan (1998) observent quant à elles que « l'équipe de direction exécutive et les membres du CA des OBNL [...] travaillent souvent ensemble pour remplir des fonctions importantes de gouvernance » (Saidel et Harlan, 1998 : 243, traduction libre). De plus, les auteures mettent en évidence que les différentes relations entre le CA et la DG dans les OBNL peuvent engendrer différents types de gouvernance. Pour expliquer cela, les auteures présentent quatre modèles de gouvernance définis en fonction du degré d'implication du CA et de l'équipe de direction dans l'accomplissement des rôles de gouvernance. Les modèles sont celui de « gouvernance partagée », celui de « gouvernance dominée par l'équipe de direction », celui de « gouvernance dominée par le CA », et enfin le modèle appelé « spectateur » qui fait référence à une équipe de direction et un CA peu impliqués dans la gouvernance de l'organisme.

Dans le deuxième cas, celui du partage du pouvoir ou du conflit, Murray, Bradshaw et Wolpin (1992) tentent également de tracer les différentes configurations ou modèles de gouvernance, mais cette fois en observant l'aspect des dynamiques de distribution du pouvoir entre le CA et la DG et leur impact sur l'efficacité organisationnelle et celle du CA. Avec une étude auprès de 1200 OBNL au Canada, les auteurs développent cinq configurations de pouvoir pour les CA, à savoir le « CA dominé par la DG » qui est la configuration la plus commune parmi les organismes étudiés; le « CA dominé par le président », le « CA de pouvoir fragmenté », « le partage du pouvoir du CA » qui est la

deuxième configuration la plus fréquente et enfin le « CA sans pouvoir ». Bien qu'il y ait des configurations plus fréquentes que d'autres, les auteurs notent qu'un modèle donné ne garantit pas nécessairement l'efficacité du CA et de l'organisation, sauf dans les cas de « CA de pouvoir fragmenté », qui est fortement associé à la perception d'une faible performance du conseil d'administration et de l'organisation (Murray, Bradshaw et Wolpin, 1992 : 180). De plus, dans cette étude les auteurs observent que des variables telles que les caractéristiques des membres du CA, de l'organisation et de l'environnement, ont une relation avec les cinq configurations du pouvoir des CA. Ceci signifie que les différentes configurations peuvent avoir une tendance à être plus fréquentes dans certains environnements ou selon les caractéristiques des membres du CA (Murray, Bradshaw et Wolpin, 1992 : 180).

Dans la même ligne, Golensky (1993) s'intéresse aux dynamiques interactionnelles dans la relation entre le CA et la direction générale, en se concentrant spécifiquement sur les interactions issues du processus de prise de décision. Golensky constate que les modèles d'interaction entre le CA et le DG énoncés par la littérature, tels que celui de partenariat (issue de la théorie de l'intendance) ou de surveillance (issue de la théorie de l'agence) changent d'une organisation à l'autre, mais aussi dans la même organisation à des moments différents. Ainsi, elle note que « sous un ensemble de conditions, le CA et la direction peuvent établir un partenariat; mais les mêmes personnes peuvent finir par s'enfermer dans une lutte de pouvoir dans d'autres circonstances » (Golensky, 1993 : 188, traduction libre). Dans l'étude de Golensky, en plus de ces constats, nous notons l'utilisation pour l'analyse des données du modèle des quatre forces de la prise de décision de Driver et Rowe (1979, cité par Golensky, 1993 : 185). Celles-ci sont les facteurs environnementaux, les besoins et styles individuels, les comportements de groupe et la nature d'une tâche particulière. Néanmoins, dans son étude, Golensky examine chacune des forces en lien avec un processus décisionnel, ce qui l'amène à affirmer qu'en fait « l'interaction de toutes les forces doit être considérée pour permettre une pleine appréciation de la complexité de la relation conseil d'administration – direction générale dans les organisations » (Golensky, 1993 : 188, traduction libre). En effet, comme on l'a vu, quelques auteurs soulignent une relation entre certaines variables contextuelles et les comportements du CA. Déjà Middleton, à la fin des années 1980, lançait un appel à considérer différents facteurs du contexte dans l'étude des relations entre la DG et le CA, en argumentant que :

« La composition du conseil d'administration affecte ses relations avec la gestion et le reste de l'organisation. Les facteurs organisationnels tels que le degré de complexité structurelle et technologique sont des influences supplémentaires. Les relations informelles entre les parties peuvent être liées au comportement du conseil et son influence. Enfin, des situations particulières ou des crises peuvent affecter le fonctionnement du conseil d'administration et son pouvoir » (Middleton, 1987 : 151, traduction libre).

Certains auteurs sont donc allés au-delà de l'étude de la distribution des responsabilités ou encore des structures de pouvoir, pour analyser les processus sous-jacents et l'influence des éléments contextuels dans les relations entre la DG et le CA. Par exemple, Cornforth (1999) étudie les relations de pouvoir entre les CA et la DG dans la pratique, avec l'objectif d'identifier les conditions, processus et capacités qui contribuent au développement et à l'exercice du pouvoir et de l'influence des membres des CA (1999 : 20). Il observe que les connaissances, l'expérience, les compétences et la compréhension de la mission organisationnelle, par exemple, sont des sources importantes de pouvoir par lesquels les membres des CA peuvent exercer leur influence (Cornforth, 1999 : 24). De plus, comme Murray, Bradshaw et Wolpin (1992), Cornforth (1999) constate différents modèles dans les relations et la distribution du pouvoir entre le CA et la DG. Toutefois, il note que ces modèles ne sont pas statiques et que ceux-ci peuvent être modifiés suite à des changements dans la régulation des responsabilités des CA, ainsi que dans sa composition ou sa structure (Cornforth, 1999 : 24). Ceci lui permet donc de confirmer que le pouvoir et la capacité d'influence des membres du CA sont conditionnés par des facteurs structurels et contextuels. Il conclut qu'il « n'y a pas un seul déterminant du pouvoir et de l'influence du conseil d'administration [...] cela découle d'une interaction complexe de facteurs contextuels et structurels, et du développement et de l'utilisation habile de toute une gamme de sources de pouvoir » (Cornforth, 1999 : 26, traduction libre).

Maitlis (2004) s'intéresse aux dynamiques comportementales dans la relation entre le CA et la DG, mais à l'inverse de Cornforth (1999), elle porte son regard sur les processus d'influence de la DG sur les membres du CA. Maitlis (2004) identifie quatre processus par lesquels la DG influence les administrateurs dans la prise de décisions organisationnelle, que sont l'exploitation des relations, la gestion des impressions, la gestion de l'information et la protection de l'autorité formelle. De plus, l'auteure argumente que les processus d'influence étudiés sont ancrés dans le temps et, surtout, dans le contexte organisationnel dans lequel ils se présentent. Elle conçoit ce contexte comme un ensemble de ressources

(telles que celles provenant de l'histoire de l'organisation ou de sa structure) qui peuvent faciliter ou empêcher la capacité de la DG à influencer son CA (2004 : 1304-1305). Ainsi, elle affirme que pour « comprendre pleinement comment l'influence fonctionne dans les organisations, nous devons aussi étudier comment les caractéristiques du contexte favorisent et contraignent ceux qui travaillent avec elles » (Maitlis, 2004 : 1305, traduction libre). Cette étude apporte des nouveaux éléments pour comprendre et mettre en évidence l'importance du rôle de la DG dans la gouvernance des organisations et l'étude contextuelle de celle-ci.

Par ailleurs, dans une étude plus récente, Reid et Turbide (2011) analysent l'évolution de la relation entre les CA et la DG au sein de quatre OBNL culturels. Elles s'intéressent spécifiquement aux phases que traverse cette relation au cours des crises organisationnelles dues à la croissance (2011 : 2). Ainsi, bien que les OBNL étudiés aient différents types d'activités artistiques, les auteures identifient trois phases qui se présentent dans les quatre cas, ce qui leur permet de montrer qu'au fil des temps, les comportements de gouvernance varient et que « le comportement du conseil n'est pas uniquement subordonné au type d'organisation » (Reid et Turbide, 2011 : 12). De plus, Reid et Turbide observent certaines dynamiques issues des émotions de confiance et de méfiance dans la relation entre le CA et la DG au cours de la crise. Elles notent, au-delà de la confiance liée aux dynamiques de collaboration, ou de la méfiance liée aux dynamiques de contrôle, que « paradoxalement les deux émotions peuvent coexister dans une relation et qu'elles peuvent assurer une gouvernance de type *check-and-balance* » (Reid et Turbide, 2011 : 14, traduction libre). Ceci permet d'expliquer la nature changeante de la relation entre le CA et la DG. Ainsi, les auteures concluent que la relation entre le CA et la DG est « dynamique et complexe impliquant des facteurs internes et externes, latents à long terme ou soudain, et qui se manifestent lorsque la crise se produit » (Reid et Turbide, 2011 : 15, traduction libre).

À la différence des auteurs précédents qui cherchaient à définir des « modèles types » ou des « configurations du pouvoir » dans les relations entre CA et DG, Reid et Turbide (2011), comme Cornforth (1999) et Maitlis (2004), proposent une autre conception de cette relation. En effet, pour ces auteurs, les relations entre les membres du CA et la DG ne

semblent pas être statiques, au contraire elles sont dynamiques,⁸ car elles sont influencées par l'interaction de diverses forces, provenant des individus, de l'organisation ou de son contexte par exemple, et que, comme celles-ci, elles changent et évoluent au fil du temps.

1.2.4. Le contexte de la gouvernance

Divers auteurs se sont intéressés à la gouvernance comme un phénomène plus large que ce qui se passe au sein du conseil d'administration. Ces auteurs cherchent à comprendre comment les éléments organisationnels, ou externes à l'organisation, influent sur sa gouvernance. On peut remarquer que, dans les études antérieures, bien que les chercheurs collectent des données sur les variables de contexte, notamment les caractéristiques spécifiques des organisations (telles que la taille, le secteur d'activités, l'âge, le nombre de membres du CA, entre autres), ces données ne sont que peu ou pas considérées comme variables dans ces études. En effet, on constate que ces données sont plutôt recueillies dans le but de valider un échantillon représentatif, et dans peu d'exemples elles sont utilisées par les chercheurs dans leurs analyses. Pourtant, diverses études soulignent l'importance de la prise en compte de ces variables contextuelles ainsi que leur relation avec les comportements du CA (Cornforth, 2003b ; Turbide et *al.*, 2008 ; Ostrower et Stone, 2010). Par exemple, Cornforth (2003b) soutient que « les conseils d'administration sont influencés par une subtile combinaison de facteurs externes et internes à l'organisation » (2003b : 238, traduction libre).

En ce qui concerne les facteurs internes à l'organisation influant sur la gouvernance, Cornforth (2003b) identifie la taille, l'âge, le cycle de vie, la composition ou la structure du conseil. En effet, Siciliano (1997) a observé, dans l'une des premières études qui prennent en compte les caractéristiques organisationnelles dans l'analyse, que la taille de l'organisation a des implications sur la performance du CA. D'après son étude, les organisations de plus grande taille développent des processus de planification plus formels au sein de leur CA. Cornforth et Simpson (2002) valident l'hypothèse de l'influence de la taille de l'organisation dans les efforts pour améliorer la performance du CA. Ces auteurs observent que la clarté de la description des tâches ainsi que l'existence d'un soutien aux membres du CA (orientations pour les nouveaux membres et activités de formation),

⁸ Dynamique : Qui considère les choses dans leur mouvement. Dans *Le Trésor de la Langue Française Informatisé* [en ligne], France, [réf. du 8 août 2011]. <http://atilf.atilf.fr/>

augmentent avec l'augmentation de la taille de l'organisation. De même, ces chercheurs constatent une augmentation dans la difficulté de recrutement des nouveaux membres pour les CA, phénomène qui s'accroît pour les organismes de petite taille. Dans le même ordre d'idées, Brown (2005) prenant en compte les variables relatives à l'organisation, relève que parmi les caractéristiques de l'organisation et du CA, la taille de l'organisation est le facteur le plus significatif associé à la performance organisationnelle et du CA (2005 : 333). Il constate que les grandes organisations tendent à rapporter des CA plus performants et il est plus probable qu'elles présentent une meilleure performance financière (Brown, 2005 : 333). Pour expliquer cette relation, l'auteur formule des hypothèses, notamment que les grandes organisations peuvent combler les besoins du CA en lui procurant des outils pour renforcer sa performance, ou que les grandes organisations attirent des membres plus efficaces.

Edwards et Cornforth (2003) présentent par ailleurs les pressions sociales, les réglementations, les politiques ou le secteur d'activité comme étant des facteurs externes à l'organisation. Dans une étude sur les facteurs influant la contribution stratégique des conseils d'administration, les auteurs confirment qu'une gamme des facteurs contextuels externes et internes à l'organisation (tels que les pressions institutionnelles, la taille et histoire de l'organisation), ainsi que les processus et des éléments internes des conseils d'administration, affectent la façon dont ceux-ci interprètent et pratiquent leurs rôles stratégiques (Edwards et Cornforth, 2003 : 92-93). Malgré ces observations, nous voyons que les facteurs du contexte externe à l'organisation sont encore moins pris en compte par les chercheurs en gouvernance des OBNL que les facteurs internes. Néanmoins, quelques études récentes s'intéressent à l'élaboration de cadres d'analyse permettant de mieux intégrer les éléments contextuels aux recherches. Par exemple, Turbide et *al.* (2008) dans le but de comprendre la relation entre la gouvernance et les crises financières dans les organismes culturels au Québec, présentent un cadre d'analyse qui prend en compte les facteurs contextuels internes et externes qui font partie de la gouvernance des organismes de ce secteur. De son côté, Bradshaw (2009) étudie la relation entre l'environnement externe et la structure de l'organisation, et notamment la configuration de la gouvernance. Pour ce faire, cette auteure utilise l'approche de la contingence afin d'élaborer un cadre de « configurations de gouvernance et dimensions de l'environnement externe » (Bradshaw, 2009 : 68, traduction libre). Selon l'auteure cette approche, focalisée sur les changements de

l'environnement, peut être très pertinente pour aider les CA à s'adapter à leur environnement. L'auteure formule l'hypothèse qu'il peut y avoir des conséquences négatives si l'organisme choisit une configuration de gouvernance trop éloignée de ce que dicte son environnement (Bradshaw, 2009 : 78). Ostrower et Stone (2010) présentent aussi un cadre d'analyse basé sur les contingences. Leur étude cherche à mieux comprendre la gouvernance en réintégrant les éléments de l'environnement externe, tels que les normes, les associations professionnelles et les parties prenantes. Le cadre prend aussi en considération des facteurs internes à l'organisation, tels que la taille, et des caractéristiques des conseils d'administration, comme leur composition ou les critères pour recruter de nouveaux membres. Ostrower et Stone (2010) concluent dans leur étude que :

« Les résultats confirment largement la nécessité d'étudier la gouvernance en tant que phénomène conditionné. Les différents types de comportements des conseils d'administration sont influencés par les différents types de facteurs de l'environnement [...] De plus, les différents comportements des administrateurs peuvent être influencés de différentes façons par les mêmes variables [...] Les résultats de l'étude ont également soutenu notre thèse selon laquelle une plus grande attention doit être accordée à l'environnement externe, mais que l'environnement doit être conceptualisé de façon plus élargie et différenciée » Ostrower et Stone (2010 : 919, traduction libre).

En effet, comme observé par Ostrower et Stone (2006), il semble clair qu'au-delà des pratiques, la gouvernance soit un système complexe de dynamiques et de relations, qui s'étend à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation.

1. 3. Approches théoriques en gouvernance des OBNL : vers une classification

1.3.1. Les critères de classification

Les réflexions autour de l'exercice de la gouvernance des OBNL s'insèrent dans un contexte plus large, celui de l'étude des organisations. Comme on l'a déjà mentionnée, les recherches en gouvernance des OBNL héritent des questionnements qui ont émergé dans le secteur à but lucratif, et comme ceux-ci, ils reflètent des positionnements épistémologiques issus de différentes théories des organisations. Dans la littérature sur les OBL, Charreaux (2004) présente, par exemple, une synthèse des théories de la gouvernance au sens large, qu'il classe selon deux catégories : les théories « micro » et les « macros ». Les premières sont celles abordant le sujet de la gouvernance au niveau organisationnel, qu'il ordonne en

théories cognitives et disciplinaires, et les deuxièmes sont celles s'intéressant aux systèmes nationaux de gouvernance. Pour leur part, Gabrielsson et Huse (2005) se concentrent uniquement sur les théories liées à la gouvernance des OBL. Dans leur étude, ces auteurs classifient les contributions de 127 articles empiriques en trois groupes de perspectives théoriques : les études liées à la contingence (explorant les dimensions contextuelles), les études comportementales (explorant les acteurs, les processus, la prise de décision, les relations, les interactions, entre autres) et les études évolutives (incluant les deux dimensions : contexte et comportements). Enfin, dans la littérature sur les OBNL, Hough, McGregor-Lowndes et Ryan (2005) proposent une classification des théories selon la discipline qui la soutient, à savoir l'économie, la gestion, la sociologie, la psychologie, ou autres. Nous voyons donc qu'étant donné le nombre et la diversité des théories qui peuvent être utilisées dans l'étude de la gouvernance, les auteurs proposent différents critères pour les classer et, en même temps, limiter le nombre d'approches considérées. Cependant, et malgré leur diversité, les classifications ne permettent pas de mettre en évidence les dimensions du phénomène de la gouvernance des OBNL que ces théories privilégient et qui, par conséquent, ont été le plus étudiés par les chercheurs.

Pour cette étude, nous proposons une autre classification des théories. Pour cela, nous avons analysé les articles cités dans la section 2 de cette revue de littérature, portant principalement sur des recherches empiriques en gouvernance des OBNL⁹. Dans un premier temps, nous avons dégagé les théories ou perspectives théoriques présentées de façon explicite ou implicite par les auteurs dans les postulats ou dans l'explication des résultats de leurs recherches. Cette démarche nous a permis de distinguer au moins onze approches théoriques différentes citées par au moins deux articles : la théorie de l'agence (1), la théorie de l'intendance (2), la théorie de l'hégémonie managériale (3), la théorie de la contingence (4), la théorie de la dépendance aux ressources (5), de l'analyse sociologique, spécifiquement de la théorie néo-institutionnelle (6), l'approche du paradoxe (7), des approches issues de l'analyse politique (8) ainsi que de l'analyse symbolique (9), la perspective de la construction sociale (10) et les théories de la motivation (11).

Comme nous le verrons plus loin, il s'agit d'approches qui sont très différentes – au moins certaines d'entre elles – et pourtant, toutes semblent expliquer l'exercice de la gouvernance.

⁹ Voir annexe 1.

Dans un deuxième temps, afin de mieux saisir les liens entre ces approches, ainsi que leur récurrence, nous avons procédé à une classification de ces théories en fonction de la dimension¹⁰ sur laquelle celles-ci portent un intérêt particulier. Pour cette étude nous avons défini trois dimensions à savoir : l'organisationnelle, la contextuelle et l'individuelle. L'utilisation de ces trois dimensions comme critère de classification des théories, s'inspire de l'ouvrage de Rouleau (2007), *Théories des organisations : Approche classiques, contemporains et de l'avant-garde*, dans lequel cette auteure s'intéresse aux représentations de l'organisation, de l'individu et de l'environnement qui composent chacune des théories des organisations (Rouleau, 2007 : 9). Cependant, notre utilisation de ces trois dimensions est légèrement différente de celle de Rouleau car notre démarche n'est pas d'étudier le type de représentations liées à ces trois dimensions, mais de les utiliser comme critères de classification. Par ailleurs, nous avons aussi exploré d'autres critères possibles de classification, comme la discipline de provenance des théories (sociologie, économie, etc.) ou le paradigme auquel elles répondent, néanmoins ceux-ci n'ont pas été retenus, car ils ne mettent pas autant en évidence les dimensions plus et moins explorées dans les études sur la gouvernance des OBNL.

Une fois les articles classés selon les théories qu'ils privilégient, nous avons donc effectué une deuxième classification des théories, et des articles reliés, selon la dimension sur laquelle elles portent une attention particulière. Ainsi, bien que l'organisation, l'individu et l'environnement soient des dimensions présentes dans la majorité des théories des organisations, nous voyons qu'elles apparaissent selon différents degrés d'intensité. Selon la classification proposée ici (voir tableau 1), la première catégorie rassemble donc les théories qui se concentrent principalement sur la dimension organisationnelle, c'est-à-dire qui tentent de comprendre la réalité organisationnelle en étudiant principalement les composantes internes à l'organisation. Dans le cas de la gouvernance, ces théories permettent d'expliquer les mécanismes de contrôle, de communication, ou les rôles et responsabilités du conseil d'administration et de la direction générale. Bien que celles-ci n'excluent pas l'existence d'un environnement externe et des individualités, ces deux dimensions ont un pouvoir explicatif moindre. Le deuxième groupe est constitué des théories qui se concentrent sur les

¹⁰ Le terme dimension est considéré ici comme une « composante spécifique et relativement importante [...] de la pensée ou du réel ». Tiré *Le Trésor de la Langue Française Informatisé* [en ligne], France, [réf, du 16 mars 2012]. <http://atilf.atilf.fr/>

phénomènes organisationnels, mais en attribuant un rôle important à l'influence du contexte. Elles permettent d'expliquer, par exemple, l'influence des politiques gouvernementales ou de certaines parties prenantes dans le fonctionnement du conseil d'administration. La troisième catégorie regroupe les théories qui portent une attention particulière à l'étude de la dimension individuelle dans l'analyse des phénomènes organisationnels. Dans ces approches, l'individu dans sa complexité (son identité, ses compétences, sa capacité de jugement) occupe une place plus importante que dans les deux groupes antérieurs, dans la compréhension du phénomène de la gouvernance.

Enfin, l'analyse des articles nous a permis d'observer que dans plusieurs cas, les auteurs font appel à plus d'une approche théorique, que ce soit dans l'élaboration du cadre conceptuel ou dans l'explication des résultats. Pour cette raison, et dans le but de rendre notre classification plus claire, nous avons retenu pour chacun des articles la théorie ou l'approche théorique qui caractérise le plus l'ensemble de l'étude. Cependant, il y a certains cas où plusieurs théories étaient d'une importance semblable pour l'étude, raison pour laquelle l'article correspondant apparaît plusieurs fois dans chacune des catégories qui concernées.

Dimension	Théorie	Articles
Organisationnelle	Théorie de l'agence	Inglis, Alexander et Weaver (1999); Iecovich (2004); Brown et Guo (2010); Nobbie et Brudney (2003); Green et Griesinger (1996)
	Théorie de l'intendance	Axelrod (2005); Saidel et Harlan (1998); Wright et Millensen (2008); Nobbie et Brudney (2003)
	Théorie de l'hégémonie managériale	Herman et Heimovics (1990); Saidel et Harlan (1998)
	Théorie de la dépendance des ressources	Green et Griesinger (1996); Brown (2005); Brown (2007); Brown et Guo (2010); Saidel et Harlan (1998)
Contextuelle	Théories de la contingence	Bradshaw, Murray et Wolpin (1992); Brown et Guo (2010); Ostrower et Stone (2009); Bradshaw (2009), Cornforth et Simpson (2002); Siciliano (1997); Edwards et Cornforth (2003); Brudney et Murray (1998); Brown (2005)
	Théorie néo-institutionnelle	Edwards et Cornforth (2003)
	Approche du paradoxe	Reid et Turbide (2011); Turbide (2005)
Individuelle	Analyse politique (analyse des coalitions et théorie des parties prenantes)	Maitlis (2004); Golensky (1993); Cornforth (1999); Murray, Bradshaw et Wolpin (1992); Reid et Turbide (2011)
	Analyse symbolique (analyse de la culture)	Bertrand (2004); Bertrand et Turbide (2007)
	Perspective de la construction sociale	Herman, Renz et Heimovics (1997); Herman et Renz (2004); Herman et Renz (1997); Golden-Biddle et Rao (1997)
	Théories de la motivation	Preston et Brown (2004); Inglis et Cleave (2006)

Tableau 1 : Classification des théories

1.3.2. Les approches théoriques en gouvernance : trois dimensions

1.3.2.1. Les théories focalisées sur l'organisation

Dans ce premier groupe, on retrouve les théories qui se concentrent principalement sur l'organisation et qui laissent peu de place à l'individu et à l'environnement. Dans le cas des études sur la gouvernance des OBNL, celle-ci est comprise comme un système ayant deux composantes principales : les membres du conseil d'administration et la direction générale. Ainsi, les articles issus de ce premier groupe d'approches théoriques abordent la relation entre ces deux entités au sein du conseil d'administration, mais sans prendre en compte leurs individualités. Les auteurs dans ce premier groupe s'intéressent à l'analyse de ces relations entre le CA et la DG, mais aussi aux pratiques et aux rôles et responsabilités de gouvernance, entre autres. Bien que dans certains cas des variables de la composition du conseil d'administration soient prises en compte, il ne s'agit pas de comprendre l'influence des individus, mais plutôt de mieux saisir les éléments agissant dans les diverses structures de gouvernance et qui peuvent avoir un impact sur l'efficacité organisationnelle. Le contexte, qu'il soit interne ou externe à l'organisation, est peu analysé et si parfois ces études intègrent certaines variables contextuelles, les relations de cause à effet sont rarement établies. Les théories, identifiées dans les articles, que l'on classe dans ce premier groupe sont la théorie de l'agence, la théorie de l'intendance, la théorie de l'hégémonie managériale et la théorie de la dépendance des ressources.

La théorie de l'agence (*agency theory*), issue de l'analyse économique des organisations, a dominé la littérature sur la gouvernance pendant les deux dernières décennies (Davis, Schoorman et Donaldson, 1997; Olson, 2000). Cette théorie examine les relations d'agence qui se définissent « comme un contrat par lequel une ou plusieurs personnes (le-s principal-aux) engage une autre personne (l'agent) pour effectuer certains services en leur nom ce qui implique de déléguer certains pouvoirs de décision au mandataire » (Jensen et Meckling, 1976 : 308, traduction libre). Cette théorie part d'une vision égoïste¹¹ de l'individu, en considérant que dans une relation d'agence, chaque partie cherche à maximiser son profit, ce qui veut dire que l'agent ne va pas toujours agir en fonction des intérêts du principal, mais dans son propre intérêt (Jensen et Meckling, 1976 : 308). Cette divergence d'intérêts

¹¹ Égoïsme : Attitude ou conduite de celui qui, le plus souvent consciemment, ne se préoccupe que de son intérêt ou de son plaisir propre au détriment ou au mépris de celui d'autrui. Dans *Le Trésor de la Langue Française Informatisé* [en ligne], France, [réf. du 17 septembre 2012]. <http://atilf.atilf.fr/>

entre le principal et l'agent constitue ce que les auteurs appellent le « problème d'agence ». Selon Jensen et Meckling (1976), pour s'assurer que l'agent agisse toujours en fonction de ses intérêts, le principal doit établir des systèmes d'obligation et de contrôle. Dans ce sens, Fama et Jensen (1983) proposent de séparer « la gestion (initiation et mise en œuvre) du contrôle (ratification et surveillance) des décisions » (1983 : 308, traduction libre). Ainsi, dans ce système de contrôle des décisions, le conseil d'administration est au sommet avec le rôle de ratifier et surveiller les décisions prises par les gestionnaires (Fama et Jensen, 1983 : 311). Les études en gouvernance des OBNL qui s'inscrivent dans la théorie de l'agence considèrent le rôle de ratification des décisions et de surveillance comme étant l'un des rôles principaux du conseil d'administration (Brown et Guo, 2010). De plus, ils conçoivent le conseil d'administration comme l'élément central, et presque unique, de la gouvernance, et son efficacité comme étant un aspect essentiel dans la performance organisationnelle (Green et Griesinger, 1996). Bien que très répandue dans le secteur à but lucratif, la théorie de l'agence est plus contestée dans le secteur des OBNL (Miller, 2002 ; Turbide, 2012). En effet, selon Miller (2002) cette théorie « dresse un tableau incomplet d'un phénomène très complexe » (Miller, 2002 : 447, traduction libre). Pour elle, bien que cette théorie permette d'expliquer certains comportements du conseil d'administration dans des situations particulières, les membres des conseils d'administration des OBNL ne s'attendent pas en général à un conflit entre les intérêts personnels de la direction générale et les objectifs poursuivis par l'organisation (2002 : 446). Par ailleurs, certains auteurs ont proposé d'adapter la théorie de l'agence à la gouvernance des OBNL en combinant certaines de ses notions avec des aspects provenant d'autres théories tels que les théories de l'intendance ou des parties prenantes (Caers et *al.*, 2006 ; Van Puyvelde et *al.*, 2012). Cependant, et comme l'affirme Turbide (2012), en essayant d'adapter la théorie de l'agence à la gouvernance des OBNL « nous essayons d'adapter l'objet [les OBNL] à la boîte [la théorie] au lieu d'essayer de trouver la bonne boîte pour l'objet » (Turbide, 2012 : 5, traduction libre).

Pour sa part, la **théorie de l'intendance** (*stewardship theory*) trouve ses racines dans la psychologie et la sociologie. Selon Davis, Schoorman et Donaldson (1997) elle a été « introduite comme un moyen de définir les relations fondées sur d'autres prémisses du comportement » (1997 : 21, traduction libre), différentes de celles de la théorie de l'agence. En effet, la théorie de l'intendance décrit des situations dans lesquelles les comportements des gestionnaires ne sont pas motivés par des objectifs individuels et où ceux-ci agissent

dans l'intérêt de leurs mandats (1997 : 24). Ceci signifie que « le gestionnaire va protéger et maximiser la richesse des actionnaires [...] parce que, ce faisant, les fonctions d'utilité du gestionnaire sont maximisées » (1997 : 25, traduction libre). Ainsi, « les comportements des gestionnaires sont cohérents avec les intérêts du principal » (1997 : 26, traduction libre). Les études en gouvernance qui font appel à la théorie de l'intendance, notent des comportements de partenariat et de collaboration, plutôt que de surveillance et de contrôle, dans la relation entre le conseil d'administration et la direction générale (Saidel et Harlan, 1998). Ces études donnent donc une plus grande place au rôle de la direction générale dans la gouvernance de l'organisation (Wright et Millensen, 2008).

La **théorie de l'hégémonie managériale** (*managerial hegemony theory*) tire son origine des propos de Berle et Means qui, dans les années 1930, constataient que bien que les actionnaires soient les propriétaires légaux des grandes entreprises, ils ne peuvent pas les contrôler efficacement, raison pour laquelle ils cèdent leur contrôle aux gestionnaires (Cornforth, 2003a : 10). Selon Berle et Means (1932) quand on parle des entreprises, « il est possible de distinguer trois fonctions : celle d'avoir des intérêts dans une entreprise, celle d'avoir du pouvoir sur elle, et celle d'agir à son égard » (Berle et Means, 1932 : 212 traduction libre). Ils observent que dans le système d'entreprise qui se profile à ce moment, « la deuxième fonction, celle d'avoir du pouvoir sur une entreprise, s'est séparée de la première. La position du propriétaire a été réduite à celle d'avoir un ensemble d'intérêts juridiques et factuels dans l'entreprise alors que le groupe qu'[ils ont] appelé de contrôle [les gestionnaires], sont en position d'avoir les pouvoirs juridiques et factuels sur elle » (Berle et Means, 1932 : 213, traduction libre). Diverses études empiriques sur la gouvernance, tant dans le secteur des OBNL que dans celui des OBL, soutiennent cette théorie (Cornforth, 2003a : 10). Dans le cas spécifique des OBNL, la théorie de l'hégémonie managériale permet d'expliquer le rôle prépondérant que jouent, dans certaines circonstances, les gestionnaires au sein des conseils d'administration. En effet, ce sont les gestionnaires qui, entre autres, possèdent l'expertise et l'accès à l'information pertinents pour l'organisme (Herman et Heimovics, 1990). Par ailleurs, plusieurs études observent des situations où les gestionnaires ont un pouvoir d'influence important sur leur conseil d'administration, ou encore qu'ils le dominent (Murray, Bradshaw et Wolpin, 1992; Saidel et Harlan, 1998).

Proche des théories de la contingence, la **théorie de la dépendance des ressources** (*resource dependency theory*) énoncée par Pfeffer et Salancik (1978), propose que le pouvoir des organisations ne soit pas une question de hiérarchie, mais bien de ressources. Selon ces auteurs, les organisations sont vulnérables dans la mesure où les ressources dont elles ont besoin sont contrôlées par leur environnement. Pour survivre, elles devront acquérir ces ressources, notamment financières, et devront donc interagir avec ceux qui les contrôlent. En ce sens, l'environnement a un grand pouvoir puisque c'est là que se trouvent les ressources nécessaires au fonctionnement de l'organisation. Celle-ci doit chercher les moyens d'éviter cette dépendance ou de la contrôler. Le rôle de gestionnaires, selon la théorie de la dépendance des ressources, est de « faire l'analyse des liens entre les entreprises et leur environnement pour comprendre les relations de pouvoir et de dépendance qui existent entre elles » Rouleau (2007 : 55). De ce point de vue, les conseils d'administration jouent un rôle important dans la régulation des échanges d'information et de ressources à travers les frontières organisationnelles (Middleton, 1987 : 141). De plus, selon cette théorie, le conseil d'administration devrait recruter ses membres parmi ceux qui peuvent faciliter l'accès aux ressources de l'environnement ou à l'information provenant de celui-ci. Bien qu'il s'agisse d'une théorie qui se concentre sur l'analyse des liens entre l'organisation et son environnement, dans la littérature sur la gouvernance des OBNL, elle est utilisée principalement pour expliquer la composition des conseils d'administration (Brown, 2007), les rôles de gouvernance que ces entités jouent (Brown et Guo, 2010), et leur performance (Brown, 2005).

1.3.2.2. Les théories focalisées sur l'analyse du contexte

Dans ce deuxième groupe, nous retrouvons les théories qui se concentrent sur l'analyse des relations entre la gouvernance exercée par le conseil d'administration et son contexte, qu'il soit interne ou externe à l'organisation. Pour ce groupe de théories, comme pour celui axé sur l'organisation, le principal objectif reste de comprendre l'organisation afin d'en améliorer l'efficacité organisationnelle. Toutefois, dans ces études, les chercheurs s'intéressent à l'analyse de l'influence des éléments environnementaux sur la structure de gouvernance, ainsi qu'aux différentes configurations de celle-ci. En effet, l'étude des interactions entre des éléments tels que la taille ou l'âge de l'organisation, les caractéristiques de l'environnement et son degré d'incertitude, ou les pressions

institutionnelles entre autres, et leur impact sur la gouvernance, y ont une place prépondérante. Bien que le lieu de la gouvernance continue d'être le conseil d'administration, il n'est plus vu comme une sorte de « boîte noire » isolée de son environnement. Selon ces études, les contraintes ou opportunités des contextes interne et externe à l'organisation, influent sur la composition du conseil d'administration ou sur la configuration de gouvernance, et donc sur l'efficacité organisationnelle. L'individu n'est pas un acteur, il est considéré plutôt comme une autre composante du contexte. Les théories identifiées dans les articles et que l'on classe dans ce deuxième groupe sont les théories de la contingence, la théorie néo-institutionnelle et l'approche du paradoxe.

Les **théories de la contingence** (*contingency theories*) émergent dans les années 1960 avec l'objectif d'améliorer la performance organisationnelle. Ces théories « postulent qu'il y a des éléments du contexte qui influencent de manière déterminante les structures et les processus internes de l'organisation [...] la performance des entreprises dépend donc de leur capacité à faire en sorte qu'il y ait adéquation (*fit*) entre ces éléments » (Rouleau, 2007 : 46). Selon ces théories, les organisations ont une relation d'interdépendance avec leur environnement, car bien qu'il les contraigne, il est aussi une source d'opportunités, et qu'elles soient à but lucratif ou non, elles tenteront toujours de contrôler ces relations et ainsi, de survivre en gérant l'incertitude (Thompson, 1967). L'environnement est donc considéré comme un facteur contingent à la performance organisationnelle, c'est pourquoi on va chercher à « comprendre comment les contraintes extérieures affectent la structure de l'organisation » (Rouleau, 2007 : 55). Dans le champ de la gouvernance des OBNL, il y a plusieurs articles qui, en considérant quelques variables contextuelles dans leurs études (liées principalement à la performance), s'inscrivent dans cette approche théorique (Bradshaw, Murray et Wolpin, 1992; Siciliano, 1997; Cornforth et Simpson, 2002). Néanmoins, pour ces études le contexte reste une dimension périphérique. Récemment, les théories de la contingence ont été reprises par les auteurs qui cherchent à élargir leurs analyses de ce phénomène en incluant une vision plus approfondie du contexte (par exemple Ostrower et Stone, 2010). D'autres auteurs ont aussi cherché à définir des idéaux types des configurations de gouvernance pour les OBNL en accord avec les différents types d'environnements (Bradshaw, 2009).

Selon DiMaggio et Powell (1983), la **théorie néo-institutionnelle** (*new institutionalism theory*) considère que l'environnement institutionnel exerce une pression qui pousse à l'homogénéisation (aussi appelée isomorphisme) des organisations. Ces auteurs identifient trois mécanismes d'homogénéisation : le coercitif, qui est une réponse aux lois et aux règlements gouvernementaux, par exemple ; le mimétique, qui est une réaction face à un environnement changeant et incertain ; et le normatif qui résulte de l'influence des normes de comportement acceptées, comme la standardisation des compétences des gestionnaires par les écoles de gestion par exemple. Selon ces auteurs, les organisations doivent, pour leur survie, suivre les normes générées par l'environnement. Héritière de la théorie institutionnelle des sciences sociales des années 1940 (Rouleau, 2007 : 82), cette théorie est convoquée par des auteurs qui n'ont pas l'efficacité organisationnelle comme préoccupation principale. Ils cherchent plutôt à comprendre la tendance des organisations vers l'isomorphisme. La théorie néo-institutionnelle a pris de l'ampleur dans l'étude des organisations pendant les deux dernières décennies, mais elle reste moins explorée dans l'analyse de la gouvernance des OBNL. Dans certains cas, des auteurs font appel à cette théorie dans l'analyse du contexte de la gouvernance, notamment lorsqu'il s'agit de comprendre les influences culturelles et sociales sur les conseils d'administration (Edwards et Cornforth, 2003).

Selon Lewis (2000) le concept de « **paradoxe** » désigne, en gestion, des éléments contradictoires mais reliés entre eux. On parle ici des éléments qui semblent logiques quand ils sont isolés, mais qui semblent absurdes et irrationnels, quand ils apparaissent en même temps (2000 : 760). Pour Lewis, ce concept est utilisé dans l'étude des organisations surtout « pour décrire des exigences contradictoires, des points de vue opposés ou des résultats en apparence illogiques » (2000 : 760), et qui sont caractéristiques de la réalité organisationnelle. Selon cette auteure, l'approche du paradoxe peut aider les chercheurs « à expliquer les anomalies observées et ainsi améliorer la compréhension des émotions, des demandes et des pratiques contradictoires, une compréhension plus en accord avec la nature paradoxale des individus, des groupes, et de la vie organisationnelle » (2000 : 774, traduction libre).

Il nous semble que l'approche du paradoxe rappelle les prémisses de la théorie des conventions. En effet, selon Isaac (2003) la théorie de conventions propose qu'il y ait une logique derrière chacune de nos actions, qui se manifeste par une capacité de rationalisation. Ces logiques (institutionnelles, marchandes, artistiques...) répondent aux différents « mondes » auxquels l'individu se rattache, autrement dit à des « systèmes d'équivalence » partagés qui donnent de la cohérence aux actions. Néanmoins, on n'appartient pas à un seul monde, et nos actions peuvent être liées à de multiples logiques, parfois contradictoires. Par conséquent, nos comportements peuvent être perçus comme paradoxaux. Pour cette théorie, la « convention » est le dispositif qui fait converger les logiques divergentes permettant de générer une action collective malgré les paradoxes. Pour sa part, l'approche du paradoxe fait appel à des analyses multi-théoriques pour expliquer les comportements paradoxaux. Il ne s'agit pas cependant d'étudier les comportements individuels, mais plutôt d'expliquer certains comportements organisationnels dans des contextes particuliers.

Dans les études sur la gouvernance d'entreprise, on fait appel à l'approche du paradoxe pour analyser les rôles contradictoires de collaboration et de contrôle qu'exercent les membres du conseil d'administration (Sundaramurthy et Lewis, 2003 : 398). Dans le cas de la gouvernance des OBNL, on utilise cette approche pour expliquer aussi les comportements contradictoires de confiance et de collaboration, ou de méfiance et de contrôle lors de crises organisationnelles (Reid et Turbide, 2011). La gouvernance est conçue, selon cette approche, comme un phénomène multidimensionnel qui requiert pour sa compréhension des perspectives multi-paradigmatiques qui peuvent rendre compte des paradoxes, des ambiguïtés et des tensions que cela implique (Cornforth, 2003a : 11).

1.3.2.3. Les théories qui prennent en compte la dimension individuelle

Dans ce troisième groupe, nous retrouvons les théories qui portent une attention particulière à la dimension individuelle. Cela ne veut pas dire qu'il s'agit de théories qui négligent les dimensions organisationnelle et contextuelle, mais elles véhiculent une vision plus complexe de la réalité en intégrant ces trois dimensions. Il s'agit de théories, ou d'approches théoriques, où l'individu est considéré comme un acteur jouant un rôle. Cet acteur peut être conçu comme un être avec des intérêts contradictoires, ou comme un être symbolique, créateur et diffuseur de sens, ou encore comme un agent réflexif. Les théories dans ce

groupe s'éloignent de la recherche de moyens assurant l'efficacité organisationnelle pour se concentrer plutôt sur la compréhension et l'interprétation des phénomènes organisationnels. Il s'agit principalement de théories ou d'approches apparues après les années 1980, c'est-à-dire dans un contexte où les entreprises « sont devenues complexes et les théories des organisations portent également les traces de cette complexité » (Rouleau, 2007 : 153). Pendant cette période les théories des organisations diversifient leurs approches sous l'influence de disciplines telles que l'anthropologie, la sociologie ou les sciences politiques, en amenant les auteurs à s'intéresser « moins aux structures formelles de l'organisation qu'aux relations caractérisant le comportement des acteurs » (Rouleau, 2007 : 78), où l'individu peut alors être considéré « dans son entièreté, comme le sujet de sa propre histoire » (Rouleau, 2007 : 155).

Ainsi, bien que les articles sur la gouvernance des OBNL qui font appel aux théories de ce groupe soient parfois très différents les uns des autres, ils se distinguent par une pluridisciplinarité¹², par leur vision de la complexité organisationnelle ainsi que par leur proposition de cadres d'analyse multi-théoriques qui portent plus d'attention à la dimension individuelle. La gouvernance n'est plus quelque chose de donné ou d'étatique, elle n'est plus un ensemble de « bonnes pratiques » ni une réalité en soi, elle est plutôt construite par les acteurs, les membres du conseil d'administration ou les gestionnaires (Herman et Renz, 1997), est ancrée dans leur contexte (Golden-Biddle et Rao, 1997), et elle est dynamique et paradoxale (Reid et Turbide, 2011). On a pu identifier quelques théories, ou points de vue théoriques, dans lesquels les auteurs de ces articles s'inscrivent de façon explicite ou implicite. Il s'agit de l'analyse politique, l'analyse de la culture, de la perspective de la construction sociale et des théories de la motivation.

Selon Rouleau (2007), **l'analyse politique** « est une expression générique qui permet de regrouper sous une même étiquette l'ensemble des analyses organisationnelles portant sur la notion de pouvoir » (2007 : 111). Parmi les deux approches que l'on regroupe sous cette étiquette se trouve notamment l'analyse des coalitions et la théorie des parties prenantes. **L'analyse des coalitions** s'intéresse au pouvoir d'influence que les individus exercent sur les processus de prise de décision. En effet, cette approche considère que « les individus ont

¹² C'est-à-dire « où sont représentées plusieurs disciplines, plusieurs domaines de recherche ». Dans : *Le trésor de la langue française informatisé*, [en ligne], France, [réf. du 17 mars 2012]. <http://atilf.atilf.fr/>

des intérêts divergents, ce qui les amène à mobiliser les ressources qu'ils ont pour arriver à leurs fins, pour influencer le processus de la prise de décision » (Rouleau, 2007 : 115). À la lumière de cette approche, l'organisation et sa gouvernance, sont vues comme des « arénas » politiques. Ce que l'on cherche alors à comprendre, ce sont les processus par lesquels les acteurs, et notamment les gestionnaires, influencent, par leurs compétences individuelles, la prise de décision des membres du conseil d'administration (Maitlis, 2004). Pour cela on étudie les dynamiques comportementales par lesquelles se manifeste cette influence. Les relations entre les gestionnaires et leur conseil d'administration, et les processus de gouvernance qui en découlent, sont donc étudiées à travers les comportements des acteurs, qui sont à la fois ancrés dans leur contexte et dans leur temporalité.

Par ailleurs, selon la **théorie de parties prenantes** (*stakeholder theory*), « les entreprises doivent être gérées dans l'intérêt de [leurs] parties prenantes » (Freeman, 2005 : 266). Les parties prenantes sont définies par Freeman, l'un des principaux auteurs de cette théorie, comme « les groupes qui ont une attente ou un intérêt dans l'entreprise, comme les employés, les financiers, les clients et les communautés » (Freeman, 2005 : 258, traduction libre). Selon lui, les parties prenantes ont le droit de participer à la définition de l'orientation de l'entreprise, et leurs intérêts doivent être pris en compte dans le processus de prise de décision. Le conseil d'administration a donc l'obligation de diriger l'organisation en conformité avec les attentes des parties prenantes (Freeman, 2005 : 267). Cette théorie permet d'analyser les intérêts et les relations de pouvoir entre les différentes parties prenantes des organismes ainsi que leur implication au sein du conseil d'administration.

Pour sa part, **l'analyse symbolique** « renvoie à la dimension subjective, donc à la manière dont les individus ou les groupes se représentent leur organisation » (Rouleau, 2007 : 131). Parmi les courants issus de l'analyse symbolique, on retrouve l'analyse de la culture qui repose sur « le principe que la nature sociale de l'organisation fait en sorte que les membres génèrent des coutumes, des symboles ou encore des valeurs qui lui sont propres » (Rouleau, 2007 : 134). Les auteurs s'inscrivant dans ce courant s'intéressent à la compréhension des valeurs, des symboles et des idées qui caractérisent les comportements d'un groupe donné, d'une culture organisationnelle (Rouleau, 2007 : 132). Cette culture peut être vue comme un tout cohérent, dissemblable ou fragmenté (Martin et Frost, 1996, cité par Rouleau, 2007 : 135). En ce qui concerne les études empiriques sur la gouvernance des OBNL, l'analyse de

la culture peut aider à expliquer certains comportements qui semblent être guidés par des valeurs, partagées au sein du conseil d'administration, issues d'une culture d'amitié (Bertrand et Turbide, 2007).

La **perspective de la construction sociale** (*social construction*) ne doit pas être vue, selon Rouleau (2007), comme une théorie homogène, mais plutôt comme « un noyau d'idées permettant de réfléchir sur la réalité sociale et organisationnelle [...] [qui] partagent un certain nombre de caractéristiques » (2007 : 163), telles qu'une conception de la réalité comme étant plurielle, une vision de l'individu, de l'historique organisationnel, du caractère contextuel de l'action individuelle. En effet, dans cette perspective, la réalité n'est pas quelque chose de donné, elle est construite au quotidien par l'action et les interactions humaines, et elle repose sur des pré-constructions du passé et leur contexte (Rouleau, 2007 : 167). L'individu, par ses actions, joue un rôle fondamental dans cette perspective, car « bien que l'on puisse retracer la structure et les modes de gouvernance des entreprises dans le temps, celles-ci ne peuvent exister en dehors des personnes et des groupes qui les produisent, se les approprient et les reproduisent dans leurs activités » (Rouleau, 2007 : 163). Mais ce n'est pas uniquement la capacité d'agir, mais aussi celles de réfléchir et d'apprendre de leurs actions qui caractérisent la vision de l'individu dans la perspective de la construction sociale, « autrement dit, les individus sont considérés comme des acteurs ou des agents réflexifs » (Rouleau, 2007 : 165-166). Dans les études sur la gouvernance des OBNL, les auteurs qui s'inscrivent dans cette approche, étudient par exemple le rôle des perceptions et des jugements des individus dans la construction de la vision de l'efficacité organisationnelle et de celle du conseil d'administration (Herman et Renz, 1997, 2004). Ils s'intéressent à l'ancrage culturel (à savoir l'influence de l'identité organisationnelle et individuelle) de la construction des rôles de gouvernance, ainsi qu'aux interactions entre les membres du conseil d'administration et les gestionnaires (Golden-Biddle et Rao, 1997).

Les **théories de la motivation** proviennent de l'univers de la psychologie. Selon Morin et Aubé (2007), « l'étude de la motivation porte sur ce qui déclenche et oriente les comportements [individuels], c'est-à-dire les besoins, les tendances et les valeurs » (2007 : 105). Concrètement, la motivation correspond au « processus psychophysiologique responsable du déclenchement, de l'entretien et de la cessation d'un comportement, ainsi que de la valeur appétitive ou aversive conférée aux éléments du milieu sur lesquels

s'exerce ce comportement » (Bloch et *al.*, 2002 : 790, cité par Morin et Aubé, 2007 : 106). Parmi les théories de la motivation, on cite fréquemment la théorie de la motivation humaine de Maslow, la théorie des attentes de Vroom, et la théorie de l'autodétermination de Deci et Ryan, entre autres. La notion d'engagement (*commitment*) est liée à ces théories et peut être définie, comme « une force qui pousse un individu à poser des actions qui s'avèrent pertinentes en regard d'une ou de plusieurs cibles » (Meyer et Hercovitch, 2001, cité par Morin et Aubé, 2007 : 124). Les cibles peuvent être différentes, par exemple l'organisation, l'équipe, les objectifs, la carrière (Morin et Aubé, 2007). Les théories de la motivation ont été à la base de plusieurs études en gestion des ressources humaines. Dans le cas des études sur la gouvernance, les auteurs font appel à ces théories, pour comprendre les implications d'attitudes et de motivations liées à la décision de faire partie d'un conseil d'administration (Inglis et Cleave, 2006), ou encore pour analyser la notion d'engagement des membres du conseil d'administration et leur lien avec leur performance (Preston et Brown, 2004). Bien que présentes dans quelques études, les théories de la motivation, et plus largement celles provenant du champ de la psychologie, restent peu utilisées par les études sur la gouvernance des OBNL.

1. 4. Constats de la revue de la littérature

La revue de la littérature sur la gouvernance des OBNL, ainsi que l'analyse des théories identifiées dans ces articles, nous permet d'avancer quelques constats. D'abord, nous voyons que le sujet qui a le plus occupé la recherche a été celui de l'impact des « bonnes pratiques » de gouvernance sur l'efficacité des conseils d'administration¹³. Cela peut être dû au fait que les études empiriques sont menées en réaction aux prescriptions de la littérature normative. Cependant, il nous semble que la majorité de ces articles met en évidence que la réalité de l'exercice de la gouvernance est plus complexe que la seule mise en place d'un modèle de « bonnes pratiques » de gouvernance. De plus, ces études sont menées dans un objectif d'efficacité, car il semble y avoir une forte tendance, parmi les auteurs, à considérer que l'efficacité des conseils d'administration a un impact sur la performance organisationnelle.

Nous voyons aussi un intérêt particulier pour l'étude des rôles et des responsabilités de gouvernance, et donc pour leur partage entre le conseil d'administration et la direction

¹³ Voir annexe 1.

générale. Tant la littérature sur les pratiques et l'efficacité que celle sur les rôles et les responsabilités de gouvernance semblent être nettement influencées par les approches théoriques les plus répandues dans la littérature sur la gouvernance des OBNL, à savoir les théories de l'agence, de l'intendance, de la dépendance des ressources et de la contingence. En effet, ces théories dominent le champ de la recherche en gouvernance des OBNL, au moins en ce qui concerne les articles récents de cette revue de littérature (19 sur 32 études¹⁴).

Par ailleurs, nous avons observé que les études inscrites dans la perspective théorique de la construction sociale, du néo-institutionnalisme et de l'analyse symbolique, semblent apporter de nouveaux éléments qui enrichissent notre compréhension de l'influence du contexte et des comportements individuels dans les dynamiques de gouvernance (Golden-Biddle et Rao, 1997 ; Edwards et Cornforth, 2003 ; Bertrand et Turbide, 2007). Il nous semble que ces approches, bien que moins utilisées par la recherche sur la gouvernance des OBNL (7 sur 32 études¹⁵), puissent constituer une nouvelle voie pour mieux comprendre la complexité de ce phénomène.

En outre, nous avons observé que les études sur la relation entre le conseil d'administration et la direction générale se concentrent sur la notion de pouvoir. Le partage des rôles et responsabilités de gouvernance entre le conseil d'administration et la direction générale amène à se questionner sur les dynamiques, les conflits et les configurations de pouvoir entre eux. Ces recherches ont apporté au moins deux éléments importants au champ de recherche en gouvernance. D'abord, elles ont intégré une vision plus complexe de la problématique de la gouvernance en intégrant les enjeux individuels et ensuite, elles ont observé avec plus d'attention l'influence du contexte sur la relation entre les membres du conseil d'administration et les gestionnaires. Certaines de ces recherches ont démontré le caractère dynamique de cette relation qui peut changer dans le temps, par l'influence des caractéristiques individuelles et des situations contextuelles sur les comportements des acteurs.

Malgré les apports de ces dernières recherches, nous voyons que les études sur le contexte de la gouvernance (dimension plus récemment explorée) n'ont pas abordé cette dimension individuelle, en restant axées uniquement sur la dimension environnementale et son

¹⁴ Voir tableau 1 et annexe 1.

¹⁵ Voir tableau 1 et annexe 1.

influence sur l'efficacité du conseil d'administration. En effet, bien que les chercheurs commencent à élargir leur cadre d'analyse pour inclure, en plus de la dimension organisationnelle, la dimension contextuelle, leurs démarches restent principalement inscrites dans des approches économiques issues des théories de la contingence. Cela veut dire que les préoccupations à la base de ces recherches sont principalement d'ordre économique, c'est-à-dire que l'on cherche à apporter des analyses objectives et à offrir des solutions rationnelles pour atteindre l'efficacité organisationnelle. Nous observons que ces études abordent peu les aspects liés à d'autres approches théoriques, tels que la théorie néo-institutionnelle, pour comprendre l'influence des normes ou des valeurs sur la gouvernance organisationnelle, ou encore l'influence de certains acteurs ou organismes sur la gouvernance du secteur. Ainsi, bien que ces recherches apportent une vision un peu plus enrichie des relations entre l'organisation et son environnement, et de la contingence que celui-ci exerce sur la gouvernance organisationnelle, les dynamiques du secteur et leur influence n'y semblent pas suffisamment prises en compte.

Bref, nous constatons que, bien que la gouvernance ne soit plus conçue comme étant isolée de son contexte, il semble que pour une grande partie des auteurs étudiés, elle s'exerce uniquement à l'intérieur de l'organisation (ex. : Brudney et Murray, 1998 ; Brown, 2005 ; Bradshaw, 2009). Bien que l'on note l'influence du contexte, on ne se pose pas la question de savoir si la gouvernance peut aussi s'exercer à l'extérieur des frontières organisationnelles, ni comment elle s'y exerce le cas échéant. Et pourtant, selon Middleton (1987), les conseils d'administration font partie de l'environnement extérieur des organisations « dans le sens où leurs membres proviennent, et ont souvent des affiliations primaires avec d'autres groupes dans la communauté » (1987 : 141, traduction libre). Pourtant, aucune des études empiriques ne conçoit la gouvernance comme l'ensemble des relations et des dynamiques dépassant les frontières organisationnelles.

En ce qui concerne la multiplicité des approches théoriques identifiées, nous avons vu que la référence à une seule théorie ne semble pas permettre de rendre compte de la complexité de l'exercice de la gouvernance dans la pratique. Ce phénomène requiert plutôt un cadre d'analyse multi-théorique capable de saisir ses multiples dimensions et ses paradoxes (Cornforth, 2003a ; Hough, McGregor-Lowndes, Ryan, 2005). Mais au-delà de cela, il semble qu'il faille aussi élargir les analyses à d'autres champs théoriques. En effet, comme

nous le voyons dans le tableau 1, la majorité des articles recensés pour cette revue de littérature, s'inscrivent dans les cinq mêmes théories : la théorie de l'agence, la théorie de l'intendance, les théories de la contingence, la théorie de la dépendance des ressources et l'analyse politique. Ceci peut expliquer pourquoi la plupart des études sur la gouvernance des OBNL privilégient la dimension organisationnelle. Dans le cas de la perspective de la construction sociale, bien que nous relevions 4 occurrences, 3 de ces 4 articles correspondent aux mêmes auteurs et sont issus d'un même projet de recherche. Ainsi, la perspective de la construction sociale, l'approche du paradoxe, la théorie néo-institutionnelle ou l'analyse symbolique restent marginales dans la littérature sur la gouvernance des OBNL.

En résumé, nous observons que les deux dimensions qui ont intéressé le plus les chercheurs sont d'abord la dimension organisationnelle, puis la dimension contextuelle ou environnementale. Sur la première, on trouve la majorité des études portant sur les relations entre les conseils d'administration et la direction générale, sur les rôles et responsabilités de membres et sur les pratiques de gouvernance et l'efficacité du conseil d'administration. Dans la dimension contextuelle, les théories de la contingence et de la dépendance des ressources soutiennent les études qui cherchent à établir les relations entre l'exercice de la gouvernance et la performance organisationnelle, ainsi que les études qui s'intéressent aux liens entre l'environnement et les pratiques et l'efficacité des conseils d'administration. La dimension individuelle reste la moins explorée, avec un intérêt particulier pour l'analyse de la notion du pouvoir dans la relation entre le conseil d'administration et la direction générale par l'analyse politique (analyse des coalitions). Ces observations sont en accord avec les constats de Stone et Ostrower (2007) qui notent qu'une des tendances claires dans la recherche sur la gouvernance des OBNL, c'est qu'elle a été principalement conceptualisée au niveau organisationnel, où le conseil d'administration est l'entité directrice et responsable. Selon ces auteures « les progrès majeurs dans le domaine viendront non seulement par la collecte de données complémentaires, mais à travers le développement et l'application supplémentaire de perspectives théoriques ancrées dans le terrain pour l'analyse et l'interprétation des ces données » (Ostrower et Stone, 2006, traduction libre).

Enfin, et comme nous l'avons brièvement mentionné, nous voyons que, malgré le fait d'avoir pris en compte pour cette étude les travaux qui se caractérisent par un regard plus

analytique que normatif sur la gouvernance des OBNL, les recherches restent majoritairement liées, comme nombre de travaux en gestion, aux approches théoriques issues d'un paradigme plutôt fonctionnaliste¹⁶ dans les sciences sociales. Ainsi, dans les articles issus des théories telles que la théorie de l'agence, la théorie de l'intendance, les théories de la contingence et la théorie de la dépendance des ressources, on observe constamment la volonté, motivée par un idéal d'efficacité, d'expliquer l'exercice de la gouvernance par des structures, des typologies de relations concrètes ou encore des configurations selon les contraintes environnementales. Bien que peu de recherches semblent s'inscrire dans des approches issues du paradigme interprétatif¹⁷, celles qui s'intéressent aux processus et aux dynamiques plutôt qu'aux structures, font appel à des théories plus proches de ce paradigme telles que l'analyse des coalitions, l'analyse de la culture ou à la perspective de la construction sociale.

1. 5. Problématique et positionnement de la recherche

Cette revue de la littérature, et notamment les études les plus récentes, nous montre que la gouvernance des OBNL est un phénomène complexe qui implique des éléments internes et externes à l'organisation. Pourtant, nous avons également constaté que ce phénomène avait été étudié principalement au niveau organisationnel. La dimension contextuelle, c'est-à-dire l'environnement, est vue comme une contingence à contrôler et, avec quelques exceptions, les liens entre les acteurs et leur contexte ont été moins explorés. Ainsi, bien que le champ d'études de la gouvernance des OBNL se soit amplement élargi au cours des deux dernières décennies, il reste que plusieurs auteurs suggèrent qu'il existe encore le besoin de faire avancer la recherche sur ce sujet puisque l'on n'arriverait toujours pas à bien saisir la complexité de ce phénomène. Ces chercheurs réfléchissent de plus en plus à de nouvelles approches théoriques et méthodologiques, qui pourraient permettre de mieux comprendre le phénomène de la gouvernance.

¹⁶ Selon Burrell et Morgan (2000 : 112) le paradigme fonctionnaliste valorise le *statu quo* et les théories qui en font partie cherchent à expliquer la réalité d'une façon rationnelle. L'approche fonctionnaliste dans les sciences sociales tend à supposer que le monde social est composé d'objets empiriques relativement concrets et de relations qui peuvent être identifiées, étudiées et mesurées grâce à des approches dérivées des sciences naturelles. Cette approche souligne la nature essentiellement objectiviste du monde social.

¹⁷ Selon Burrell et Morgan (2000), le paradigme interprétatif se caractérise par l'objectif de « comprendre le monde tel qu'il est [...] il voit le monde social comme un processus social émergent qui est créé par les individus concernés [...] [il] est préoccupé par la compréhension de l'essence de l'univers du monde quotidien » (2000 : 114, 117, traduction libre). Les différentes approches issues de ce paradigme tendent à être nominalistes, antipositivistes, volontaristes et idéographiques (Burrell et Morgan, 2000).

Parmi les suggestions de recherche relevées dans la littérature, nous notons au moins trois voies pour faire avancer la recherche sur ce sujet. D'abord, certains auteurs proposent de mener davantage de recherches avec des méthodes qualitatives et longitudinales permettant d'élaborer une vision plus complète et holistique des conseils d'administration (Ostrower et Stone, 2006). La revue de la littérature sur la gouvernance des OBNL nous a permis de constater que certaines études utilisant diverses méthodes qualitatives ont déjà été réalisées (ex. : Herman et Renz, 1997 ; Maitlis, 2004 ; Bradshaw, 2009).

Ensuite, d'autres auteurs proposent d'adopter des approches multi-théoriques permettant de mieux saisir les paradoxes dans les comportements des acteurs de la gouvernance (Cornforth, 2003a). En effet, on voit que les recherches utilisant ce type d'approche, telles que celles s'intéressant aux divers rôles de gouvernance ou aux dynamiques dans les relations entre les différents acteurs, proposent une plus grande diversité d'éléments explicatifs qui permettent aux auteurs d'expliquer les comportements parfois contradictoires des acteurs (ex. : Reid et Turbide, 2011). Les recherches réalisées dans ces deux voies ont permis d'approfondir notre compréhension de la gouvernance, car elles ont mis en évidence différents processus ainsi que des comportements des acteurs, qui influent sur les dynamiques de gouvernance des organismes.

Enfin, plus récemment, certains auteurs soutiennent que d'autres littératures, et notamment celle sur la gouvernance publique, peuvent stimuler la réflexion autour des nouvelles conceptualisations de la gouvernance des organismes à but non lucratif. En effet, Stone et Ostrower (2007) proposent d'« élargir la recherche en gouvernance des OBNL [...] au-delà d'une construction fonctionnelle, organisationnelle, et axée sur le conseil d'administration » (2007 : 419, traduction libre). Pour cela, les auteures proposent de s'inspirer de recherches menées dans le champ de la gouvernance publique. Selon elles, il importe d'analyser les comportements, les pratiques et les dynamiques qui ont cours à l'extérieur de l'organisation, et plus précisément ceux qui font intervenir les acteurs à l'extérieur de l'organisme et qui peuvent avoir un impact sur celui-ci (Stone et Ostrower, 2007 : 419). Dans cet article, Stone et Ostrower (2007) analysent la littérature sur la gouvernance des OBNL et celle sur la gouvernance publique, en établissant des liens entre les deux, pour ensuite en tirer différentes voies de recherche permettant d'enrichir l'étude de la gouvernance des OBNL. Parmi celles-ci, elles proposent de conceptualiser la gouvernance comme une construction

ayant de « multiples couches », ce qui signifie que « la gouvernance se produit à plusieurs niveaux d'analyse interdépendants qui impliquent nécessairement de multiples acteurs » (Stone et Ostrower, 2007 : 424, traduction libre). Toujours selon ces auteures, une approche comme celle-là permettrait par exemple de mettre l'accent « sur la façon dont les lois gouvernementales, les bailleurs de fonds et les réglementations affectent la gouvernance organisationnelle » (2007 : 431, traduction libre). Cela permettrait aussi, éventuellement, de mettre en évidence le rôle du directeur général en matière de gouvernance, puisque c'est lui qui est directement impliqué dans l'environnement politique (2007 : 431). On pourrait également « attirer l'attention sur le rôle des OBNL dans les partenariats ou les réseaux intersectoriels » (2007 : 431, traduction libre), ou encore « orienter le regard sur la gouvernance et ses connexions avec les activités de l'organisation » (2007 : 432, traduction libre).

Comme Stone et Ostrower (2007) l'observent, il existe diverses études provenant de la littérature sur la gouvernance publique qui proposent des analyses à multiples niveaux. En effet, Heinrich, Hill et Lynn (2004), dans un recensement des études empiriques proposant des cadres ou des modèles d'analyse à multiples niveaux, confirment le fait que ces approches sont utilisées de plus en plus par les chercheurs pour explorer les complexités de la pratique (2004 : 16-17). Cependant, parmi les articles que nous avons recensés dans notre revue de la littérature sur la gouvernance des organismes à but non lucratif, nous n'avons pas trouvé de recherches portant un regard analytique à plusieurs niveaux (au sens proposé par Stone et Ostrower, 2007) sur l'exercice de la gouvernance des OBNL.

À partir de ces constats, nous pouvons positionner notre problématique. Nous proposons donc d'enrichir deux des trois voies de recherche énoncées ci-dessus. D'abord, nous allons adopter une approche multi-théorique nous permettant d'étudier les différentes dimensions de la gouvernance par l'intégration des notions issues de différentes théories dans notre cadre d'analyse. Ensuite, nous étudierons l'exercice de la gouvernance des OBNL dans la pratique, sous l'angle d'une analyse à multiples niveaux, au sens de Stone et Ostrower (2007), comme étant un phénomène dynamique qui dépasse les frontières organisationnelles. Ceci nous amène à porter un regard sectoriel, et non pas uniquement organisationnel, du phénomène. Cette approche nous permettra donc d'intégrer la dimension contextuelle à l'analyse de la gouvernance des OBNL, et d'explorer les dynamiques entre

celle-ci et la dimension organisationnelle. Dans le même temps, étant donné que la dimension individuelle a été peu explorée au sein de ce champ d'études et que les recherches qui explorent cette dimension démontrent le caractère dynamique, paradoxale et de construit social du phénomène de la gouvernance, nous proposons de porter un regard particulier sur les acteurs clé, en tant qu'individus et non pas uniquement en tant que groupe.

De plus, puisque nous nous intéressons d'abord à la gouvernance des OBNL avec un regard particulier sur les acteurs, et bien que nous proposons d'élargir cette étude à la gouvernance d'un secteur à but non lucratif pour être en mesure de faire une analyse à de multiples niveaux, nous allons adopter une approche du bas vers le haut (*bottom-up*). Cela signifie que notre point de départ est la gouvernance au sein des CA des OBNL qui composent le secteur dans la pratique, ainsi que leurs interconnexions avec les organismes associatifs (aussi des OBNL) et avec certaines entités publiques, partant ainsi du bas vers le haut. Ceci exclut une analyse en termes de gouvernance publique, qui est un tout autre champ d'études correspondant plutôt à une approche du haut vers le bas (*top-down*). En effet, la gouvernance publique peut être définie comme étant les « régimes des lois, des règles, des décisions judiciaires, et des pratiques administratives qui limitent, prescrivent, et permettent la fourniture de biens et services financés publiquement » (Lynn, Heinrich, and Hill, 2001 : 7, cité par Heinrich, Hill et Lynn, 2004 : 6, traduction libre). Ceci signifie que l'analyse selon cette approche a comme point du départ l'ensemble des normes gouvernementales qui vont par la suite influencer la gouvernance d'un secteur et de ses organismes, soit du haut vers le bas.

Finalement, vu les caractéristiques de cette recherche, il nous semble qu'elle doive être menée au sein d'un secteur à but non lucratif où les rôles et les interrelations entre les organismes du secteur soient bien balisés et observables. De plus, il nous semble que des connaissances préalables sur les caractéristiques du secteur peuvent nous amener à mieux saisir les dynamiques sous-jacentes à l'exercice des rôles de gouvernance ainsi que les possibles paradoxes émergeants du terrain. Pour ces raisons, que nous développerons plus amplement dans notre quatrième chapitre, nous avons choisi de mener cette recherche au sein du secteur muséal du Québec, particulièrement dans une des ses agglomérations urbaines.

Conclusion du premier chapitre

Au cours de ce chapitre, nous avons présenté d'abord un bref portrait du contexte de la gouvernance des OBNL ainsi que certains aspects caractéristiques de ce type d'organismes. Nous avons ensuite recensé et analysé les principales études menées dans ce champ d'études. Cette analyse nous a permis de dégager certains constats, notamment sur le fait que la recherche sur la gouvernance des OBNL s'est concentrée sur la dimension organisationnelle, en prenant comme base des théories plutôt issues d'un paradigme fonctionnaliste. Cependant, quelques chercheurs proposent différentes voies pour faire avancer la recherche sur ce sujet. Parmi celles-ci, nous avons retenu la suggestion de Stone et Ostrower (2007) d'aborder la gouvernance des OBNL comme un processus ayant lieu à de multiples niveaux et qui intègre de multiples acteurs. C'est pourquoi nous avons proposé de nous situer dans une conception sectorielle de la gouvernance des OBNL.

Ce que nous souhaitons, c'est donc élargir notre conception du phénomène de la gouvernance au-delà de l'organisation en analysant, pour un secteur donné, comment la gouvernance s'exerce à différents niveaux (organisationnel, intra-sectoriel et intersectoriel), en prenant en compte les rôles des acteurs et des organismes à chacun de ces niveaux, ainsi que les enjeux, les dynamiques et relations entre ceux-ci. C'est ce que nous appellerons l'exercice de la gouvernance à multiples niveaux dans un secteur à but non lucratif. Ainsi, la question de recherche à laquelle nous tenterons de répondre est : **comment s'exerce la gouvernance à multiples niveaux dans un secteur à but non lucratif ?**

CHAPITRE 2 – CADRE D'ANALYSE

Introduction au deuxième chapitre

Ce travail est une recherche exploratoire qui vise à étudier la gouvernance en tant qu'ensemble des relations et des dynamiques dans un contexte spécifique, celui d'un secteur à but non lucratif, et qui prennent place à plusieurs niveaux. Pour répondre à notre question de recherche : **comment s'exerce la gouvernance à multiples niveaux dans un secteur à but non lucratif ?**, nous allons adopter un cadre d'analyse qui permette de répondre aux questions suivantes : quels niveaux d'intervention peut-on identifier dans la gouvernance d'un secteur spécifique des OBNL ? Quels sont les principaux acteurs de la gouvernance d'un secteur à but non lucratif ? À quels niveaux agissent-ils ? Quelles sont les relations entre ces acteurs ? Quels sont les rôles de ces acteurs ? Quel peut être le rapport entre les principaux enjeux du secteur et sa gouvernance ? Quels effets ces dynamiques peuvent avoir sur la gouvernance du secteur et sur celle des organismes ?

Dans ce chapitre, nous présenterons l'ensemble des éléments qui constituent notre cadre théorique. Nous décrirons d'abord le cadre d'analyse avec lequel nous tenterons de répondre aux questions précédentes. Celui-ci situe l'étude de la gouvernance dans les trois dimensions discutées lors du premier chapitre, à savoir les dimensions organisationnelle, contextuelle et individuelle. Afin d'enrichir les connaissances sur la gouvernance organisationnelle, nous nous attarderons davantage sur l'analyse des dimensions contextuelle et individuelle. Enfin, nous présenterons deux propositions résultantes de notre cadre d'analyse et qui visent à guider notre recherche, ainsi que le choix du secteur à étudier.

2.1. Objectifs de la recherche et du cadre d'analyse

L'objectif de cette recherche est de mettre en évidence certains éléments qui enrichissent la réflexion sur la gouvernance des OBNL, et notamment dans ses dimensions contextuelle et individuelle, à travers la conception de l'exercice de la gouvernance à de multiples niveaux, définis plus loin. Pour cela, nous proposons une approche sectorielle de l'exercice de la gouvernance qui prend en compte les différents organismes qui interviennent aux différents niveaux, ainsi que les relations qu'ils entretiennent, au sein d'un secteur spécifique. De plus,

nous proposons de porter un regard particulier sur les rôles des acteurs exerçant la gouvernance au sein des organismes du secteur. Enfin, ce cadre d'analyse intègre des approches théoriques moins abordées par la littérature sur la gouvernance des OBNL, mais qui permettent de mettre l'accent sur les dimensions contextuelles et individuelles, et qui pourraient contribuer à enrichir ce domaine de recherche. Notre objectif est donc d'observer les différents éléments des trois dimensions (organisationnelle, contextuelle et individuelle) à chacun des niveaux d'intervention.

Ainsi, le cadre d'analyse que nous allons présenter et les approches théoriques qui en sont à la base, devraient nous permettre d'identifier les différents niveaux de l'exercice de la gouvernance, mais aussi les organismes et les acteurs qui y interviennent, leurs rôles et leurs relations. L'examen de ces différents éléments nous amènera à mettre en évidence les dynamiques qui y sont liées et leurs effets.

2.2. Notions et approches théoriques du cadre d'analyse

Pour atteindre nos objectifs de recherche, nous avons conçu un cadre d'analyse inspiré, entre autres, du *Cadre théorique pour étudier l'environnement politique des organismes à but non lucratif*¹⁸ proposé par Stone et Sandfort (2009, traduction libre). Dans leur article, ces auteures analysent différentes théories provenant de champs de recherche tels que les sciences politiques, les théories des organisations, le management public et les études des organismes à but non lucratif. L'objectif est d'identifier les éléments offerts par ces théories pour étudier les différentes composantes de l'environnement politique dans lequel les activités des OBNL se produisent. Ces composants sont, entre autres, les structures institutionnelles, les relations entre les institutions et les autres acteurs de l'environnement, et l'influence que ces relations et les réseaux exercent sur les OBNL (2009 : 1056). Pour les auteures, ce cadre « est une démarche structurée d'analyse pour le filtrage des éléments de structures institutionnelles complexes, tout en reconnaissant la participation des individus à façonner ces structures » (2009 : 1072, traduction libre). Ainsi, le cadre élaboré serait un outil qui permettrait aux chercheurs de mieux étudier et comprendre les multiples niveaux et les différentes dimensions des environnements politiques influant sur de nombreux OBNL (Stone et Sandfort, 2009 : 1054-1055).

¹⁸ Voir annexe 2.

Certains éléments proposés par Stone et Sandfort (2009) dans leur cadre théorique nous ont semblé pertinents pour notre recherche. En premier lieu, il s'agit d'une approche multi-théorique, incluant certaines théories peu explorées par la recherche sur la gouvernance des OBNL. En deuxième lieu, les théories proposées permettent de réaliser des analyses plus holistiques des organismes à but non lucratif, en incluant les dimensions individuelle et contextuelle, ainsi que les relations entre celles-ci. Pour notre cadre d'analyse, nous allons donc adopter quelques notions issues des approches théoriques considérées par Stone et Sandfort (2009), et notamment les notions de « domaine d'élaboration des politiques » (*policy domains*) et de « secteur sociétal » (*societal sectors*), pour définir et délimiter notre conception du secteur à but non lucratif, ainsi que la notion d' « acteur socialement compétent » pour étudier les rôles des individus exerçant la gouvernance. Dans les parties suivantes, nous allons donc présenter les notions théoriques sur lesquelles se base notre cadre d'analyse ainsi que leurs applications à notre étude.

2.2.1. Définition du secteur à but non lucratif

La définition de notre conception du secteur repose sur deux notions : le « domaine d'élaboration des politiques » et le « secteur sociétal ». La notion de « domaine d'élaboration des politiques » provient principalement des sciences sociales et est utilisée par les chercheurs pour explorer les institutions et organisations impliquées dans l'élaboration des politiques publiques (Stone et Sandfort, 2009). Burstein (1991) définit le « domaine d'élaboration des politiques » comme étant « un composant du système politique qui est organisé autour d'une question de fond » (1991 : 328, traduction libre).

La notion de « secteur sociétal » a quant à elle été développée par Scott et Meyer (1991; 1992) au sein de la théorie néo-institutionnelle. Pour ces auteurs, les organisations sont liées et affectées par les grands systèmes de relations, qui sont intégrés dans des niveaux de plus en plus larges. Cela a pour conséquence que les organisations locales entretiennent des relations verticales hiérarchiques avec des systèmes non locaux et, en même temps, avec des systèmes à un niveau communautaire par des relations horizontales (Scott et Meyer, 1991 : 108). Concrètement, ils définissent le concept de « secteur sociétal » comme :

« une collection d'organismes opérant dans le même domaine, identifiés par la similitude de leurs services, produits ou fonctions, (2) conjointement avec les organisations qui influent de façon critique sur la performance de l'organisation focale : par exemple, les principaux fournisseurs et clients, les propriétaires et les régulateurs, les sources de financement et les concurrents. L'adjectif sociétal souligne que les secteurs organisationnels dans les sociétés modernes sont susceptibles de s'étendre depuis les acteurs locaux aux nationaux, ou encore internationaux » (Scott et Meyer, 1991 : 117, traduction libre).

Pour Scott (1992), les formes et les fonctions des organisations sont affectées significativement, non seulement par leur environnement technique (*task environment*¹⁹), mais aussi par leurs environnements sociaux et culturels, et ceux-ci ont de nombreuses couches. Ainsi, et bien que le concept de « secteur sociétal » incorpore et s'appuie sur le concept économique d'industrie²⁰, il le dépasse car il englobe les différents types d'organisations avec lesquelles les fournisseurs analogues d'un produit ou un service ont des liens (Scott et Meyer, 1991 : 118). Les organisations sont donc affectées par la structure des relations inter-organisationnelles dans les systèmes dont elles font partie, et ces systèmes sont à leur tour affectés par les systèmes de la société, et par le système mondial, dans lesquels ils sont situés. Tous ces systèmes évoluent au fil du temps, et chacun est composé d'éléments créés à différents moments (Scott, 1992 : 174). Ainsi, le concept de « secteur sociétal » inclut aussi bien les organisations de l'environnement technique et de l'environnement institutionnel, c'est-à-dire les organisations qui, même si elles ne font pas partie du domaine en question, s'avèrent importantes parce qu'elles supportent et/ou contraignent, une organisation en particulier (Stone et Sandfort, 2009 : 1059). Il implique aussi les liens aux différents niveaux, c'est-à-dire, les relations horizontales et verticales entre les organisations et les systèmes inter-organisationnels plus larges dans la société.

Ces deux notions semblent pertinentes à notre étude, car elles nous permettent de délimiter l'étendue de notre conception du secteur. Ainsi, le concept de « domaine d'élaboration des politiques » nous permet d'inclure et de limiter notre étude aux entités gouvernementales et aux organismes à but non lucratif impliqués dans l'élaboration des politiques publiques dans un domaine spécifique, dans notre cas celui des musées. Il nous permet aussi de considérer

¹⁹ Composé principalement des clients, des bailleurs de fonds, des fournisseurs, des compétiteurs et des groupes de réglementation.

²⁰ Selon Scott et Meyer (1992), le concept d'industrie peut être défini comme « l'ensemble des fournisseurs d'un type de produit ou d'un service ou, plus abstraitement, toutes ces entreprises caractérisées par des produits substitués proches qui, par conséquent, présentent l'interdépendance de la demande » (1992 : 137).

un plus large éventail d'organisations, tels que les gouvernements locaux, qui ne sont pas directement impliqués dans l'élaboration des politiques muséales, mais qui s'avèrent importants pour les musées par leur rôle de bailleurs de fonds ou par les projets de partenariat entre autres. Le concept du « secteur sociétal » nous permet enfin d'aborder les relations entre les organismes au sein du secteur en question, ainsi que les différents niveaux dans lesquels ils interviennent.

À partir de ces deux notions, nous définissons dans cette étude qu'un secteur à but non lucratif est composé principalement des OBNL opérants dans le même domaine et identifiés par la similitude de leurs services, produits ou fonctions, ainsi que d'autres organisations (du même domaine ou non) avec lesquelles les premières ont des relations qui les influencent. Au sein du groupe des OBNL opérant dans un même domaine, nous distinguons deux types d'organismes. Le premier correspond aux OBNL fournisseurs des services ou des produits qui identifient le secteur et que nous appellerons « OBNL centraux », et qui sont dans notre cas des musées. Le deuxième type correspond aux OBNL associatifs représentant les intérêts communs des premiers, que nous appellerons « regroupements ». Par ailleurs, nous distinguons différents types d'organisations, publiques ou privées, exerçant une influence sur ces deux types d'OBNL, comme les bailleurs de fonds et les organismes de réglementation et d'élaboration des politiques. Néanmoins, il faut prendre en compte qu'une même organisation peut exercer plusieurs de ces fonctions à la fois auprès des OBNL. C'est le cas de celles que nous appellerons les « entités gouvernementales », car dans le secteur muséal au Québec, ces sont ces entités qui assument le rôle de principal bailleur de fonds, ainsi que ceux de réglementation et d'élaboration et de mise en place des politiques.

Les notions théoriques présentées ici nous ont également permis d'identifier trois niveaux au sein du secteur muséal dans lesquels interviennent ces organismes et entités. Il s'agit du niveau organisationnel, du niveau intra-sectoriel et du niveau intersectoriel. On peut situer les organisations au niveau le plus pertinent selon leurs caractéristiques ainsi que selon les rôles qu'elles accomplissent au sein du secteur. Par ailleurs, et suivant Scott et Meyer (1991) sur l'étendue des acteurs sociaux et de leurs relations dans nos sociétés modernes, le critère géographique permet d'identifier deux autres niveaux que sont le niveau local et le niveau régional. Cependant, dans cette étude nous allons analyser uniquement les trois premiers niveaux mentionnés plus haut, les niveaux locaux et régionaux n'étant évoqués que

pour distinguer les champs d'action des regroupements et des entités gouvernementales.

Niveau organisationnel

Au niveau organisationnel, la gouvernance est principalement exercée au sein des « OBNL centraux », à savoir les musées. À ce niveau, nous allons observer différents éléments de la dimension organisationnelle de la gouvernance, comme le contexte interne, les caractéristiques de l'organisation, les enjeux organisationnels, la composition et le fonctionnement du conseil d'administration ou encore les relations avec les autres organismes du secteur (les regroupements et les entités gouvernementales). Par ailleurs, nous allons considérer que l'exercice de la gouvernance à ce niveau est une fonction partagée par les membres du CA et la direction générale. En effet, selon plusieurs travaux sur la gouvernance des OBNL, il est démontré que celle-ci ne relève pas uniquement de la responsabilité des membres du CA. Il semble plutôt que les rôles de gouvernance soient généralement partagés entre les membres du CA et la direction générale (Murray, Bradshaw et Harlan, 1992 ; Golensky, 1993 ; entre autres).

Niveau intra-sectoriel

Au niveau intra-sectoriel, la gouvernance est principalement exercée au sein des regroupements muséaux locaux et régionaux. À ce niveau, nous allons nous intéresser aux caractéristiques de ces organisations et à leur gouvernance, mais nous allons aussi étudier leur rôle au sein du secteur ainsi que les enjeux devenus sectoriels. En effet, étant donné les fonctions spécifiques de ces organismes (représentation, promotion, etc. des OBNL centrales), leur gouvernance n'implique donc pas uniquement l'organisme lui-même, mais aussi les autres organismes du secteur qui le composent et qui sont représentés au sein de son CA. Comme pour le niveau organisationnel, nous allons considérer que la gouvernance des regroupements du niveau intra-sectoriel est une fonction partagée par les membres du CA (représentants de leur organisme) et la direction générale.

Niveau intersectoriel

Le niveau intersectoriel implique les entités gouvernementales ou du secteur privé, soit les bailleurs de fonds, qui élaborent et appliquent les politiques publiques spécifiques au

secteur, ou encore qui collaborent avec les OBNL centraux. À ce niveau, le champ de la gouvernance des OBNL croise celui de la gouvernance publique. En effet, c'est justement en raison de l'intérêt public de la mission des OBNL, mais aussi au financement et à l'implication citoyenne qui en découlent, que le niveau intersectoriel fait partie de notre conception du secteur. Ainsi, bien que cette étude ne vise pas à faire une analyse de la gouvernance publique, il nous semble que ce niveau soit essentiel à la compréhension de l'exercice de la gouvernance des OBNL. Pour cette étude, nous allons nous concentrer, au niveau intersectoriel, sur les caractéristiques, les rôles, les programmes et les enjeux des entités gouvernementales participant au financement, à la réglementation et à l'élaboration et la mise en œuvre des politiques au sein du secteur.

2.2.2. Les relations inter-organisationnelles

Pour définir les relations entre les organismes au sein d'un secteur, Scott et Meyer (1991) reprennent la distinction proposée par Warren dans son modèle entre les relations horizontales et les relations verticales, qui relient les unités sociales dans et entre les communautés (Warren, 1963 cité par Scott et Meyer, 1991 : 111-112). Pour cet auteur, les relations verticales reposent sur des structures d'autorité, c'est-à-dire que l'une des organisations dispose d'un pouvoir administratif sur l'autre, et elles traversent plusieurs niveaux hiérarchiques (Warren, 1972, cité par Scott et Meyer 1991 : 112). Les relations horizontales, quant à elles, sont des relations qui existent dans la mesure où elles répondent à un intérêt pour l'ensemble du système au sein d'une communauté, et elles ont généralement lieu à un même niveau hiérarchique (Warren, 1972, cité par Scott et Meyer 1991 : 112). Dans cette recherche, nous allons nous concentrer sur ces deux types de relations qui seront considérées comme des relations de gouvernance lorsqu'elles impliquent la participation des acteurs clés de la gouvernance des OBNL, et qu'elles peuvent avoir un impact direct sur celle-ci²¹.

2.2.3. Les acteurs exerçant la gouvernance à plusieurs niveaux

Bien que la notion de secteur sociétal permette de mener une étude à plusieurs niveaux, elle n'inclut pas l'analyse du rôle des individus au sein de ces systèmes, car, pour Scott et Meyer

²¹ En effet, il est clair que les relations impliquent des individus, et même s'il s'agit de relations formelles et à long terme entre deux organisations, il nous semble que celles-ci peuvent être influencées par les individus ayant pour fonction de les entretenir.

(1991), les principaux acteurs dans un secteur sociétal sont les organisations. En effet, l'une des critiques les plus importantes faites en général à la théorie néo-institutionnelle est son déterminisme qui met l'accent sur la nature contraignante de l'environnement institutionnel, en laissant peu de place à l'action humaine (Rouleau, 2007 ; Stone et Sandfort, 2009 : 1060). Cependant, des études plus récentes essaient de franchir cette limite en proposant des analyses qui, tout en utilisant la théorie néo-institutionnelle, cherchent à démontrer à l'aide d'autres théories, la capacité de certains individus à influencer leur contexte institutionnel (Stone et Sandfort, 2009).

Bien que l'on puisse faire appel à plusieurs théories pour aborder la dimension individuelle dans l'étude de la gouvernance²², Stone et Sandfort (2009) suggèrent la théorie de la structuration proposée par Giddens et reliée à la perspective de la construction sociale. Selon ces auteures, cette théorie permet d'observer l'importance de l'action humaine dans la création, le maintien et la modification des relations inter-organisationnelles (Stone et Sandfort, 2009 : 1057). En effet, comme Bouchikhi le souligne, dans une perspective constructiviste²³ les relations entre les organismes sont « deux pôles solidaires d'une relation dialectique » (Bouchikhi, 1990 : 72). Étant donné que l'un de nos objectifs est de comprendre les rôles de gouvernance des acteurs et leur implication dans les relations entre les organismes, la théorie de la structuration semble être appropriée à notre analyse et cohérente avec nos objectifs de recherche.

Dans l'ouvrage *La constitution de la société*, publié initialement en 1984, Giddens présente la théorie de la structuration, dont l'objectif est de comprendre l'action humaine et les institutions sociales (Giddens, 2005 : 27). La théorie de la structuration vise à « expliquer comment les structures sont constituées dans l'action [humaine] et, réciproquement, comment l'action est structurellement constituée » (Rouleau, 2007 : 171). Giddens est l'un des principaux auteurs introduisant une vision différente de la sociologie où l'action est tout aussi importante que la structure dans les faits sociaux, en contribuant de cette façon à la diffusion des perspectives de la construction sociale (Rouleau, 2007 : 170). Bien que cette théorie soit constituée de plusieurs éléments, dont notamment les acteurs, les structures et

²² Des exemples ont été donnés dans le premier chapitre, de recherches utilisant l'analyse politique des coalitions ou l'analyse symbolique de la culture, entre autres.

²³ La théorie de la structuration fait partie du constructivisme, aussi appelé la perspective de la construction sociale (voir : Rouleau, 2007 : 161-177).

les liens qui les unissent, dans cette étude nous retiendrons essentiellement sa conception de l'acteur.

Pour Giddens (2005), « tous les êtres humains sont des agents compétents. Tous les acteurs sociaux ont une connaissance remarquable des conditions et des conséquences de ce qu'ils font dans leur vie de tous les jours » (2005 : 343). C'est ce qu'il appelle la forme réflexive de la compétence propre aux agents humains, ce qui veut dire qu'« une personne est un agent qui se donne des buts, qui a des raisons de faire ce qu'il fait et qui est capable, si on le lui demande, d'exprimer ces raisons de façon discursive (y compris de mentir) » (Giddens, 2005 : 51). Pour Giddens, les acteurs peuvent exprimer leur compétence sociale d'une façon discursive, par les paroles, mais aussi d'une façon pratique par leurs actions quotidiennes (Rouleau, 2007 : 171). Toutefois, selon l'auteur, il faut tenir compte du caractère contextuel de l'action humaine, car l'action humaine n'est pas une combinaison d'actes, mais plutôt un « flot continu de conduites » (Giddens, 2005 : 51) qui s'accomplit dans le temps et l'espace. Pour cette raison, l'action humaine ne peut pas être conçue en dehors du corps, c'est-à-dire des rapports de l'individu avec son environnement et avec sa conscience. Ainsi, « la compétence des acteurs est sans cesse limitée, d'un côté par l'inconscient et de l'autre, par les conditions non reconnues et les conséquences non intentionnelles de l'action » (2005 : 344). L'action humaine a des conséquences, elle provoque des événements intentionnels ou non, mais dont l'apparition échappe au pouvoir de l'acteur (Giddens, 2005 : 59). L'étendue du contrôle de l'acteur sur ses actions « se limite au contexte immédiat de l'action ou de l'interaction. [...] plus les conséquences d'un acte sont éloignées du contexte immédiat de cet acte, moins nous considérons ces conséquences comme intentionnelles » (2005 : 60). En résumé, pour Giddens (2005) :

« L'action ne renvoie pas aux intentions de ceux ou celles qui font des choses, mais à leur capacité à les faire. L'action fait référence aux événements dans lesquels une personne aurait pu, à n'importe quelle phase d'une séquence de conduites, agir autrement : tout ce qui s'est produit ne serait pas arrivé sans son intervention. L'action est un processus continu, un flot, dans lequel le contrôle réflexif qu'exerce une personne est fondamental pour le contrôle du corps, contrôle qu'elle assure de façon ordinaire dans la vie de tous les jours ». (2005 : 57).

C'est cette vision de l'individu en tant qu'acteur compétent que Stone et Sandfort (2009) proposent d'introduire dans l'analyse pour étudier, par exemple, comment la structure du secteur peut contraindre, mais aussi habilitier l'action organisationnelle et individuelle (2009 : 1069). Pour Giddens (2005), l'individu est l'acteur central des processus sociaux. Il est considéré comme un agent réflexif qui participe, par ses actions quotidiennes, de l'arrangement des structures sociales, et n'est pas seulement influencé par elles. Dans notre analyse, nous allons prendre en compte la vision de Giddens des acteurs humains en considérant que les individus qui exercent la gouvernance dans les organisations sont des acteurs réflexifs et socialement compétents. Cette notion nous permettra d'explorer, entre autres, l'exercice des rôles individuels de gouvernance par les acteurs (directeurs généraux et administrateurs) et les dynamiques qui y sont reliées. En effet, ces individus sont capables de faire la différence entre ces différents rôles et d'agir en conséquence, mais ils sont aussi conscients des dynamiques que cela peut générer, tant sur la gouvernance des organismes en question, que sur la gouvernance de l'ensemble du secteur. Cette notion nous permettra aussi d'observer la participation des acteurs dans les relations inter-organisationnelles.

2.2.4. Les dynamiques et leurs effets sur le secteur

Les éléments que nous allons étudier à chacun des niveaux (les rôles des acteurs et des organismes, les enjeux organisationnels et sectoriels, les relations inter-organisationnelles, entre autres), qui correspondent à notre conception de l'exercice de la gouvernance à multiples niveaux, génèrent des dynamiques sectorielles pouvant avoir des effets (attendus ou inattendus) sur les organismes ainsi que sur la structure du secteur. Bien que nous soyons conscients des difficultés méthodologiques pour établir des relations de cause à effet, nous pensons qu'il est possible, par une analyse rétrospective, de mettre en évidence certaines de ces dynamiques et les effets qui y sont reliés.

La figure 1 résume les notions théoriques et les éléments à explorer à chacun des niveaux d'intervention.

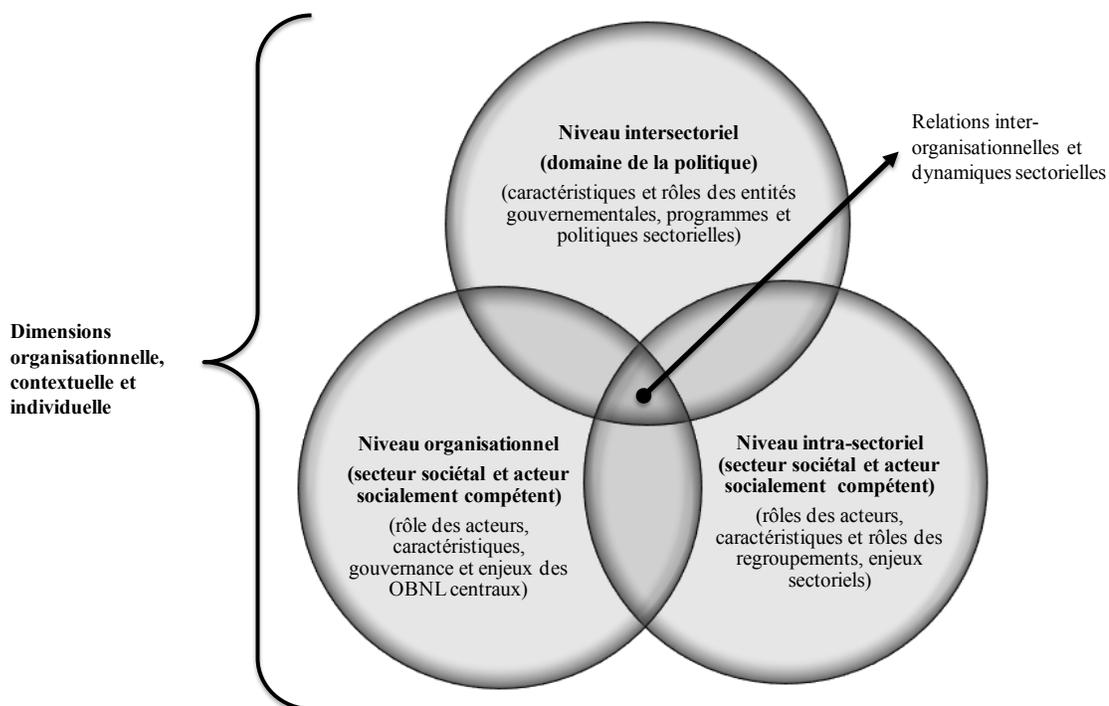


Figure 1 : Représentation graphique des notions théoriques et éléments de l'étude

Nous allons donc étudier des éléments qui concernent une, deux ou les trois dimensions (organisationnelle, contextuelle et individuelle) à chacun des niveaux d'intervention. La figure 2 présente les éléments de l'exercice de la gouvernance à multiples niveaux que nous souhaitons analyser lors de cette étude, répartis selon trois dimensions.

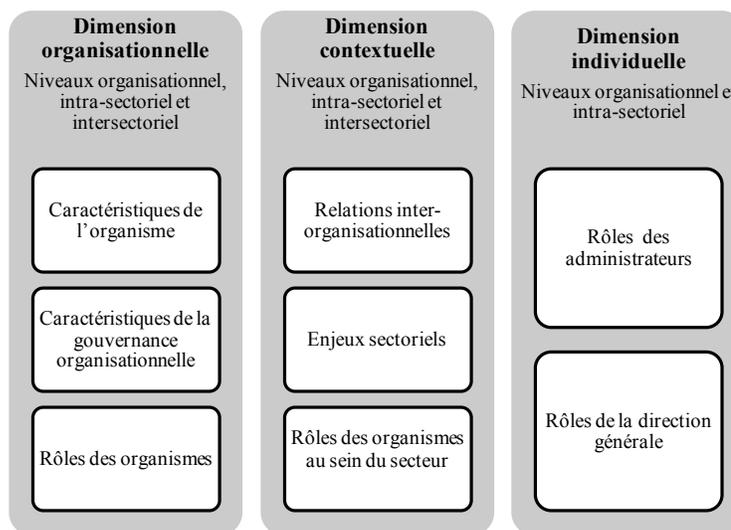


Figure 2 : Éléments de l'étude selon les trois dimensions à étudier

2.3. Propositions de recherche

À partir des notions théoriques et des éléments composant notre cadre d'analyse, nous avons élaboré deux propositions pour guider notre cueillette et notre analyse des données :

Proposition 1 : La gouvernance dans un secteur à but non lucratif s'exerce à plusieurs niveaux, ces niveaux sont reliés par les relations entre les organismes et par les rôles des acteurs. L'exercice de la gouvernance, à un certain niveau, influence donc les autres niveaux.

Proposition 2 : L'exercice de la gouvernance à plusieurs niveaux génère une série de dynamiques sectorielles de gouvernance. Ces dynamiques peuvent avoir des effets tant sur les organisations que sur l'ensemble du secteur.

2.4. Choix du secteur

Le secteur à but non lucratif que nous avons choisi pour mener notre recherche est le secteur muséal au Québec. Ce choix se justifie par plusieurs raisons. D'abord, il repose sur nos connaissances préalables, issues de notre expérience au sein du secteur muséal dans d'autres pays. En effet, l'expérience acquise en travaillant au sein de différents musées, tantôt comme membre du personnel, tantôt comme membre du CA, ainsi qu'au sein d'entités gouvernementales qui y sont reliées, nous permet d'avoir des connaissances spécifiques, issues de la pratique, du secteur muséal et de sa gouvernance. Ce sont d'ailleurs ces expériences préalables qui nous ont poussés à vouloir approfondir nos connaissances sur la gouvernance des musées et du secteur. Nous portons donc un intérêt particulier pour ce secteur, et bien que nous n'ayons pas une expérience concrète au sein du secteur muséal au Québec, nous considérons que les connaissances que nous avons acquises au cours des années précédentes dans d'autres contextes nous ont permis de porter un regard plus précis dans cette étude.

Ce choix repose également sur d'autres raisons, et notamment sur les caractéristiques particulières du secteur muséal, où les rôles des organismes et leurs interrelations semblent être bien balisés et observables, améliorant la faisabilité d'une telle recherche. Enfin, le cas du secteur muséal au Québec nous semble présenter les caractéristiques générales de la grande majorité des secteurs à but non lucratif. En effet, le secteur muséal est composé

principalement des OBNL offrant un service public, et qui se rassemblent au sein de regroupements qui sont aussi des OBNL et qui, du fait de leur mandat, ont des liens importants avec les entités gouvernementales concernées.

Par ailleurs, nous avons décidé de limiter physiquement cette étude au secteur muséal dans une agglomération urbaine²⁴ du Québec, car il nous semble que tous les éléments composant un secteur à but non lucratif que nous venons de décrire sont présents à l'échelle de ce territoire.

2.5. Représentation graphique du cadre d'analyse

En prenant en compte les objectifs de notre recherche, les notions théoriques et les différents éléments à explorer, ainsi que les deux propositions de recherche présentées ci-dessus, nous pouvons représenter notre cadre d'analyse pour étudier l'exercice de la gouvernance à multiples niveaux au sein du secteur muséal dans une agglomération urbaine du Québec, de la façon suivante :

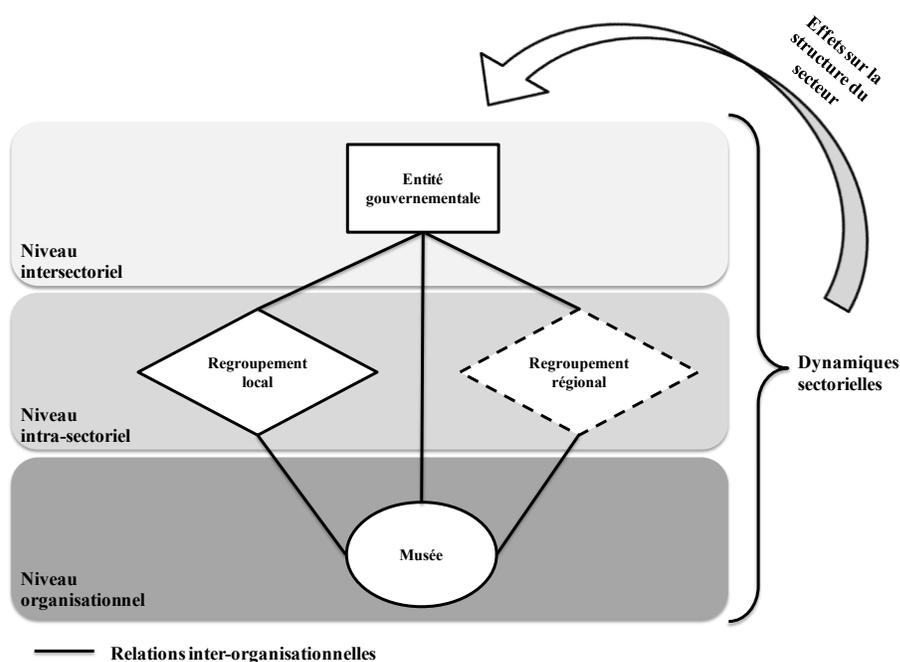


Figure 3 : Représentation graphique du cadre d'analyse

²⁴ Pour cette recherche, nous allons retenir la définition du terme d'« agglomération urbaine » comme étant « un ensemble constitué par une ville et sa banlieue auquel on peut ajouter des centres commerciaux, un aéroport et des espaces verts ». Définition tirée de l'Office québécois de la langue française (2011). *Grand dictionnaire terminologique* [en ligne], Québec, Gouvernement du Québec [réf. du 25 août 2012]. http://www.gdt.oqlf.gouv.qc.ca/ficheOqlf.aspx?Id_Fiche=2077551

Conclusion du deuxième chapitre

Bien que l'on puisse constater l'accroissement des recherches sur la gouvernance des OBNL, plusieurs auteurs ont souligné que les études menées rendent compte uniquement de la gouvernance au niveau organisationnel, et n'adoptent qu'une seule approche théorique dans leur analyse. De plus, peu d'études abordent la gouvernance comme un phénomène ayant lieu à de multiples niveaux, et cela tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'organisation. Dans cette étude, nous proposons une analyse sectorielle à multiples niveaux où le phénomène de la gouvernance est considéré comme étant exercé par des acteurs humains socialement compétents. Cela veut dire que bien que nous considérons la dimension organisationnelle de la gouvernance comme étant le cadre d'action des acteurs, nous allons nous concentrer sur l'analyse des dimensions contextuelle et individuelle de l'exercice de la gouvernance.

Le cadre d'analyse élaboré pour cette étude s'est inspiré, entre autres, du cadre théorique proposé par Stone et Sandfort (2009). Les notions retenues pour notre étude nous ont permis d'identifier les différents niveaux d'intervention des organismes, les acteurs et des organismes à chaque niveau, ainsi que les relations de gouvernance entre ceux-ci dans un secteur à but non lucratif. Ces notions sont issues de différentes approches théoriques, telles que le néo-institutionnalisme et la théorie de la structuration qui, dans une perspective multi-théorique, apportent des concepts complémentaires pour atteindre les objectifs de cette recherche.

Ce cadre d'analyse doit nous permettre de dégager certaines dynamiques sectorielles, et leurs effets sur les organismes et sur l'ensemble du secteur. C'est grâce à cette approche sectorielle, qui prend en compte les rôles des acteurs, que cette analyse prétend apporter de nouveaux éléments à la compréhension de la gouvernance dans un secteur à but non lucratif.

CHAPITRE 3 - PORTRAIT DU SECTEUR MUSÉAL AU QUÉBEC

Introduction au troisième chapitre

Dans ce chapitre, nous allons dresser un bref portrait du secteur muséal au Québec afin de mieux comprendre le contexte de notre recherche. Nous allons donc commencer par définir ce qu'est un musée, pour ensuite présenter les principales caractéristiques du secteur muséal au Québec, à savoir la composition du réseau muséal, les organismes associatifs, l'implication du ministère de la Culture, des Communications et de la Condition Féminine du Québec (MCCCF), le statut juridique des institutions muséales ainsi que leur financement et leur fonctionnement. Ainsi, bien que le secteur muséal au Québec s'inscrive dans un contexte national et international plus large, nous allons nous concentrer sur le contexte provincial, auquel le secteur muséal de l'agglomération urbaine que nous allons étudier en particulier est relié directement, tant en termes administratifs qu'historiques.

Pour établir ce portrait, nous avons consulté notamment différents documents officiels publiés par le MCCCF et la Société des musées québécois (SMQ), ainsi que diverses données statistiques produites par l'Observatoire de la Culture et des Communications du Québec (OCCQ).

3.1. Définition et catégories des institutions muséales

Bien qu'il existe diverses définitions d'un musée, nous retiendrons pour cette recherche celle qui est la plus répandue au niveau international et qui, de plus, est utilisée dans la politique muséale du ministère de la Culture, des Communications et de la Condition féminine (MCCCF)²⁵ du Québec, à savoir celle du Conseil international des musées (ICOM)²⁶, selon lequel :

²⁵ Voir : *Vivre autrement... la ligne du temps*, Politique Muséale, MCCCF, 2000.

²⁶ Rattaché à l'UNESCO, l'ICOM est l'organisation internationale représentant les musées et les professionnels des musées. Elle rassemble près de 30 000 membres et est organisée en Comités nationaux, qui représentent 137 pays et territoires, dont le Canada. Voir *ICOM*. « L'organisation », [en ligne], Paris, [réf. du 19 mars 2012]. <http://icom.museum/qui-sommes-nous/lorganisation/L/2.html>

« un musée est une institution permanente sans but lucratif au service de la société et de son développement, ouverte au public, qui acquiert, conserve, étudie, expose et transmet le patrimoine matériel et immatériel de l'humanité et de son environnement à des fins d'études, d'éducation et de délectation »²⁷.

Au Québec, l'Observatoire de la culture et des communications a établi en 2004 un système de classification des activités de la culture et des communications²⁸ qui répartit l'ensemble des institutions muséales en trois catégories : les musées, les lieux d'interprétation et les centres d'exposition. Selon cette classification, le groupe des musées

« comprend les établissements à but non lucratif dont l'activité principale consiste à faire des recherches, acquérir, conserver et gérer une collection, tout en exerçant les fonctions de mise en valeur, d'éducation et de diffusion par la présentation d'expositions ouvertes au public, l'organisation d'activités éducatives et culturelles ou la production de publications » (OCCQ, 2004).

Ceux-ci peuvent être liés à différentes disciplines telles que l'art, les sciences, l'histoire, l'ethnologie et l'archéologie. Pour leur part, les lieux d'interprétation sont

« les établissements permanents à but non lucratif dont l'activité principale consiste à exercer des fonctions de recherche, d'éducation et d'action culturelle et à faire la diffusion et la mise en valeur d'une thématique particulière liée à l'histoire, aux sciences, aux techniques et aux modes de vie, par la présentation d'expositions ouvertes au public, l'organisation d'activités éducatives et culturelles ou la production de publications. Certains acquièrent, conservent et gèrent une collection restreinte liée à la thématique développée » (OCCQ, 2004).

Enfin, les centres d'exposition regroupent

« les établissements permanents à but non lucratif dont l'activité principale consiste à exercer des fonctions de recherche, d'éducation et d'action culturelle, tout en exerçant des fonctions de diffusion et de mise en valeur par la présentation d'expositions temporaires et l'organisation d'activités éducatives et culturelles portant principalement sur l'art. Généralement, ces établissements ne possèdent pas de collections permanentes. Certains établissements ont également comme mandat de présenter des expositions en histoire et en sciences » (OCCQ, 2004).

²⁷ Statuts de l'ICOM adoptés lors de la 21e Conférence générale à Vienne en 2007. *ICOM*. « Définition du musée », [en ligne], Paris, [réf. du 19 mars 2012]. <http://icom.museum/qui-sommes-nous/lavision/definition-du-musee/L/2.html>

²⁸ Voir OCCQ (2004), *Système de classification des activités de la culture et des communications du Québec* [en ligne], Québec, Gouvernement du Québec, [réf. du 20 mars 2012]. <http://www.stat.gouv.qc.ca/observatoire/scaccq/principale.htm>

3.2. Le réseau muséal au Québec

Depuis les cinquante dernières années, le portrait du secteur muséal au Québec a beaucoup évolué. En effet, selon Pagé, Renaud et Boucher (1997) l'Association des musées canadiens dénombrait à la fin des années cinquante, 58 musées sur le sol québécois. En 1973, le ministère des Affaires Culturelles de l'époque mène une enquête pour inventorier les institutions muséales au Québec et en reconnaît 135 (Pagé, Renaud et Boucher, 1997). En 1996, selon la SMQ (1996), ce nombre avait augmenté à 461 institutions muséales pour l'ensemble du Québec. En 2006, selon le recensement fait par l'OCCQ en 2004, il y avait un total de 420 institutions muséales à Québec, dont 124 musées, 234 lieux d'interprétation et 62 centres d'exposition (Thibault, Bergeron et Dumas, 2006 : 21)²⁹. Actuellement, parmi ces 420 institutions muséales, le MCCCCF reconnaît et soutient financièrement le fonctionnement de 123 organismes : 39 musées, 66 lieux d'interprétation et 18 centres d'exposition³⁰. Le tableau 2 présente le nombre d'institutions muséales par catégorie recensé par l'OCCQ en 2004 en comparaison avec les institutions muséales reconnues et soutenues au fonctionnement par le MCCCCF.

Institutions muséales	Musées	Lieux d'interprétation	Centres d'exposition	Nombre total d'institutions muséales au Québec
Recensées par l'OCCQ	124	234	62	420
Reconnues et soutenues au fonctionnement par le MCCCCF	39	66	18	123

Source: données compilées par l'auteure

Tableau 2 : Nombre d'institutions muséales par catégorie

De plus, le MCCCCF reconnaît 65 autres institutions muséales qui ne sont pas soutenues au fonctionnement, mais qui peuvent être admissibles à d'autres programmes de subventions³¹. Le tableau 3 présente le nombre total d'institutions muséales reconnues, soutenues ou non au fonctionnement par le MCCCCF en comparaison avec le nombre total d'institutions muséales recensées par l'OCCQ.

²⁹ Voir Thibault, Bergeron et Duma (2006). *État de lieux du patrimoine des institutions muséales et des archives : Les institutions muséales du Québec, redécouverte d'une réalité*, Québec, OCCQ. Ce document a été publié en 2006 mais les données ont été recueillies en 2004.

³⁰ Voir le MCCCCF (2012), « Le réseau muséal », *Muséologie* [en ligne], Québec, Gouvernement du Québec, [réf. du 19 mars 2012]. <http://www.mcccf.gouv.qc.ca/index.php?id=3066>

³¹ *Ibid.*

Institutions muséales	Nombre
Reconnues par le MCCCCF (soutenues ou non au fonctionnement)	188
Total d'institutions muséales recensées par l'OCCQ en 2004	420
Écart entre les deux	232

Source: données compilées par l'auteur

Tableau 3 : Nombre total d'institutions muséales reconnues (soutenues ou non) par le MCCCCF

L'agglomération urbaine du Québec étudiée dans cette recherche, compte environ 135 institutions muséales reconnues et non reconnues par le MCCCCF, dont une cinquantaine des musées. Par ailleurs, selon l'OCCQ, les musées québécois ont reçu en 2010, 12 825 864 visiteurs, dont la majorité se distribue entre Montréal, avec 5 214 925 visiteurs, la Capitale-Nationale, avec 2 252 544 visiteurs, la Montérégie avec 1 588 556 visiteurs et le Saguenay–Lac-Saint-Jean avec 414 454 visiteurs³².

3.3. Les organismes associatifs du secteur

Le secteur muséal au Québec a une longue tradition associative, notamment en ce qui concerne les musées. En effet, les musées se regroupent au sein de différents OBNL associatifs qui se positionnent à différents niveaux, que ce soit l'international, le fédéral, le provincial et le régional. Les plus anciens de ces organismes ont été créés entre la fin des années quarante et la fin des années cinquante, dans le but de jouer différents rôles au sein du secteur et selon leur niveau d'action, comme l'établissement de normes sectorielles, la représentation auprès des entités gouvernementales ou autres, la formation, la promotion, la mise en commun de ressources, ou la facilitation de la communication entre les membres, entre autres. Il existe une dizaine de regroupements de musées actifs au Québec et la majeure partie des institutions muséales au Québec sont membres d'au moins un de ces regroupements, mais la plupart sont membres de plusieurs d'entre eux à différents niveaux, qu'il soit local, provincial et national. De plus, notamment lorsqu'il s'agit des niveaux provincial, national ou international, ces organismes regroupent aussi des professionnels en muséologie.

³² OCCQ, *Visiteurs dans les institutions muséales répondantes, par région administrative, Québec, 2010* [en ligne], Québec, Gouvernement du Québec, [réf. du 21 mars 2012].
http://www.stat.gouv.qc.ca/donstat/societe/culture_comnc/musees/visit_inst_mus_rep_regions_2010.htm

Ces regroupements sont des interlocuteurs importants pour les services concernés dans les trois paliers gouvernementaux, car c'est à travers ceux-ci qu'ils établissent leurs relations avec le secteur muséal. Ceci signifie que ces organismes associatifs peuvent, par exemple, gérer des projets gouvernementaux au sein du secteur muséal, mais aussi faire partie de comités ou des groupes de discussion en représentation du secteur. Ces organismes remplissent donc différentes fonctions pour leurs membres, mais ils représentent aussi le lien entre les entités gouvernementales et l'ensemble du secteur, tant au niveau fédéral que provincial et local.

3.4. Implication du MCCCCF

Le MCCCCF a été créé en tant que ministère des Affaires culturelles du Québec en 1961. Plus d'une décennie après, en 1974, le ministère met en place le Service des musées privés pour gérer un programme d'aide financière au fonctionnement pour les musées et les centres d'exposition. Avec ce programme, le ministère introduit la notion d'accréditation pour les musées ayant le droit de recevoir une aide financière au fonctionnement (Jutras, 2010 : 5). Selon Jutras, en 1975 « 28 musées et centre d'exposition accrédités sont soutenus par l'octroi de subventions » (2010 : 5), et à partir de 1979, le ministère soutient aussi un organisme associatif.

En 1986, le ministère lance sa première évaluation nationale annuelle des institutions muséales. Il s'agit d'une évaluation par des pairs, dont le but est « d'avoir un portrait global des institutions muséales soutenues pour leur fonctionnement et [de] déterminer les problématiques liées à leur fonctionnement » (Jutras, 2010 : 6). Lors de cette évaluation, trois organismes ont perdu leur accréditation. Bien que le ministère prévoyait la mise en place des évaluations nationales annuellement, il décide en 1994 d'allonger sa périodicité à trois ans. Toutefois, cette évaluation n'a pas eu lieu depuis 2005.

Par ailleurs, l'idée de se doter d'une politique muséale commence à prendre forme au sein du ministère suite à l'adoption de la politique culturelle du Québec en 1992. En effet, depuis la fin des années 1980, le ministère cherche à instaurer des lignes directrices propres à l'ensemble du secteur artistique, raison pour laquelle il adopte une politique culturelle qui a donné naissance au Conseil des arts et des lettres du Québec (CALQ). Le MCCCCF délègue au CALQ la mission de soutenir la création artistique et littéraire dans les domaines des arts

visuels, des métiers d'art, de la littérature et des arts de la scène, entre autres³³. Cependant, le secteur muséal reste à l'écart et dans la politique culturelle, on énonce uniquement le besoin d'élaborer des orientations propres au domaine de la muséologie. Ainsi, le soutien au secteur muséal, à la différence de celui du secteur des arts de la scène, par exemple, reste intégré à la structure organisationnelle du ministère. Deux ans plus tard, en 1994, le ministère publie *Le Réseau muséal québécois : énoncé d'orientation* (MCC, 2004), où il « propose le renforcement des institutions muséales subventionnées par la mise en place d'un cadre de fonctionnement du réseau muséal » (Jutras, 2010 : 6). Dans cet énoncé, le ministère présente aussi les règles de l'accréditation et de l'évaluation nationale. On présente enfin, dans ce document, de nouveaux paramètres de financement.

En 1996, la Société des musées québécois (SMQ) a convoqué ses membres à une série d'activités de réflexion, de consultation et de concertation qui ont eu pour résultat la production de certains documents présentant les besoins et les recommandations du réseau muséal Québécois³⁴. Ainsi, en 2000, le ministère lance officiellement sa politique muséale *Vivre autrement... la ligne du temps* qui, selon les mots de la ministre de l'époque Mme Maltais, « vise à soutenir la démarche du milieu muséal dans sa recherche de l'excellence et l'établissement d'un réseau efficient et dynamique » (MCC, 2000 : vi).

Actuellement, le MCCCCF compte une Direction du Patrimoine et de la Muséologie qui est responsable des orientations en matière de muséologie et qui coordonne l'aide financière attribuée aux institutions muséales, ainsi que d'autres programmes sur lesquels nous reviendrons dans le cinquième chapitre.

3.5. Statut juridique des institutions muséales

Au Québec, les institutions muséales sont administrées, dans leur grande majorité comme des organisations privées, mais à but non lucratif. Dans les *États de lieux du patrimoine, des institutions muséales et des archives* (ELPIM) publiés par l'OCCQ en 2006, les auteurs repèrent trois types d'institutions muséales selon leur statut juridique et le caractère de leurs collections : les musées nationaux, les musées reconnus par le gouvernement du Québec et

³³ Voir CALQ, « Mission et valeurs », [en ligne], Québec, Gouvernement du Québec, [réf. du 8 avril 2012]. <http://www.calq.gouv.qc.ca/calq/mission.htm>

³⁴ Voir à cet effet, *Vers une politique muséale : l'invitation* et *Vers une politique muséale : constats et recommandations émanant des consultations régionales*

les musées non reconnus par le gouvernement du Québec (Thibault, Bergeron et Dumas, 2006 : 22). Les musées nationaux sont ceux qui ont été créés par une loi du gouvernement du Québec³⁵ ou du gouvernement fédéral, raison pour laquelle on les appelle aussi « musées-Loi », et dont les collections sont publiques et inaliénables (Musée d'art contemporain de Montréal, Musée national des beaux-arts de Québec, Musée de la civilisation, Musée canadien des civilisations et le réseau de lieux historiques nationaux de Parcs Canada). Les musées reconnus par le gouvernement du Québec, financés ou non par le MCCCCF, sont des organismes privés (essentiellement des OBNL) gérés par un conseil d'administration et dont les collections sont accessibles au public, mais aliénables³⁶. Enfin, les musées non reconnus sont aussi principalement des OBNL qui bénéficient des avantages fiscaux, mais qui ne sont pas soutenus par le MCCCCF. Ce sont aussi des organismes gérés par un conseil d'administration avec des collections accessibles, mais dont le conseil d'administration peut disposer.

Étant donné que la majorité des institutions muséales sont des organismes à but non lucratif, ceux-ci sont régis par les lois québécoises et canadiennes correspondant à l'ensemble des OBNL. En plus de ces lois, et notamment en ce qui concerne les musées, il existe une série de normes et lignes directrices sectorielles liées aux principes de déontologie que les institutions, et les professionnels qui y travaillent, sont censés suivre. À ce sujet, on peut notamment citer le *Code de déontologie de l'ICOM pour les musées* et les *Principes déontologiques* de l'Association des musées canadiens. Ces documents énoncent les devoirs et responsabilités liées à la gestion d'une collection, le rôle des musées dans la création et la diffusion des connaissances et leurs devoirs envers le public et les communautés, entre autres.

³⁵ Voir la *Loi sur les musées nationaux* [en ligne], Gouvernement du Québec, [réf. du 11 août 2012]. http://www2.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/dynamicSearch/telecharge.php?type=2&file=/M_44/M44.HTM, et la *Loi sur les musées* [en ligne], Gouvernement du Canada, [réf. du 11 août 2012]. <http://lois-laws.justice.gc.ca/fra/lois/M-13.4/page-3.html>

³⁶ Dans cette catégorie, le Musée des Beaux-Arts de Montréal est un cas à part car c'est un OBNL régis par une loi, mais non créé par elle, et géré comme un OBNL. On ne le considère donc pas comme un « musée-Loi », mais il fait partie des « grands musées ».

3.6. Financement et fonctionnement

Selon Thibault, Bergeron et Dumas (2006 : 27), le financement des institutions muséales en 2004 provenait de trois sources principales : les revenus autonomes (20,3 %), l'aide externe publique et parapublique (71,8 %) et le financement privé (7,9 %). On voit donc que la principale source de revenus des institutions muséales vient du financement public et parapublic, et notamment du gouvernement du Québec à hauteur de 57,8 % du total (43 % correspondant uniquement à la contribution du MCCCCF), du gouvernement fédéral pour 34,4 % et le reste provenant du financement octroyé par les municipalités et les autres organismes régionaux (Thibault, Bergeron et Dumas, 2006 : 25). Néanmoins, il faut souligner que selon Thibault, Bergeron et Dumas (2006 : 77)³⁷, environ 60 % du total du financement du MCCCCF est attribué aux quatre grands musées que sont le Musée d'art contemporain de Montréal, le Musée National des Beaux-Arts de Québec, le Musée de la civilisation et le Musée des Beaux-Arts de Montréal³⁸. Enfin, 87,7 % de l'ensemble de l'aide externe publique et parapublique³⁹ est affecté aux musées, les 12,3 % restant se répartissant entre les centres d'exposition et les lieux d'interprétation.

Le tableau 4 résume les données concernant les sources de financement des institutions muséales au Québec.

Sources du financement des institutions muséales	Pourcentage
Aide externe publique et parapublique	71,8%
Revenus autonomes	20,3%
Financement privé	7,9%

Financement public et para public	Pourcentage
Gouvernement du Québec	57,8%
Gouvernement du Canada	34,4%
Municipalités et organismes régionaux	7,1%
Autre	0,7%

Source : Thibault, Bergeron et Dumas (2006 : 25, 27).

Tableau 4 : Données sur le financement des institutions muséales a Québec

³⁷ Publié en 2006 mais dont les données ont été recueillies en 2004.

³⁸ Bien que le Musée canadien des civilisations se situe au Québec, raison pour laquelle il pourrait être considéré comme le cinquième grand musée, il ne sera pas pris en compte dans cette étude car il n'est pas financé au fonctionnement par le MCCCCF, mais par Patrimoine canadien.

³⁹ Provenant des trois paliers gouvernementaux.

En ce qui concerne les dépenses de fonctionnement des institutions muséales, elles se répartissent, selon Thibault, Bergeron et Dumas (2006), en salaires et avantages sociaux (46,3 %), frais de propriété (16,1 %), et activités muséologiques et autres dépenses (37,6 %). Il apparaît donc que les frais fixes représentent une part importante du budget des institutions muséales, dont la charge la plus importante est composée des salaires. En effet, 93 % des institutions muséales gèrent du personnel rémunéré, dont 61,5 % sont des salariés à temps plein pendant toute l'année. Le pourcentage qui reste correspond à des employés contractuels, saisonniers, etc. Par ailleurs, il faut noter qu'environ 68 % des institutions muséales jouissent d'une importante main-d'œuvre non rémunérée, c'est-à-dire des bénévoles, des étudiants et des stagiaires qui représentaient, en 2004, 5 953 personnes non rémunérées et 441 781 heures de travail (Thibault, Bergeron et Dumas, 2006 : 37).

Conclusion du troisième chapitre

Dans ce chapitre, nous avons présenté un bref portrait du secteur muséal au Québec. Ce portrait nous a permis de mieux connaître le contexte dans lequel s'inscrivent les musées sur le territoire de l'agglomération urbaine du Québec analysés dans cette étude. De plus, nous avons choisi d'adopter la définition des trois catégories d'institutions muséales du MCCCCF, à savoir les musées, les lieux d'interprétation et les centres d'expositions, ce qui nous permet de clarifier que notre étude se limite à un seul de ces trois types, les musées.

Par ailleurs, nous avons aussi présenté brièvement les différents rôles joués dans les dernières décennies par certains organismes associatifs, ainsi que par le MCCCCF au sein du secteur muséal québécois, ce qui nous a permis d'évoquer leurs fonctions actuelles auprès du secteur, que nous allons analyser dans les chapitres suivantes. De plus, nous avons abordé le sujet du statut juridique des institutions muséales au Québec, à savoir les sociétés d'État, et les musées privés dont la majorité sont des OBNL, sauf pour quelques exceptions. Nous avons aussi présenté certaines données statistiques qui permettent de mieux saisir les enjeux du financement des institutions muséales, notamment leur dépendance aux ressources provenant des subventions gouvernementales, et leurs coûts de fonctionnement élevés.

La présentation des caractéristiques du secteur muséal au Québec tend à illustrer que les limites entre les différents types d'organismes (musées, regroupements et entités gouvernementales) sont perméables et que plusieurs de leurs acteurs sont interreliés, soulignant ainsi l'intérêt d'étudier la gouvernance à multiples niveaux au sein de ce secteur.

CHAPITRE 4 - MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE

Introduction au quatrième chapitre

Ce chapitre présente la méthodologie que nous avons adoptée pour réaliser cette étude. La stratégie méthodologique choisie doit nous permettre de répondre à notre question de recherche tout en abordant les différents éléments du cadre d'analyse. D'abord, nous décrirons et justifierons la stratégie de recherche ainsi que les critères du choix de notre cas d'étude et des sous-unités d'analyse. Ensuite, nous présenterons les caractéristiques et les outils de la cueillette et de l'analyse des données. Nous finirons en examinant les qualités et les limites de la méthode choisie, ainsi que certaines considérations éthiques.

4.1. Stratégie de recherche : étude de cas

Pour réaliser cette étude et répondre à notre question de recherche, nous avons utilisé une méthodologie qualitative, à savoir l'étude de cas. D'après Ostrower et Stone (2006 : 624), la recherche sur la gouvernance des OBNL requiert davantage d'études qualitatives pouvant fournir une image contextuelle et holistique des conseils d'administration. De plus, l'étude de cas apparaît comme une méthode pertinente pour notre étude, et ce, pour plusieurs raisons. D'abord, notre recherche vise à mieux comprendre l'exercice de la gouvernance dans la pratique, comme étant un phénomène dynamique où plusieurs acteurs interagissent à différents niveaux. Selon Yin (2003), l'étude de cas permet précisément d'observer un phénomène dans son contexte puisqu'il s'agit d'une méthode permettant au chercheur de « mettre l'accent sur un phénomène contemporain dans un contexte de vie réelle » (Yin, 2003 : 1, traduction libre). De plus, comme l'énonce Giddens (2005), pour saisir les actions des acteurs qui sont à la base des relations et des dynamiques d'un secteur, il faut tenir compte de leur contexte. C'est pourquoi l'approche de l'étude de cas nous semble pertinente pour atteindre nos objectifs de recherche.

Par ailleurs, l'étude de cas semble appropriée pour répondre à des questions de recherche explicatives examinant le « comment ? » ou le « pourquoi ? » (Yin, 2003 ; Thomas, 2011). Notre question : « comment s'exerce la gouvernance à multiples niveaux d'un secteur à but non lucratif ? », apparaît donc propice à cette méthode de recherche. Selon Yin, « ces questions traitent des liens opérationnels qui ont besoin d'être tracés au fil du temps, plutôt

que de simples fréquences ou incidences » (Yin, 2003 : 6, traduction libre). En effet, l'étude de cas permet d'étudier des phénomènes complexes ayant plusieurs variables inscrites dans une dimension temporelle, en s'appuyant sur différentes méthodes qualitatives de collecte des données, telles que les entrevues, l'observation directe et l'analyse de documents (Yin, 2003). Comme nous l'avons souligné, notre étude cherche à mettre en évidence et à analyser les liens qui se créent entre les différents niveaux de l'exercice de la gouvernance, et les dynamiques qui y sont liées. C'est dans ce but que nous nous questionnons sur le comment de l'exercice de la gouvernance, et c'est pourquoi l'étude de cas semble être le meilleur moyen pour y parvenir.

Notre stratégie de recherche repose donc sur une « étude de cas intégré » (*embedded case study*), selon la terminologie de Yin (2003 : 42), ou encore une « étude de cas emboîté (ou niché selon les traductions) » (*nested case study*) selon la terminologie de Thomas (2011 : 152). Cette terminologie fait référence à une étude d'un cas unique, mais où le chercheur porte son attention sur plusieurs sous-unités comprises (*fitting in*) dans une unité plus large (Thomas, 2011). En effet, à la différence de l'étude de cas multiples qui met l'accent sur les comparaisons et les contrastes entre les cas, dans l'étude d'un cas emboîté « la répartition est au sein de l'unité principale d'analyse » (Thomas, 2011 : 153). Selon cet auteur, les sous-unités sont imbriquées dans le sens où celles-ci font partie intégrante d'un cas plus large (Thomas, 2011). L'intérêt de ce type de cas est justement d'étudier « comment les sous-unités se connectent les unes avec les autres et avec l'ensemble » (Thomas, 2011 : 152), les sous-unités pouvant accroître les possibilités d'analyse plus approfondie de l'ensemble du cas. Dans cette perspective, tel que nous l'avons proposé dans notre cadre d'analyse, notre recherche vise à étudier le cas d'un secteur à but non lucratif, qui constitue notre unité d'analyse, composé de plusieurs sous-unités imbriquées, que sont les différents organismes, et de leurs liens.

4.2. Échantillon

4.2.1. Choix de l'unité d'analyse

Pour réaliser cette recherche, nous avons choisi comme unité d'analyse le secteur muséal dans une agglomération urbaine du Québec. Ce choix est en accord avec les propos de Thomas (2011) qui constate, dans son analyse des définitions d'études de cas par certains

auteurs clés, qu'il existe trois raisons qui motivent le choix d'un cas : que le chercheur ait déjà certaines connaissances sur celui-ci, qu'il s'agisse d'un cas représentatif ou qu'il soit révélateur car il se distingue de la norme (Thomas, 2011 : 96). Il appelle le premier un « cas local », le deuxième un « cas clé » et le troisième un « cas atypique ». Selon cette classification, notre cas correspond d'abord au premier type, car le choix de l'unité d'analyse se justifie par nos expériences préalables au sein des musées. Il peut aussi être considéré comme un cas représentatif au sens de Yin (2003) ou encore comme un cas clé au sens de Thomas (2011). En effet, étant donné ses caractéristiques, le secteur muséal de l'agglomération urbaine choisie peut être considéré comme un exemple typique permettant éventuellement à cette recherche de contribuer à l'avancement des connaissances pour d'autres secteurs à but non lucratif au Québec, qui sont aussi financés par des fonds publics et qui ont créé des associations et regroupements pour représenter leur secteur d'activités.

Par ailleurs, nous avons choisi de limiter cette étude à une agglomération urbaine, car cela nous permet d'aborder une plus grande diversité de sous-unités d'analyse, et donc d'enrichir nos résultats, tout en limitant géographiquement l'étude, ce qui est nécessaire à la faisabilité de cette recherche. De plus, afin de respecter la confidentialité, nous utilisons tout au long de la partie empirique une terminologie générique permettant de mieux protéger l'anonymat des unités d'analyse.

La figure 4 montre le cas d'étude avec les sous-unités à analyser, adapté de Yin (2003 : 40).

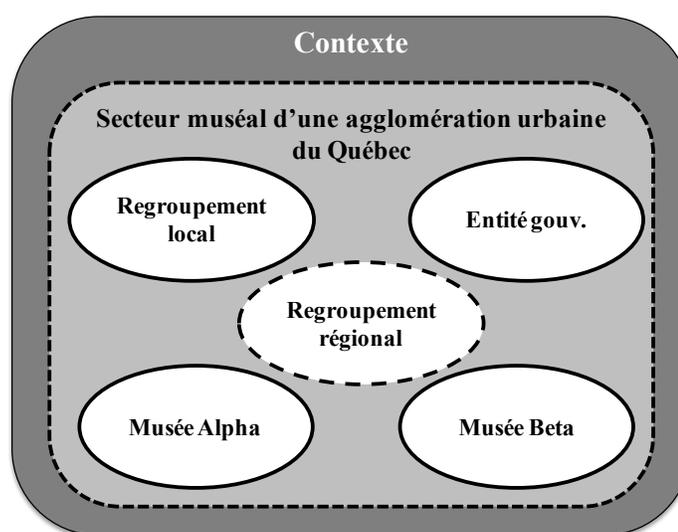


Figure 4 : Représentation graphique du cas

4.2.2. Choix des sous-unités d'analyse

Niveau organisationnel et intra-sectoriel

Nous avons identifié quatre sous-unités d'analyse emboîtées au sein du secteur muséal dans l'agglomération urbaine étudiée. Ces unités ont été choisies selon un principe d'échantillonnage orienté selon certains critères spécifiques à chacun des niveaux de notre cadre d'analyse (Miles et Huberman, 2003 : 58). Pour chaque sous-unité, tant au niveau organisationnel qu'intra-sectoriel, nous nous sommes concentrés sur l'étude du conseil d'administration des OBNL, non seulement en tant que groupe, mais aussi sur les individus qui le composent. De plus, comme nous l'avons expliqué dans le deuxième chapitre, nous considérons la direction générale comme faisant partie du conseil d'administration.

Au niveau organisationnel, nous avons choisi deux organismes que nous appellerons « musée Alpha » et « musée Beta » et qui correspondent aux critères suivants :

- Être constitué en tant qu'OBNL
- Être un musée selon la définition du ministère de la Culture, des Communications et de la Condition Féminine (MCCCF)
- Appartenir à un regroupement de musées
- Être localisé dans l'agglomération urbaine étudiée

Au niveau intra-sectoriel, nous avons choisi un organisme associatif que nous appellerons « regroupement local » et qui correspond à deux critères :

- Être constitué en tant qu'OBNL
- Rassembler plusieurs des musées localisés dans l'agglomération urbaine étudiée

Nous avons aussi contacté un deuxième organisme associatif, remplissant ces critères, pour l'inviter à participer à notre étude, mais la direction générale de celui-ci a considéré, pour divers motifs, qu'il n'était pas possible de permettre l'accès à certains éléments pour la collecte des données. Il a toutefois accepté une participation à l'étude en tant qu'organisme de référence, ce qui nous a permis d'interviewer certains des membres et d'analyser quelques documents publics. Ceci signifie que nous ne considérons pas ce regroupement comme faisant partie intégrante de l'une de nos sous-unités d'analyse, mais qu'étant donné son importance au sein du secteur muséal de l'agglomération urbaine étudiée, nous y ferons

référence à plusieurs moments au cours de cette recherche sous la dénomination de « regroupement régional ».

Niveau intersectoriel

Au niveau intersectoriel, notre démarche de sélection a été différente puisqu'il s'agit d'étudier l'implication d'une entité gouvernementale dans le secteur concerné. Dans le cas du secteur muséal au Québec, nous avons choisi d'étudier l'entité gouvernementale principale, le ministère de la Culture, des Communications et de la Condition Féminine (MCCCF). Cette entité est considérée comme la « principale » selon des critères financiers et normatifs, c'est-à-dire qu'elle subventionne une grande partie des organismes qui composent le secteur et qu'elle régit le fonctionnement de ce secteur par les politiques publiques qu'elle adopte. Cependant, et étant donné qu'il ne s'agit pas ici de faire une étude sur la gouvernance des entités publiques, mais plutôt d'étudier l'influence des entités gouvernementales au sein d'un secteur à but non lucratif, nous nous sommes limités à l'analyse des documents publics et à des entrevues avec certains représentants au sein de cette entité.

4.3. La collecte des données

L'un des points forts des études de cas est qu'elles facilitent l'utilisation de multiples sources de données différentes, permettant au chercheur de dégager des « lignes de convergence » dans les résultats, à travers un processus de triangulation, c'est-à-dire de comparaison des données depuis plusieurs points de vue (Yin, 2003 : 97, 98 ; Thomas, 2011 : 68). Les principales méthodes de collectes de données pour les études de cas, citées par les auteurs sont, entre autres, l'analyse de documents et d'archives, les entrevues, l'observation directe, l'observation participante et les questionnaires (Yin, 2003 ; Thomas, 2011). Parmi celles-ci, nous en avons choisi trois, à savoir les entrevues semi-dirigées, l'analyse des documents organisationnels et l'observation directe non participante. Chacune des méthodes choisies visait à recueillir des données spécifiques concernant notre cas d'analyse. L'annexe 3 résume les différentes méthodes de collecte de données ainsi que les informations que nous avons prévu d'obtenir pour chacune d'entre elles. Les outils pour la cueillette de données ont été conçus selon les indications de différents auteurs, dont Grawitz (1996) et Bryman (2004).

Nous avons effectué la collecte des données sur une période de six mois, entre septembre 2011 et février 2012.

Les entrevues

Les entrevues semi-dirigées sont notre première source de données. Nous avons mené des entrevues avec seize personnes au sein des différentes sous-unités d'analyse. Pour chacun des OBNL, nous avons interviewé la direction générale et trois administrateurs. Le choix des membres s'est fait après l'analyse des documents organisationnels, selon certains critères, à savoir :

- Un dirigeant (président, vice-président, secrétaire, trésorier, membre du comité exécutif)
- Un représentant (nommé au CA par une entité externe au musée)
- Un membre actif (participant à au moins 3 des 5 ou 6 réunions par année)

De plus, nous avons interviewé deux représentants de l'entité gouvernementale, l'un agissant au niveau régional et l'autre au niveau provincial. Pour enrichir nos observations sur l'ensemble du secteur muséal dans l'agglomération étudiée, et particulièrement du niveau intra-sectoriel, nous avons également interviewé deux membres du regroupement régional. Nous avons donc identifié cinq groupes de répondants, à savoir les directeurs généraux des musées (G1), les directeurs généraux des organismes associatifs (G2), les administrateurs des musées (G3), les administrateurs des organismes associatifs également directeurs généraux des musées (G4), et les représentants au sein des entités gouvernementales (G5). Pour chacun de ces groupes, nous avons élaboré des guides d'entrevues adaptés à leurs caractéristiques⁴⁰. Dans l'ensemble, les questions portaient sur les rôles de gouvernance individuels et collectifs, les enjeux organisationnels et sectoriels, les rôles des organismes associatifs et leurs principales initiatives, les relations entre les organismes et entre les acteurs, entre autres.

Par ailleurs, les directeurs généraux des musées également administrateurs des organismes associatifs, à savoir le groupe 4, ont été interrogés à deux niveaux, c'est-à-dire tant sur leurs rôles comme directeurs des musées et donc sur la gouvernance au sein du CA de leurs

⁴⁰ Voir annexe 4.

organismes, que sur leurs rôles d'administrateurs et donc sur la gouvernance au sein du CA des regroupements dont ils font partie.

Le tableau 5, présente l'ensemble des entrevues réalisées.

Répondant	Groupe	Date	Durée en minutes
Musée Alpha			
DGM* 1	G1	28/10/2011	130
Administrateur 1	G3	02/11/2011	45
Administrateur 2	G3	03/11/2011	87
Administrateur 3	G3	30/12/2011	42
Musée Beta			
DGM 2	G1	05/01/2012	53
Administrateur 4	G3	24/01/2012	78
Administrateur 5	G3	27/01/2012	50
Administrateur 6	G3	09/02/2012	78
Regroupement local			
DGR** 1	G2	18/11/2011	58
DGM-Administrateur dans un regroupement 1	G4	08/12/2011	59
DGM-Administrateur dans un regroupement 2	G4	20/12/2011	56
DGM-Administrateur dans un regroupement 3	G4	20/01/2012	46
MCCCF			
Représentant 1	G5	20/10/2011	84
Représentant 2	G5	28/10/2011	51
Regroupement régional			
DGM-Administrateur dans un regroupement 4	G4	12/10/2011	58
DGR 2	G2	31/10/2011	92

*DGM : Directeur général de musée **DGR : Directeur général de regroupement

Tableau 5 : Entrevues réalisées

Le tableau 6 présente le nombre de répondants lors de l'étude, selon la fonction principale du répondant.

Fonction du répondant	Nombre
Directeur généraux des musées (DGM)	2
Administrateurs de regroupements également directeurs généraux de musées (DGM)	4
Directeur généraux des regroupements (DGR)	2
Administrateurs au sein du CA d'un musée	6
Représentants au sein de l'entité gouvernementale	2
Nombre total de répondants	16

DGM : Directeur général de musée DGR : Directeur général de regroupement

Tableau 6 : Fonction et nombre des répondants de l'étude

Les documents

Nous avons analysé différents documents correspondant à chacune des sous-unités d'analyse. Ainsi, pour le niveau organisationnel, nous avons étudié principalement les « documents organisationnels » des musées, tels que les procès-verbaux du CA, les plans stratégiques, les rapports annuels ainsi que certaines ententes portant, par exemple, sur des partenariats. Au niveau intra-sectoriel, en plus des « documents organisationnels » de l'une des deux regroupements, nous avons aussi étudié certains documents concernant les différentes initiatives sectorielles et les projets menés par ces regroupements. Enfin, pour le niveau intersectoriel, nous avons étudié des documents publics tels que la politique muséale, les informations sur les programmes disponibles sur le site internet de l'entité gouvernementale étudiée et des études publiées par celle-ci. L'analyse de ces documents visait, entre autres, à valider certaines de nos observations et des informations issues des entrevues, ainsi qu'à nous permettre de mieux caractériser les organismes et les entités, leurs programmes et leurs projets.

Les tableaux suivants résument les types de documents consultés (tableau 7) et les durées de consultations des documents au sein des organismes (tableau 8).

Type de document	Musée Alpha	Musée Beta	Regroupement local	Regroupement régional	MCCCF
Nb de Procès verbaux du CA	16 (2009-2011)	10 (2010-2011)	15 (2008-2010)	-	-
Nb de Procès verbaux du CE	-	-	20 (2008-2010)	-	-
Nb de Rapports annuels	7 (2004-2010)	3 (2008-2011)	8 (2000-2003/2007-2010)	2 (2009-202010-2011)	-
Règlements généraux	Version de 2006	Version de 2005	Version de 2010	Version de 2005	-
Planification stratégique	Ébauche du plan	Ébauche du plan	-	-	-
Documents officiels (Ententes, conventions, etc.)	Ententes avec certaines entités publiques	-	États généraux	États généraux	Politiques sectoriels
Documents liés aux initiatives	-	-	Documents portant sur les projets	Documents publics portant sur les projets	Documents publics portant sur les programmes

Tableau 7 : Résumé des documents consultés

Organisme	Date	Durée par heures
Musée Alpha	17/10/2011	3 h 15 min.
	19/10/2011	6 h 45 min.
Musée Beta	24/11/2011	7 h
Regroupement local	21/10/2011	6 h 30 min.
	26/10/2011	3 h
	03/11/2011	3 h 30 min.
	04/11/2011	3 h

Tableau 8 : Durée de consultation des documents au sein des organismes étudiés

L'observation directe

Enfin, nous avons eu recours à l'observation directe d'au moins une réunion du conseil d'administration des OBNL composant notre cas. Initialement, notre objectif était de pouvoir assister à plusieurs réunions de chacun des CA des trois organismes étudiés. Cependant, cela s'est avéré difficile pour trois raisons. D'abord parce que le temps requis pour coordonner une réunion avec les directeurs généraux et obtenir l'accord du CA de participer à notre étude a pris, dans certains cas, plusieurs mois. Ensuite, les CA se réunissent environ cinq ou six fois par année, ce qui veut dire qu'il y a une réunion chaque deux ou trois mois et une observation multiple aurait donc exigé plusieurs mois de plus. Enfin, la dernière raison, et la principale, a été la réticence de la part de certains directeurs généraux au fait que les réunions du CA soient observées. Par ailleurs, nous avons aussi participé à un congrès annuel du secteur au niveau provincial, afin d'observer les relations entre les acteurs au sein du secteur. Nous avons élaboré une grille pour guider nos observations afin de porter une attention particulière aux comportements, aux attitudes ou aux actions liés aux relations entre les membres du CA, mais aussi liés aux rôles individuels de gouvernance, entre autres⁴¹.

Le tableau 9 résume les activités dont nous avons fait l'observation directe.

⁴¹ Voir annexe 5.

Activité	Date	Durée en heures
Musée Alpha		
Réunion 1 du CA	28/09/2011	1 h
Réunion 2 du CA	07/12/2011	50 min
Musée Beta		
Réunion du CA	11/01/2012	1 h 30
Regroupement local		
Réunion du CE	08/12/2011	40 min
Réunion du CA	08/12/2011	55 min
Autres		
Congrès	04/10/2011	5 h
	05/10/2011	9 h
	06/10/2011	5 h

Tableau 9 : Activités et temps d'observation directe

4.4. Analyse de données

Toutes les données sont accessibles au chercheur, car elles ont été sauvegardées par différents moyens : les entrevues ont été enregistrées à l'aide d'une enregistreuse numérique et ont été analysées selon les méthodes présentées ci-dessous. Les données des observations ont fait l'objet d'une prise de notes à la main, et les données issues de l'analyse des documents ont été résumées dans des fichiers numériques classés selon le type et la date du document. Comme nous l'avons mentionné, les entrevues ont été notre première source des données. Les informations recueillies lors des observations et de l'analyse de documents nous ont servi pour établir des contrastes ou des comparaisons, c'est-à-dire pour effectuer une triangulation des données afin de valider nos résultats (Yin, 2003 : 98).

Pour analyser et interpréter les données, nous avons suivi trois méthodes suggérées par quelques auteurs, à savoir la codification thématique des données (Miles et Huberman, 2003 ; Bryman, 2004), l'élaboration de fiches de synthèse des entrevues (Miles et Huberman, 2003) et la construction de chaînes d'indices (Miles et Huberman, 2003 : 466; Yin, 2003 : 105). En résumé, nous avons fait d'abord des transcriptions partielles de chacune des entrevues, d'une dizaine de pages. Il faut souligner qu'il ne s'agit pas de *verbatim* des entrevues, car étant donné que nous ne faisons pas une analyse de discours et que nous avons les enregistrements nous permettant de réécouter les propos des personnes interviewées, nous avons considéré qu'une transcription partielle, mais détaillée, était

suffisante pour notre analyse. D'ailleurs, il faut aussi noter que dans certains cas, lors des transcriptions des entrevues, nous avons décidé de rapporter la pensée des répondants, c'est-à-dire d'omettre quelques hésitations ou des répétitions, dans le but de rendre leurs propos plus clairs, tout en gardant l'intégrité du sens. Nous avons ensuite codifié chacune des entrevues selon une liste de codes thématiques issus du cadre d'analyse, tels que les rôles de gouvernance ou les enjeux sectoriels⁴², puis nous avons regroupé les principaux propos de chacune des personnes interviewées dans une fiche de synthèse d'entrevue. La codification, ainsi que les fiches nous ont facilité le processus d'interprétation des données et donc la mise en évidence de certaines constatations. Enfin, nous avons construit des enchaînements de preuves pour décrire les relations et les dynamiques tel qu'il était prévu dans le cadre d'analyse.

4.5. Qualités et limites de la méthode choisie

L'étude de cas assure la fiabilité de la recherche, notamment par l'utilisation de plusieurs sources de données différentes permettant de contraster ou de valider les résultats (Yin, 2003 : 99). Dans notre étude, nous avons tenté d'accroître la fiabilité de nos résultats par le codage et la comparaison des données provenant des trois sources présentées ci-dessus. De plus, les outils utilisés lors de la cueillette des données, ainsi que les méthodes d'analyse, ont été élaborés en correspondance avec l'ensemble des éléments du cadre d'analyse présenté dans le deuxième chapitre. Cependant, l'une des limites pour la validité interne de notre étude découle de notre engagement de confidentialité. En effet, bien que nous fournissions dans le cinquième chapitre toute l'information possible sur notre cas afin de valider nos résultats, il reste plusieurs données qui ne peuvent pas être révélées car cela nuirait à l'anonymat des répondants. C'est pour palier à cette limite, et suivant la suggestion de Thiétart (1999 : 278), que nous fournissons l'ensemble des outils de cueillette et d'analyse des données, ainsi que les détails de la stratégie de recherche qui rendent notre cheminement plus accessible à de futures validations ou critiques.

Dans un autre registre, le fait d'avoir une certaine expérience d'autres secteurs muséaux nous a permis d'avoir certaines connaissances de base sur ce type de secteur, mais cela aurait pu générer certains biais, quoique minimes, car cette expérience est étrangère au secteur muséal du Québec. La validité des données recueillies repose ici principalement sur

⁴² Voir annexe 6.

le fait d'avoir étudié plusieurs sous-unités, avec plusieurs sources, ce qui assure une importante diversité de répondants et de données. Cependant, l'un des risques soulevés par Yin (2003) pour les études des cas emboîtées comme la nôtre, est qu'il ne faut pas créer un déséquilibre entre l'attention accordée à ces sous-unités et les aspects holistiques du cas, car on risque de changer sa nature (Yin, 2003 : 46). Pour minimiser ce risque, nous avons décidé de commencer par la rédaction d'un portrait général du secteur muséal au Québec, présenté dans le chapitre précédent, qui nous permet de mieux saisir le contexte du cas. De plus, nous avons essayé de mettre en évidence des constats pour chacun des niveaux d'intervention de notre cadre d'analyse plutôt que pour chacune de nos sous-unités d'analyse. Enfin, nous sommes conscients que les données recueillies lors des entrevues et dans les documents risquent d'ajouter des biais. En effet, les données provenant des entrevues, des communications officielles, ou d'autres types de documents sont issues d'au moins un premier niveau d'interprétation des faits, celui des répondants ou des rédacteurs. Nous avons essayé de minimiser ce risque par la comparaison et la validation des données issues de différentes sources.

En ce qui concerne l'élargissement des résultats, nous avons conçu notre cadre d'analyse d'une façon générale afin qu'il puisse être utilisé pour étudier différents secteurs à but non lucratif. Cependant, nous convenons que chaque contexte a ses spécificités et que les résultats dans le secteur muséal peuvent varier par rapport à ceux dans d'autres secteurs à but non lucratif. Par ailleurs, cette étude ne s'inscrit pas dans une perspective de recherche aux résultats généralisables, car nous considérons que la réalité est complexe et qu'il peut donc y avoir d'autres interprétations du phénomène de la gouvernance que celle que nous proposons dans ce travail. C'est pourquoi, cette étude n'a pas pour objectif de produire des résultats transférables à tous les secteurs à but non lucratif, mais vise plutôt à mieux comprendre et décrire l'exercice de la gouvernance à multiples niveaux, raison pour laquelle l'étude de cas emboîtée nous semble la stratégie de recherche la plus pertinente. Notre recherche vise donc à dégager certains éléments caractéristiques de la gouvernance d'un secteur à but non lucratif, mais surtout elle vise la validation de l'approche proposée par notre cadre d'analyse auprès d'un secteur à but non lucratif spécifique, comme étant un moyen pour élargir les possibilités de recherche sur la gouvernance des OBNL, incluant leur secteur.

4.6. Considérations éthiques

Pour mener cette étude, nous avons suivi certaines procédures pour la protection et la confidentialité des données ainsi que l'anonymat des individus, en lien avec les politiques en vigueur à HEC Montréal. Nous avons signé un engagement de confidentialité et nous avons pris les mesures nécessaires pour que les données recueillies soient conservées dans un emplacement sécuritaire auquel seuls les chercheurs autorisés ont accès. En ce qui concerne l'anonymat des répondants, nous avons signé conjointement un consentement d'entrevue avec chacune des personnes interviewées, où le chercheur s'engage à protéger, dans la mesure de ses possibilités, leur anonymat en ne mentionnant que leur fonction. Cependant, les personnes interrogées ont été averties et étaient conscientes, au moment de signer le consentement, du risque que certains individus puissent faire de recoupements et ainsi déduire le nom de l'organisme ou du répondant.

Conclusion du quatrième chapitre

Au cours de ce chapitre, nous avons présenté nos choix méthodologiques en lien avec notre cadre d'analyse. On retiendra particulièrement de ce chapitre l'importance d'adopter les méthodes nécessaires pour réaliser une étude approfondie du phénomène de la gouvernance dans un secteur à but non lucratif, ici, celui du secteur muséal dans une agglomération urbaine du Québec. Les choix méthodologiques présentés, et notamment celui d'une seule étude de cas emboîtée (Thomas, 2011 ; Yin, 2003) limitée à un territoire concret, avec des sources de données multiples, et des méthodes d'analyse diverses, visaient donc à atteindre notre objectif de permettre une compréhension plus approfondie du phénomène de la gouvernance, tant à l'intérieur de l'OBNL que dans les dynamiques des relations avec les parties prenantes directement associées à cet organisme. Par ailleurs, les difficultés que nous avons rencontrées lors de la prise de contact avec les organismes et, dans certains cas leur réticence et leur refus de participer à notre étude, sont des éléments qui mettent en évidence la complexité et les limites, sur lesquelles nous reviendrons en conclusion, dans l'étude de la gouvernance à multiples niveaux.

CHAPITRE 5 – PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

Introduction au cinquième chapitre

Dans ce chapitre, nous allons présenter les données recueillies lors de notre étude du secteur muséal. Les résultats sont présentés selon les trois niveaux de gouvernance identifiés dans notre cadre d'analyse, à savoir les niveaux organisationnel, intra-sectoriel, et intersectoriel. En raison des engagements de confidentialité et afin de protéger l'anonymat des répondants et des organismes étudiés, certaines informations ont été volontairement omises dans ce chapitre. D'autres renseignements à caractère confidentiel, ne seront qu'utilisés dans le chapitre d'analyse, dans une approche la plus générale possible pour éviter qu'ils puissent être reliés à un organisme ou à un répondant en particulier. Par ailleurs, et bien que parmi les personnes interviewées il y ait eu autant de femmes que d'hommes, nous n'utiliserons que le genre masculin dans la présentation des citations afin de préserver l'anonymat et de limiter les possibilités d'identification des personnes interviewées.

5.1. Niveau organisationnel

Au niveau organisationnel nous avons étudié deux « OBNL centraux » du secteur, au sens de notre cadre d'analyse, c'est-à-dire deux musées selon les catégories du MCCCCF. Les deux musées se situent dans l'agglomération urbaine choisie pour cette recherche. Cependant, l'un d'entre eux est plus proche du cœur de cette agglomération que l'autre. Dans le cadre de cette étude, nous les appellerons le premier « musée Alpha » et le second « musée Beta ». Notre objectif dans cette section est de présenter les principaux résultats concernant la gouvernance à un niveau organisationnel, ce qui veut dire que nous avons observé les perceptions, les rôles, les enjeux et les relations liés à l'exercice de la gouvernance au sein des musées étudiés.

5.1.1. Le musée Alpha

Les résultats que nous allons présenter sur le musée Alpha sont issus des entrevues menées auprès des quatre personnes, trois administrateurs et le directeur général du musée, ainsi que de l'analyse des documents organisationnels et de l'observation de deux réunions du CA⁴³. Les données recueillies sont liées aux caractéristiques de l'organisme et de sa gouvernance,

⁴³ Voir tableaux 5 et 6 au chapitre 4.

aux rôles des administrateurs et de la direction générale, aux relations inter-organisationnelles et aux enjeux organisationnels.

5.1.1.1. Caractéristiques générales de l'organisme

Le musée Alpha a été créé en tant qu'OBNL dans les années 1970. Comme la majorité des musées, celui-ci a comme principal mandat la conservation, la documentation et la diffusion d'une collection d'objets. Cependant, il joue aussi d'autres rôles au sein de sa communauté. Actuellement, sa collection comporte plus de 10 000 objets. En termes de ressources humaines, le musée compte moins d'une dizaine d'employés, et plusieurs stagiaires et bénévoles. Selon les paramètres du MCCCF, le musée Alpha est reconnu et soutenu au fonctionnement et fait partie des organismes associatifs regroupant les musées tant au niveau régional que provincial. De plus, le musée Alpha bénéficie de l'appui d'une Fondation pour la levée de fonds.

5.1.1.2. Caractéristiques de la gouvernance

Le conseil d'administration du musée est composé de 11 administrateurs, dont cinq de ceux-ci sont nommés par des entités locales pour les représenter et les six autres sont élus par l'assemblée des membres. En effet, il y a deux entités locales représentées au sein du CA du musée. Pour l'élection des administrateurs, le CA doit mettre en place un comité de mise en candidature qui propose les meilleurs candidats qui seront ensuite élus par un vote secret. La durée du mandat des administrateurs élus par les membres est de deux ans. Par contre, les cinq administrateurs nommés par les entités locales ne suivent pas ce processus et ils demeurent en fonction jusqu'à ce que ces entités décident de nommer leurs successeurs. La direction générale siège sans droit de vote au conseil d'administration. Le CA est composé de membres provenant de divers horizons professionnels, notamment des artistes, des professeurs, des gestionnaires et des professionnels. Il n'a pas de comité exécutif au sein du CA du musée, cependant il y a au moins quatre membres assumant des fonctions de dirigeants, à savoir le président, le vice-président, le trésorier et le secrétaire. Actuellement, les trois premières fonctions sont assurées par des administrateurs, tandis que la fonction de secrétaire est assurée par la direction générale. Le CA se réunit environ cinq fois par année, mais le suivi régulier de la gestion du musée semble reposer principalement sur une relation de collaboration entre la direction générale et la présidence du CA.

Quelques administrateurs interviewés semblent avoir une perception de la gouvernance du musée comme étant relativement formelle, en considérant que le CA agit en respect et conformément à la Loi. Cependant, cela semble plutôt récent, car l'un des plus anciens membres nous a expliqué qu'un important processus de réorganisation administrative, de formalisation et de mise à jour des règlements et procédures au sein du CA, a eu lieu au début des années 2000. Selon ce membre :

« [actuellement] je sais que le musée est en ordre administrativement parlant. À la fois juridiquement qu'administrativement tout est correct, les choses se font selon les règles de l'art ».

En ce qui concerne la relation entre la direction générale et le CA, les quatre membres interviewés la décrivent de la même façon, comme étant une relation de confiance. En effet, l'un d'entre eux affirme :

« [la direction générale] a vraiment carte blanche, puis vraiment la confiance est super belle entre le CA et [la direction générale] ».

Un autre membre confirme :

« la relation est excellente, il n'y a pas de retenue, il y a la transparence, les problèmes sont dits tels qu'ils sont [...] il faut établir un réel climat de confiance, il faut avoir confiance dans la permanence ».

En ce qui concerne la reddition de comptes, le musée fait annuellement un rapport à ses membres et aux bailleurs de fonds, dont le MCCCCF, mais aussi aux autres partenaires des trois paliers gouvernementaux⁴⁴, ainsi qu'aux entités locales représentées au sein de son CA.

Les administrateurs interviewés décrivent le rôle du CA, en tant que groupe, comme celui de la surveillance, notamment en ce qui concerne les principales orientations, la gestion financière et l'accomplissement de la mission du musée. Un des membres explique que le CA :

« va décider des orientations, [il] va cautionner et entériner, mais le rôle du CA est de s'assurer que le musée a une mission »

Nos observations, ainsi que d'autres commentaires émis lors des entrevues, nous conduisent à avancer que le CA, en tant que groupe, joue son rôle d'une façon que l'on pourrait

⁴⁴ Municipal, provincial et fédéral.

qualifier de réceptive. En effet dans la pratique, lors des réunions du CA observées, au moins la moitié des membres ne participaient pas très activement aux discussions. La dynamique était plus celle d'une écoute des rapports financiers et autres, présentés par la direction générale et presque toujours soutenue par la présidence qui semblait être préalablement informée. Ceci confirme, à notre avis, la relation de confiance du CA envers la direction générale et sa collaboration avec la présidence. Ceci nous porte à considérer ce CA comme jouant un rôle plutôt symbolique, dans le sens de la théorie de l'hégémonie managériale⁴⁵. En effet, l'un des membres confirme l'importance du rôle joué par la direction générale en affirmant que :

« il n'y a pas « grand-chose » qu'on peut décider vraiment, on peut tout décider, mais dans le fond c'est à partir des réflexions qui ont été faites au niveau de la permanence. Un des rôles importants est de faire un bon choix sur le pilote du bateau ».

5.1.1.3. Rôles individuels de gouvernance

Au-delà du rôle du CA en tant que groupe, les administrateurs interviewés se conçoivent comme ayant un ou plusieurs rôles individuels à accomplir au sein du CA. Ainsi, l'un des membres considère que son rôle d'administrateur est de conseiller, à partir de son expertise. Il affirme que :

« je suis là pour rendre service, si je suis capable, au niveau de la gestion du musée [...] Je sens mon rôle plus comme étant quelqu'un qui donne un coup de main quant à la gestion, s'assure que la gestion est correcte, s'assure que ça se passe bien. Moi, c'est le rôle que j'ai voulu jouer depuis le début ».

Cet administrateur se considère aussi comme ayant un rôle en tant que citoyen, au sein du musée. Selon lui, il s'agit de :

« un musée pour les gens [de la ville]. Est-ce que l'offre muséale est intéressante pour les citoyens ? Je me mets dans la peau de quelqu'un qui serait un visiteur, quelqu'un qui fréquente le musée [...] il y a moyen de regarder ça en disant je suis citoyen aussi [...] je peux avoir cette lunette-là aussi en plus de la lunette de la gestion ».

⁴⁵ Selon Cornforth (2004), le rôle du CA est symbolique quand le directeur général détient le pouvoir et le CA est vu comme un instrument d'approbation symbolique dont la fonction consiste à légitimer les actions des gestionnaires.

Enfin, il a aussi un rôle de représentation de l'une des entités locales siégeant au CA du musée. Cependant, cette représentation ne se traduit pas, selon lui, par des actions concrètes, c'est-à-dire que ce rôle n'implique pas de fonction particulière. À propos de ce rôle, il affirme que :

« il n'y a pas de directive, ce n'est pas dirigé, j'y vais là comme membre du CA [...] je ne suis pas là comme chien de garde [de l'entité représentée] »

Un deuxième administrateur considère son rôle individuel comme celui de représentant d'un milieu concerné par le musée. Pour lui, il est membre du CA :

« notamment parce que je représente [le milieu] [...] Je pense que c'est parce que je représente la réalité de travailleurs dont le produit va éventuellement se retrouver dans le musée [...] mon implication est complètement émotive »

En ce qui concerne la direction générale, d'après les personnes interviewées et nos observations sur le terrain, celle-ci semble accomplir plusieurs rôles de gouvernance. D'abord, elle remplit la fonction de secrétaire du CA et elle doit donc, entre autres, préparer les dossiers, les ordres du jour et les procès-verbaux du CA. Ensuite, elle représente le musée auprès des différentes entités gouvernementales et elle assure la communication entre le musée et la Fondation. La direction générale joue aussi un rôle d'information par les rapports financiers, et pour les autres activités du musée qu'elle présente au CA. Par l'information qu'elle gère et par sa participation aux discussions du CA, elle joue aussi un rôle d'influence sur les orientations et la vision du musée. Elle est enfin responsable des relations avec les regroupements et les bailleurs de fonds.

5.1.1.4. Relations avec d'autres entités ou organismes

Le musée Alpha entretient différents types de relations avec plusieurs organismes. Au cours de cette recherche, nous nous sommes intéressés principalement aux relations liées à la gouvernance de l'organisation. Pour le musée Alpha, nous avons étudié les relations de celui-ci avec les entités locales ayant des représentants au sein du CA, avec le MCCCCF et avec les regroupements du secteur.

En ce qui concerne les premières, comme nous l'avons mentionné, il y a deux entités locales représentées au sein du CA. Afin de les distinguer, nous les appellerons le « locateur » et le gouvernement local. La relation avec le locateur remonte à la genèse du musée Alpha. Le

locateur reste aujourd'hui propriétaire d'une partie de la collection ainsi que des locaux où se trouve le musée, et pour lesquels ce dernier doit payer un loyer. À cet effet, les deux organismes ont signé une entente pluriannuelle qui stipule que le locateur doit être représenté au CA du musée par quatre administrateurs qu'elle doit choisir. De plus, il est aussi précisé que le gouvernement local doit nommer un administrateur pour le représenter au CA.

Les personnes interviewées ont différentes opinions sur les conséquences de la présence de ces représentants au sein de l'organisme. Ainsi, l'un des membres du CA perçoit le rôle du représentant du gouvernement local comme étant celui « d'ouvrir les portes » et de « connecter » le musée avec la ville, car le représentant « est déjà saisi des préoccupations du musée, on a déjà une porte d'entrée à la ville ». Cependant, pour un autre administrateur, dans la pratique :

« il n'y a pas d'effets positifs, ni négatifs ; le fait que [le représentant] soit là ne change pas grand-chose, cela ne change pas la communication avec la ville, c'est avec les fonctionnaires que se passent les communications ».

Ainsi, le musée entretient des relations directes avec le gouvernement local pour des projets spécifiques de collaboration, et cela, sans passer par le représentant, car ce dernier serait considéré comme étant en conflit d'intérêts.

En ce qui concerne les relations avec le MCCCCF, le musée Alpha est reconnu et soutenu au fonctionnement, c'est-à-dire qu'il reçoit une subvention au fonctionnement de cette entité qui a représenté en 2010 environ 45 % du total de ses revenus. En contrepartie, le musée doit respecter certaines obligations auprès du MCCCCF, liées notamment au maintien de certains critères de qualité et de fréquentation. Par ailleurs, en plus du soutien au fonctionnement, le musée reçoit d'autres subventions du MCCCCF pour des projets spécifiques.

Quant aux relations avec les regroupements du secteur muséal, le musée est membre de deux d'entre eux, un organisme associatif local et un autre qui regroupe les musées de la région. Il doit donc payer un montant annuel de cotisation lui donnant accès à une série de privilèges. La direction générale du musée siège comme administrateur au CA de l'organisme associatif local. Elle participe aussi à des activités, telles que des congrès ou des

colloques, organisés par l'organisme associatif régional. Être membre de ces organismes permet au musée de participer à certains projets sectoriels, et à sa direction générale d'avoir accès à des informations concernant l'ensemble du secteur, qu'elle peut ramener au sein de son CA. Bien que les membres du CA ne semblent pas être très informés des discussions au sein de ces regroupements, ils confirment l'importance d'entretenir des relations avec ceux-ci. Selon l'un des administrateurs, la direction générale doit :

« s'intéresser à la vie associative [...] il faut voir ce qui se passe chez le voisin, il faut profiter des expériences des autres, il faut profiter du fait qu'ensemble il y a des revendications, ensemble on peut porter un message d'une façon beaucoup plus portante que quand on est seul dans son coin ».

5.1.1.5. Enjeux organisationnels et de gouvernance

Lors de nos entretiens, nous avons identifié trois principaux enjeux auxquels fait face le musée Alpha qui sont liés, ou qui influencent sa gouvernance : la conservation des collections, le financement et l'implication des administrateurs. Dans le premier cas, il s'agit d'une problématique liée à la conservation des objets, car ceux-ci sont entreposés dans des conditions qui sont aux limites des normes minimales de conservation des collections, alors qu'elle constitue en partie sa mission. Comme le relève l'un des administrateurs :

« Nos conditions d'entreposage ne sont pas adéquates, c'est un de nos gros problèmes de gouvernance, on a essayé plusieurs façons pour régler le problème ».

Cependant, et malgré plusieurs projets qui n'ont pas abouti lors de la dernière décennie, le musée est actuellement en voie de résoudre ce problème par l'entremise d'un projet de collaboration avec le gouvernement local. Cependant, ce projet implique des investissements importants en immobilisations, dont une partie est assumée par le MCCCCF, mais dont l'autre reste à la charge du musée. Pour cette raison, plusieurs activités de levée de fonds ont été mises en place, notamment par la Fondation du musée. Ce projet continue donc d'occuper une bonne partie du temps lors des réunions du CA.

Le deuxième enjeu, celui qui semble le plus important à moyen terme pour les quatre personnes interviewées, est celui du financement pour le fonctionnement du musée. Comme nous l'avons vu, le financement des institutions muséales provient principalement des subventions gouvernementales. C'est le cas du musée Alpha pour lequel l'ensemble des

subventions en 2010, incluant tous les paliers gouvernementaux (municipal, provincial et fédéral), représentait environ 78 % des revenus totaux⁴⁶. Les autres sources de revenus pour cette année sont celles provenant de revenus autonomes d'environ 4 % et les dons, commandites et autres qui représentent environ 18 %. Le montant que le musée reçoit comme subvention au fonctionnement du MCCCCF a été défini selon les paramètres établis en 1994-1995. Depuis cela, le montant n'a changé qu'en 2006-2007, où il y a eu une augmentation récurrente d'environ 20 %⁴⁷. Cependant, il n'y a pas eu d'autres augmentations depuis.

Ainsi, à la question des principaux enjeux auxquels fait face l'organisme, l'une des personnes interviewées a répondu :

« C'est l'argent, parce que nos budgets ne sont pas indexés, les coûts augmentent, mais les subventions restent les mêmes. [En 2001-2002] on avait sept employés, maintenant on en a quatre ».

De plus, il semble que le financement privé (18 %) ne soit pas une source qui permette au musée d'assurer sa survie, pas plus que les revenus autonomes tout aussi limités (environ 4 %) surtout, selon certains membres, à cause de la localisation du musée. En effet, bien que le musée soit sur le territoire de l'agglomération urbaine étudiée, il n'est pas dans le circuit touristique du centre-ville, ce qui semble avoir des répercussions sur sa visibilité et sur le nombre de visiteurs.

Enfin, le dernier enjeu directement lié au fonctionnement du CA est celui de l'implication des membres, souligné par trois des quatre personnes interviewées. En effet, il semble y avoir des disparités dans le degré d'implication des administrateurs et plusieurs d'entre eux semblent peu proactifs en participant moins aux discussions, voire aux réunions. Pour certains, le peu de temps de réunions peut être l'une des raisons de ce manque d'implication. Selon une personne interviewée : « on est au conseil cinq ou six fois par année pendant deux heures, c'est difficile [...] les enjeux sont transmis par la permanence [...] on s'intéresse, mais on ne peut pas faire grand-chose ».

⁴⁶ Dont 45 % provient de la subvention au fonctionnement du MCCCCF, 19 % de la subvention du gouvernement local et le restant 14 % d'autres subventions des entités dans les différents paliers gouvernementaux.

⁴⁷ Il faut souligner que cette augmentation apparaît dès 2005 en tant qu'aide du MCCCCF pour les difficultés financières du musée, mais n'est pérennisée qu'à partir de 2006. C'est cette aide qui a été ajoutée à la subvention au fonctionnement en 2006-2007.

Dans le même sens, un autre administrateur confirme que :

« on se voit juste deux ou trois fois par année, on se voit une heure ou deux, je sais à peine ce que font les gens dans leur vie, on n'a pas le temps, on lit le truc, on vote, on mange un sandwich et on s'en va ».

Pour d'autres administrateurs, les raisons de ce manque d'implication sont plutôt liées à la composition du CA. Ainsi, pour l'un d'eux, « on n'a pas un CA efficace à 100 % » ce qui est dû, selon lui, au fait qu'un nombre important d'administrateurs ne passent pas par le processus d'élection par l'assemblée des membres. Selon un autre membre, cela pourrait aussi être dû à l'ancienneté et la durée du mandat de certains membres.

5.1.2. Le musée Beta

Les résultats que nous allons présenter sur le musée Beta sont issus des entrevues menées auprès des quatre personnes, trois administrateurs et le directeur général du musée, ainsi que de l'analyse des documents organisationnels et de l'observation d'une réunion du CA⁴⁸. Comme pour le musée Alpha, les données recueillies ici sont reliées aux caractéristiques de l'organisme et de sa gouvernance, aux rôles des administrateurs et de la direction générale, aux relations inter-organisationnelles et aux enjeux organisationnels.

5.1.2.1. Caractéristiques générales de l'organisme

Le musée Beta a été fondé depuis plusieurs dizaines d'années. Il fait partie d'un OBNL associatif dont la mission est la conservation et la diffusion de sa collection et du patrimoine historique que cela représente. Le musée Beta possède actuellement une collection de plus de 10 000 objets ainsi qu'un important fonds d'archives. En termes de ressources humaines, le musée compte une dizaine d'employés, en plus des stagiaires et des nombreux bénévoles. Le musée Beta est aussi reconnu et soutenu au fonctionnement selon les paramètres du MCCCCF et fait partie d'organismes associatifs regroupant les musées tant au niveau régional que provincial. Depuis quelques années, il bénéficie de l'appui d'une Fondation dont la mission est principalement le soutien aux activités du musée.

⁴⁸ Voir tableaux 5 et 6 au chapitre 4.

5.1.2.2. Caractéristiques de la gouvernance

Le conseil d'administration qui gouverne le musée est composé de 15 membres dont deux représentent les gouvernements locaux, et sont donc nommés par eux, et un représente les bénévoles. Les autres administrateurs sont élus par l'assemblée de membres. La direction générale siège au CA mais sans droit de vote. Les membres ont un mandat d'au moins trois ans, ou jusqu'au moment où un successeur est élu. Le CA est composé de membres provenant d'horizons différents, mais qui partagent leur attachement à la mission de l'organisme. Il s'agit principalement de membres qui sont au CA depuis plusieurs années voire décennies. Le CA compte de nombreux comités, tels que les comités de nomination, de collections, de finances, notamment. Depuis le début des années 2000, le CA a restructuré ses mécanismes de gouvernance en créant, entre autres, un comité exécutif composé de cinq membres en plus de la direction générale (non votante). Ce comité se réunit entre 10 et 12 fois par année pour faire un suivi plus régulier des décisions liées aux opérations de l'institution. L'ensemble du CA se réunit environ cinq fois par année.

Les administrateurs interviewés décrivent le CA, en tant que groupe, comme étant l'organe chargé de prendre les décisions en ce qui concerne les « grandes orientations ». Ainsi, l'un des membres affirme que :

« les réunions du CA c'est plus les grandes orientations, l'adoption du budget, du plan d'action et des dossiers qui auraient une incidence sur l'organisation en général ».

Comme dans le cas du musée Alpha, le musée Beta semble avoir une gouvernance en conformité avec les responsabilités définies par la loi, où les administrateurs « ont le dernier mot, c'est eux qui doivent décider ce qu'on fait, c'est eux qui doivent approuver le budget », souligne l'un des membres du CA. Un autre le définit comme étant « un conseil standard »⁴⁹. Cependant, pour un troisième, le CA a une façon d'administrer l'organisme qui est, selon lui, plutôt « conservatrice » notamment dans sa vision du musée et de son rôle après des citoyens.

⁴⁹ C'est-à-dire qu'il fonctionne en conformité avec les normes et en remplissant un rôle essentiellement de surveillance.

En ce qui concerne la reddition de comptes, le musée fait un rapport aux membres de son assemblée générale, au MCCCCF qui est l'un de ses principaux bailleurs de fonds, et au gouvernement fédéral en raison de son statut d'organisme de charité. En revanche, le musée ne fait pas de reddition de comptes formelle aux gouvernements locaux, car selon les personnes interviewées, cela fait partie des rôles des représentants des gouvernements locaux de transmettre les informations concernant la gestion du musée.

5.1.2.3. Rôles individuels de gouvernance

Les administrateurs du musée Beta ont aussi divers rôles individuels au sein du CA. Il y a d'abord les officiers, à savoir président, vice-président, trésorier et secrétaire, lesquels présentent un rapport lors de chaque réunion du CA. De plus, chaque représentant des comités présente aussi un rapport des activités. De plus, parmi les dirigeants interviewés, chacun a au moins un rôle individuel de gouvernance à jouer, comme d'être « le gardien des procédures et des règlements », ou d'être le « leveur de fonds » pour le musée par exemple.

Les représentants des gouvernements locaux semblent avoir un rôle défini au sein du CA, qui est décrit par l'un d'entre eux comme étant celui d'être « les yeux [du gouvernement local] au CA ». Selon lui : « je considère que j'ai à prendre part au niveau de CA [du musée] sur les sujets qui touchent de façon commune la ville et [le musée] ». Il confirme que :

« s'il y avait des irrégularités ou des choses qui se passeraient c'est sûr que ça serait mon devoir de rapporter au conseil [municipal] ce qui se passe, évidemment ce n'est pas le cas, mais je suis les yeux de la ville au niveau du CA [...] je vais être le lien entre les deux [...] je vais être les yeux de la ville, mais au niveau de la ville je suis aussi le témoin [du musée] [...] je suis un petit peu la courroie de transmission entre les deux »

Le rôle de la direction générale au sein du CA est principalement celui d'information. Cependant, et comme dans le cas de la direction générale du musée Alpha, il ne s'agit pas uniquement de la présentation des rapports d'opération, et ce rôle signifie aussi le fait d'apporter aux administrateurs des éléments de réflexion et des pistes d'orientation pour le développement de l'organisation. De plus, la direction générale joue aussi un rôle de représentation du musée au sein des CA d'autres organismes et comités économiques ou touristiques de la région.

5.1.2.4. Relations avec d'autres entités ou organismes

Le musée Beta entretient des relations avec différents organismes ou entités influençant sa gouvernance. Comme pour le musée Alpha, nous nous sommes attardés sur ses relations avec les gouvernements locaux, celles avec le MCCCCF et celles avec les regroupements dont il est membre.

Les relations avec les gouvernements locaux se caractérisent par l'intégration d'un représentant au sein du CA. La majorité des membres du CA interviewés considèrent que le fait d'avoir des représentants des gouvernements locaux au CA a des effets plutôt positifs sur l'organisation. En effet, l'un des administrateurs confirme que « c'est mieux d'avoir quelqu'un de la ville ici parce que, quand on a des problèmes, on peut régler le problème vite ». Un autre membre souligne l'importance d'avoir ce type de relations avec les gouvernements locaux car :

« on est sur leur territoire, ils nous donnent une exemption de taxes, on veut les impliquer dans notre développement et l'inverse [...] c'est important que les villes, qui représentent le bassin des populations immédiates, soient au fait de ce qu'on fait et vice-versa ».

Les relations avec les gouvernements locaux passent donc d'abord par leurs représentants au CA. Mais elles passent aussi par la direction générale, car celle-ci siège au sein de certains comités spécifiques mis en place par les gouvernements locaux.

En ce qui concerne le MCCCCF, les relations du musée Beta avec cette entité se basent d'abord sur son statut de musée reconnu et soutenu au fonctionnement. Ces relations concernent d'abord la direction générale qui communique avec les fonctionnaires du MCCCCF à la direction régionale concernée. Cependant, quand il s'agit d'échanger avec le cabinet du ministre, c'est généralement « au président de l'organisme de le faire ». Par ailleurs, le musée Beta a aussi bénéficié du soutien technique des experts mis à disposition par le MCCCCF.

Finalement, le musée est membre de différents organismes associatifs du secteur muséal aux niveaux local, régional et national. Les échanges avec ces organismes sont de différents ordres. Dans le cas de l'organisme associatif local, il se compose des musées de la région administrative où se trouve le musée. Les liens sont plus directs avec cet organisme, car le

musée doit nommer un délégué pour le représenter dans les assemblées régulières et annuelles. Dans le cas des organismes associatifs au niveau régional et national, le musée peut s'impliquer au sein des CA ou uniquement assister aux assemblées annuelles. Dans tous les cas, ces relations passent principalement par la direction générale. L'intérêt de faire partie de ces regroupements n'est pas perçu de la même façon par tous les membres du CA. Ainsi, selon les propos recueillis, pour certains administrateurs c'est important, car faire partie de ces organismes permet d'avoir des informations stratégiques et cela donne une certaine crédibilité au musée. Mais d'autres ne semblent pas être convaincus que cela engendre des bénéfices réels pour le musée, car ils considèrent que les regroupements ne sont pas suffisamment actifs.

5.1.2.5. Enjeux organisationnels et de gouvernance

Comme dans le cas du musée Alpha, les membres du CA du musée Beta considèrent le financement et la survie du musée, comme étant l'un des enjeux les plus inquiétants pour le CA. Comme l'affirme l'un d'eux :

« c'est le financement, c'est ça qui nous bloque souvent [...] il y a beaucoup de choses qu'on a fait, on a limité, mais ça prend un certain nombre de personnes pour opérer le musée et on opère avec beaucoup de subventions [...] mais c'est toujours d'une année à l'autre ».

En effet, le musée Beta est aussi dépendant des revenus des subventions qui, pour l'année 2010-2011, représentaient environ 57 % du total de revenus, dont 83 % provenant uniquement du MCCCCF. Le reste provient des revenus autonomes qui représentent 32 % de revenus totaux du musée, et des dons et autres revenus pour 11 %. Cette situation de dépendance envers les subventions se voit aggravée par la confirmation tardive de certaines d'entre elles. Ce qui fait que le CA s'est vu, à certaines occasions, dans l'obligation de commencer à envisager les mesures à prendre au cas où certaines sommes ne seraient pas accordées, ce qui finalement n'est jamais arrivé. Il semble y avoir un dilemme à savoir quel palier gouvernemental doit aider le musée. Comme le souligne l'un des administrateurs, « le provincial dit qu'on devrait aller au fédéral, mais au fédéral vu qu'on n'a presque pas de députés [du parti au pouvoir] au Québec, c'est devenu presque impossible ».

En ce qui concerne le financement privé, selon les membres de CA du musée Beta, cela ne permettrait pas de résoudre le problème, car ce type de financement peut rarement être utilisé pour payer les frais de fonctionnement. Comme l'affirme l'un des membres :

« les compagnies sont souvent plus intéressées de donner à une fondation qui va supporter soit le bâtiment ou des choses comme ça que de donner aux fonds d'opération ».

Un autre enjeu, en relation étroite avec le financement, est celui de la conservation des collections. En effet, conserver la collection fait partie là aussi de la mission du musée, cependant, les coûts d'entretien et d'entreposage sont très importants. D'ailleurs, le musée Beta a mis en place dans les années 2000, un important projet de construction d'un nouveau bâtiment permettant d'exposer les objets selon les normes de conservation. Il reste que les coûts de restauration des objets sont une charge lourde pour le musée. Selon certains membres, l'idée de constituer une fondation vise à répondre à cet enjeu, car c'est une façon de ramasser des fonds pour les investir dans la restauration des objets, entre autres.

De plus, les membres du CA considèrent que sa localisation (hors du circuit touristique du cœur de l'agglomération urbaine étudiée), est un autre élément important, car cela entraîne d'autres problématiques de fréquentation, et donc de revenus autonomes, ainsi que d'isolement et d'exclusion de certains organismes associatifs importants pour le secteur. Enfin, d'autres enjeux tels que la relève des administrateurs et les relations avec les bénévoles ont aussi été mentionnés par certains administrateurs.

Le tableau 10 résume les principaux résultats concernant les musées Alpha et Beta, étudiés au niveau organisationnel.

Niveau	Dimension	Sujet	Organismes		
Organisationnel	Organisationnelle	Caractéristiques générales	Musée Alpha	Musée Beta	
			Gouvernance	Fondé dans les années 1970 Collection d'environ 10 000 objets Moins d'une dizaine d'employés Musée reconnu et soutenu par le MCCCCF Environ 70 % des revenus provenant des subventions des trois paliers gouvernementaux	Fondé dans les années 1960 Collection d'environ 10 000 objets Une dizaine d'employés Musée reconnu et soutenu par le MCCCCF Environ 60 % des revenus provenant des subventions des trois paliers gouvernementaux
				11 administrateurs, dont 6 élus et 5 nommés par des entités externes DG siège au CA sans droit de vote Environ 5 réunions par année DG et président assurent un suivi régulier. Le CA est plutôt réactif Le rôle du CA : surveillance de la gestion de l'organisme	15 administrateurs, dont 12 élus et 3 nommés par des entités externes DG siège au CA sans droit de vote Environ 5 réunions par année Comité exécutif assure un suivi régulier de la gestion Le rôle du CA : définir les grandes orientations de l'organisme
		Conservation des collections (entreposage) Financement Implication des membres du CA		Conservation des collections (restauration et entreposage) Financement Localisation-fréquentation : hors du circuit touristique	
		Individuelle	Rôles individuels des administrateurs	Représentation des entités externes Conseil selon les compétences professionnelles Représentation des intérêts des citoyens Représentation du milieu	Représentation des entités externes Financement et "ouvrir des portes" Officiers : élaborer et présenter leur rapport respectif Relations avec les bénévoles
			Rôles de la DG	Information et orientation Représentation du musée Relations avec des organismes ou entités externes (ex. : regroupements, MCCCCF, etc.) Secrétaire du CA	Information et orientation Représentation du musée Relations avec des organismes ou entités externes (ex. : regroupements, MCCCCF, etc.)
	Sectorielle	Relations	DG qui siège au CA d'un regroupement local Membre d'un regroupement régional Avec le gouvernement local : à travers la direction général et la présidence du CA La DG siège dans d'autres comités liés à la mission de l'organisme MCCCCF : la relation passe principalement par la DG CA-DG : relation de confiance	Membre d'un regroupement local Membre d'un regroupement régional Avec les gouvernements locaux : à travers les représentants au sein du CA Membre d'un organisme associatif national et d'autres comités municipaux MCCCCF : la DG ou la présidence du CA (selon les cas) CA-DG : relation de confiance et de surveillance	

Tableau 10 : Résumé des résultats au niveau organisationnel

5.2. Niveau intra-sectoriel

Au niveau intra-sectoriel, nous avons étudié un OBNL associatif avec un champ d'action local, c'est-à-dire limité à une seule région administrative du Québec⁵⁰. Dans cette étude nous l'appellerons le regroupement local. Nous avons aussi pris des contacts pour étudier un deuxième organisme associatif, avec un champ d'action au niveau régional, c'est-à-dire incluant plusieurs régions administratives du Québec. Cependant les dirigeants ont considéré que, pour des raisons liées à la constitution de son CA, ce n'était pas le moment adéquat pour participer à notre étude, notamment en ce qui concernait l'observation des réunions. Néanmoins, deux dirigeants (la direction générale et un administrateur) nous ont accordé des entrevues et nous ont facilité l'accès à certains documents publics concernant cet organisme. Dans cette partie, nous allons donc présenter les principaux résultats de notre étude sur la gouvernance au niveau intra-sectoriel, c'est-à-dire celle liée aux regroupements. Ceci signifie que nous avons observé les rôles, les enjeux et les relations liés à l'exercice de la gouvernance par les représentants des musées au sein du regroupement local. Nous nous sommes aussi attardés aux enjeux sectoriels et nous avons établi certains rapprochements, dans les limites des données recueillies, entre le regroupement local et le regroupement régional.

5.2.1. Le regroupement local

Les résultats que nous allons présenter sur le regroupement local sont issus des entrevues menées auprès des six directeurs généraux de musées siégeant à son CA, ainsi qu'auprès de la direction générale du regroupement. Par ailleurs, ces résultats sont enrichis par des données provenant de l'analyse des documents organisationnels et par l'observation d'une réunion du comité exécutif et d'une réunion du CA du regroupement⁵¹, ainsi que par l'entrevue menée avec la direction générale d'un autre regroupement. Les données recueillies sont liées aux caractéristiques de l'organisme et de sa gouvernance, aux rôles des administrateurs et de la direction générale, aux enjeux organisationnels, aux relations inter-organisationnelles, aux rôles du regroupement au sein du secteur et enfin, aux enjeux sectoriels.

⁵⁰ Le gouvernement du Québec divise le territoire de la province en 17 régions administratives. Voir *Portail Québec* [en ligne], Québec, Gouvernement du Québec [réf. du 23 août 2012].

<http://www.gouv.qc.ca/portail/quebec/pgs/commun/portailsregionaux?lang=fr>

⁵¹ Voir tableaux 5 et 6 au chapitre 4.

5.2.1.1. Caractéristiques générales

Le regroupement local est un OBNL ayant pour objectifs de faire connaître les musées qui le composent, de promouvoir leurs fonctions, de défendre leurs intérêts et de favoriser la communication, la collaboration et la mise en commun de ressources. Ce regroupement a pour mandat d'être le porte-parole de ses membres auprès des instances gouvernementales, des autres organismes et du public, ainsi que d'être un lieu d'échange et de concertation pour ses membres sur des questions d'intérêt commun dans les domaines reliés aux fonctions muséales.

En ce qui concerne l'équipe de travail de ce regroupement, et au moment de notre cueillette de données, elle était constituée de moins d'une dizaine d'employés, en plus des stagiaires et autres collaborateurs. Cette équipe est responsable des projets du regroupement, ainsi que d'autres initiatives émergentes. Les revenus liés à ses activités proviennent principalement des commandites de services, mais aussi des subventions de trois paliers gouvernementaux (municipal, provincial et fédéral) et des revenus autonomes. L'ensemble des cotisations des musées membres représente uniquement 2 % du total des revenus.

Le regroupement local est composé de plusieurs musées qui en sont des membres réguliers. Les critères d'adhésion au regroupement local établissent que pour être un membre régulier, le musée doit être un OBNL, localisé à l'intérieur des limites de la région administrative relative à ce regroupement, être soutenu ou reconnu par une ou plusieurs institutions des trois paliers du gouvernement et avoir un budget annuel minimal dédié aux activités muséales. Les membres doivent payer une cotisation annuelle calculée en fonction de leur budget annuel de fonctionnement.

5.2.1.2. Caractéristiques de la gouvernance

Le conseil d'administration du regroupement local est donc composé de tous les directeurs, ou de leur représentant, des institutions dans la catégorie des membres réguliers. La direction générale siège au CA sans droit de vote. Selon les règlements généraux, le CA peut déléguer une série de pouvoirs et devoirs à un comité exécutif. Celui-ci doit être composé d'au moins trois officiers élus par le CA en plus de la direction générale qui en fait partie sans droit de vote. Le comité exécutif assume une série de fonctions de gouvernance, parmi lesquelles on retrouve : sélectionner le directeur général, assurer la viabilité

financière, contrôler les ressources, ou encore proposer au CA un plan d'action. Le CA se réunit cinq fois par année et le comité exécutif environ sept fois par année. Il y a aussi une rencontre annuelle où tous les membres se réunissent pour aborder les grandes orientations et discuter du plan stratégique du regroupement.

Pour les membres du CA interviewés, le rôle du CA est la définition des grandes orientations. Ils perçoivent la gouvernance du regroupement comme étant formelle et conforme aux normes. Cependant, deux des quatre membres interviewés considèrent que le CA accomplit ses rôles d'une façon plutôt réactive, c'est-à-dire que les administrateurs reçoivent et valident l'information mais qu'ils ne participent pas forcément aux discussions amenant à la prise de décisions. En effet, selon l'ensemble de personnes interviewées, mais aussi d'après nos observations, la majeure partie du travail se fait au comité exécutif lequel, selon l'un des membres « prend en charge toute l'administration ». Ainsi, en faisant référence aux rôles de gouvernance, l'un des membres du comité affirme que :

« ça se joue beaucoup au niveau du comité exécutif, tous les grands enjeux se jouent là, c'est sûr qu'on ramène ça au CA, mais tout ce qui était à éplucher avant et à travailler, on l'a fait »

Le comité exécutif (CE) semble donc être plus proactif que le CA. D'ailleurs, selon nos observations des réunions, chacun des membres du comité prépare et présente au CA son rapport respectif, notamment en ce qui concerne ceux de la présidence et du trésorier. Cependant, certains membres se montrent critiques du fait que le CA joue un rôle uniquement de réception et validation de l'information, en affirmant que « tout se passe au comité exécutif, [il] informe uniquement le CA et [il] fait des résolutions quand [cela] est nécessaire ». Le problème selon ce membre c'est « qu'on n'a pas besoin de venir au CA si on n'a pas de décision à prendre ». Un autre membre du conseil considère que le CA est sous-utilisé, puisqu'il affirme qu'au sein du regroupement local :

« le [comité] exécutif est central, le CA ne l'est pas par rapport à la prise de décision, on reçoit souvent des rapports [et] si on regarde les ordres de jour, il y a peu de points où il y a des décisions à prendre, alors je trouve que c'est un peu dommage parce qu'il y a quand même ce talent de l'ensemble des musées [...] Je pense qu'on n'est pas dans un organisme qui permet au CA de jouer pleinement son rôle [...] il y a des enjeux où je trouve que le CA pourrait être plus consulté ».

Au sein du CA, la direction générale joue un rôle d'information, au travers des rapports d'activités qu'elle produit, mais elle joue aussi un rôle d'influence dans la prise de décisions, par sa participation aux discussions.

Par ailleurs, elle joue également un rôle de représentation du regroupement, et donc de l'ensemble de ses membres, auprès d'autres organismes associatifs et gouvernementaux.

De plus, le regroupement local doit rendre des comptes à l'ensemble de ses membres et aux différents bailleurs de fonds, parmi lesquels on retrouve le MCCCCF et le gouvernement local, entre autres.

5.2.1.3. Rôles individuels de gouvernance

Dans le cas des regroupements, le processus de concertation prend beaucoup d'importance et il est caractérisé par le fait que le CA est composé principalement par des membres qui représentent les intérêts d'autres organisations. En effet, bien que dans les musées étudiés il y ait quelques administrateurs dont le rôle est de représenter une autre entité au sein du CA, dans le cas du regroupement local, tous les membres sont là en représentation de leur musée. Pourtant, ils ont aussi un rôle d'administrateur du regroupement à jouer. Ainsi, et comme l'affirme un administrateur, « on représente toujours notre institution, mais en même temps on peut travailler sur des enjeux communs et c'est ça l'objectif ». Un autre membre affirme que le rôle d'administrateur du CA d'un regroupement :

« c'est un rôle qui à mon avis nous permet de prendre en compte les intérêts supérieurs de l'organisme pour lequel on travaille. Quand on est président [d'un organisme associatif] ou quand on est membre du CA, on doit [...] sortir de sa chapelle, sortir de sa spécialité et prendre en compte les grands enjeux qui [concernent] l'ensemble des musées ».

En plus de représenter leur musée et d'être administrateurs du regroupement, certains membres peuvent aussi assurer d'autres rôles tels que celui de représenter certains sous-groupes internes ou externes au regroupement. Par exemple, les petits musées ou les musées reconnus et non soutenus au financement. Ainsi, l'un des membres confirme que :

« j'ai un rôle à jouer, car je suis le représentant des petits musées, quoique je pense que je suis un des membres qui pense plus [au regroupement] qu'à mon musée quand je suis là [...] Je travaille beaucoup à la notion d'égalité entre toutes les institutions ».

Ces commentaires nous démontrent qu'en effet, les directeurs généraux jouent plusieurs rôles au sein du CA du regroupement local, mais qu'ils opèrent aussi un certain arbitrage parmi ces rôles en se permettant de représenter leur musée, ou les sous-groupes, sans que cela ne les empêche d'agir comme administrateurs du regroupement. Au contraire, le fait de siéger dans des regroupements semble influencer de façon positive l'accomplissement de leurs rôles à la direction générale, et notamment leur rôle d'information. Comme l'affirme l'un des membres, faire partie d'un regroupement : « me permet de leur fournir [aux membres du CA] des informations un petit peu plus privilégiées qui leur permettent de comprendre le macroclimat, ce qui nous entoure ».

Un autre membre considère que :

« le fait d'être membre du CA [d'un regroupement] me permet de voir ce qui se fait ailleurs, le type de problématiques [...] je trouve ça formidable parce qu'après ça m'aide à prendre des décisions [...] ça me permet d'être plus stratégique parce que j'ai accès comme membre du CA à l'information qu'en tant que non-membre je n'aurais peut-être pas ».

De plus, le fait d'être administrateur d'un regroupement, peut aussi avoir d'autres effets, tels qu'offrir un meilleur accès à certaines entités ou certains représentants gouvernementaux. Comme le confirme l'un des administrateurs :

« quand on participe [...] à un conseil d'administration [d'un regroupement], effectivement ça nous ouvre plus facilement les portes, notamment auprès des décideurs élus ».

De plus, un autre membre explique que :

« quand on est au comité exécutif ou qu'on est le président [d'un regroupement] qui doit rencontrer la ministre, quand la ministre voit le musée, on sait qu'elle nous voit comme ayant aussi tout un réseau, comme étant le porte-parole de tout un ensemble, ça effectivement c'est un plus ».

Ce double rôle peut aussi être un frein dans l'accomplissement du mandat du regroupement local. En effet, ce regroupement se caractérise comme étant un espace de concertation, mais les différences entre les musées font en sorte qu'il peut y avoir des directeurs généraux qui privilégient les intérêts de leur musée. Ainsi, en faisant référence à un autre regroupement, un des membres confirme que : « certains viennent à des conseils comme ça avec leur propre agenda qu'ils veulent pousser ».

Cependant, selon un autre administrateur, il semble y avoir une certaine concertation pour les projets et les enjeux ayant un impact sur une partie significative des membres, et il affirme que :

« il y a des questions qui sont des questions qui concernent tout le monde [...] Quand on a à discuter sur ces questions, on essaie de faire ce qui est le mieux pour tout le monde ».

Ainsi, un autre membre conclut que : « chaque musée est différent [...] mais on essaie ensemble de trouver des moyens communs, des choses communes ».

De plus, pour plusieurs des membres interviewés, faire partie d'un regroupement permet de développer des relations de collaboration au sein du secteur, car « le besoin de se regrouper n'est pas seulement la formalité du regroupement, c'est des alliances qui peuvent se former à travers ça ». Selon un autre membre, l'un des apports de ces regroupements c'est :

« de comprendre qu'on fait partie d'un réseau, qu'on n'est pas isolé, qu'en faisant partie d'un réseau on se met plus dans un mode de collaboration complémentaire [plutôt que] de se retrouver dans un mode de concurrence ».

5.2.1.4. Enjeux organisationnels et de gouvernance

Il y a au moins deux enjeux importants auxquels fait face actuellement le regroupement local : son financement et la participation des administrateurs aux processus de concertation au CA. D'abord, comme dans le cas des musées, le regroupement local fait aussi face à des enjeux financiers, et selon l'un des dirigeants : « il y a un très gros problème de financement du milieu muséal et pour les regroupements c'est la même réalité ». En effet, en termes de fonctionnement, le regroupement local est principalement financé par des fonds de différents paliers gouvernementaux. Cependant, d'après l'un des membres, cela représente « un grand stress financier » si la confirmation des fonds tarde à arriver. Comme pour les musées, le regroupement local doit faire des choix entre les projets à développer et les ressources dont elle dispose, car :

« si [on] augmente les projets, il faut qu'ils soient financés, et souvent quand on fait une demande, ce n'est pas pour les ressources humaines [...] il faudrait une augmentation du budget de fonctionnement, et celui-là est bloqué, il n'a pas eu d'augmentation depuis que je suis ici ».

Ensuite, certains membres ont exprimé leur préoccupation en ce qui concerne la faible participation dans la prise de décisions de l'ensemble des membres du CA, ce qui peut poser des problèmes dans le processus de concertation. Cet enjeu peut être lié au fait que le CA est composé de plus d'une vingtaine d'administrateurs, d'où le besoin d'un comité exécutif. De plus, selon les propos recueillis, il semble y avoir aussi un malaise autour de la place inégale que le regroupement local semble donner aux grands musées par rapport aux petits musées, ce qui fait qu'il a des sous-groupes qui se forment au sein du CA. Or, si la concertation implique la participation d'une majorité des membres et l'atteinte d'un accord commun, ces éléments peuvent rendre difficile la mise en place d'un processus réel de concertation. En effet, les différences entre chacun des musées, le double rôle que tiennent les membres, l'important nombre d'administrateurs qui siègent au sein du CA peuvent devenir des obstacles à la concertation. En même temps, le fait que certains sous-groupes aient plus récemment émergé a fait en sorte que, selon certains membres, il y a eu plus de participation et donc plus de discussions au sein du CA :

« il y a plusieurs dossiers qui ont pu avancer cette année parce que plusieurs membres se sont exprimés d'une même façon par rapport à l'importance d'agir sur des enjeux [dont] les membres du CA trouvaient qu'ils étaient des enjeux importants pour les musées de [la région]».

5.2.1.5. Relations avec d'autres entités ou organismes

Le regroupement local entretient peu de relations avec le regroupement régional. Par exemple, elles peuvent faire des actions conjointes comme des conférences de presse, mais ce sont des actions plutôt isolées. C'est le regroupement régional qui est le canal de communication officiel avec le MCCCCF au Québec, et bien que cela n'empêche pas les autres regroupements de communiquer directement avec le bureau du ministre, selon les données recueillies, cela semble perçu par le regroupement régional comme un dédoublement de son rôle. Le regroupement local entretient aussi des relations avec d'autres regroupements du secteur muséal, au niveau national ou international. Par ailleurs, le regroupement local, comme les musées, communique principalement avec la direction régionale du MCCCCF en ce qui concerne le financement qu'elle reçoit. Cependant, le regroupement local, de par la nature de ses projets, entretient des relations avec certaines entités du gouvernement local, ainsi qu'avec d'autres entités économiques et culturelles de la région. Ces relations passent principalement par la direction générale du regroupement.

5.2.1.6. Rôles au sein du secteur muséal

Comme nous l'avons mentionné plus haut, le regroupement local, de par son mandat, est appelé à remplir différents rôles sectoriels et notamment trois principaux que sont la promotion, le réseautage et la représentation⁵². Pour la promotion, le regroupement local a mis en place plusieurs actions, certaines d'entre elles depuis plusieurs dizaines d'années. En effet, on peut noter que ce regroupement développe au moins deux projets qui facilitent le rapprochement entre les musées et leur public, mais aussi avec les médias. Ces projets ont des effets notoires sur la visibilité et la fréquentation des musées. Comme le confirme l'un des membres à propos de l'un de ces projets :

« l'apport [du regroupement local] dans les efforts de ce genre c'est la possibilité de faire reconnaître les actions des musées, de façon beaucoup plus importante que ce que chaque musée peut faire lui-même. Si on fait un projet pareil on n'aurait pas la visibilité qu'on a en faisant partie [du regroupement local] ».

Il affirme que :

« on peut intéresser les médias pour une affaire ponctuelle, mais l'intérêt soutenu du public à travers une année on ne pourrait pas le soutenir. [Le regroupement local] peut le soutenir, parce qu'il y a un ensemble de musées, je pense que c'est un apport important ».

En ce qui concerne le rôle de réseautage et de communication, le regroupement local, facilite le contact, la communication et la collaboration entre les musées par le fait même de les réunir dans un même CA, mais aussi et surtout par la réalisation de certains de ses projets. Ainsi, pour l'un des membres, l'un des rôles du regroupement est de « favoriser le fait que les musées travaillent ensemble, [d'] avoir une concertation au niveau du contenu, qu'ils se parlent entre eux ». Selon un autre membre, l'un des rôles principaux de ce genre du regroupement est de : « combattre l'isolation [de créer] des occasions de rencontre, des moments où on peut se parler [...] Il y a comme une entraide professionnelle qui est importante ».

⁵² Un quatrième rôle, celui de concertation, n'est pas cité par les personnes interviewées comme un rôle principale de l'association, et nous considérons qu'il existe de façon implicite dans toutes les actions de cette association, puisqu'elles requièrent de décisions concertées au sein du CA. Plus qu'un rôle spécifique, la concertation semble être un processus essentiel de la gouvernance des associations.

Le rôle de représentation est plutôt un rôle politique. En effet, le regroupement local représente l'ensemble de ses membres auprès d'autres organismes associatifs aux niveaux national ou international, par exemple. Elle fait aussi un travail de représentation envers certains interlocuteurs politiques et économiques régionaux, et plus récemment, auprès des entités provinciales sur la question du financement des musées, sujet pour lequel membres du CA du regroupement local ont formé un comité spécial depuis 2010.

Cependant, le rôle de représentation du secteur muséal à l'échelle provinciale a été joué depuis les années 1970, par le regroupement régional. Celui-ci est considéré comme le porte-parole du secteur muséal de la province, tant auprès du MCCCCF, que d'autres comités ou organismes tels que le Conseil québécois des ressources humaines en culture ou l'observatoire de la culture et des communications du Québec. En reprenant les mots d'une des personnes interviewées, le rôle du regroupement régional est « d'être la voix de l'ensemble des institutions, et puis d'aller s'asseoir avec le MCCCCF ». Un autre de ses membres confirme que le regroupement régional :

« a des liens privilégiés avec le MCCCCF, donc [elle est] capable d'entreprendre un dialogue. Le MCCCCF ne pourrait pas négocier avec chacune des 400 institutions, ils passeraient leur temps à négocier avec les musées ».

Le regroupement régional, avec plusieurs dizaines d'institutions membres, dispose selon l'un d'eux de la « force du nombre », et elle a le rôle « d'être la voix de l'ensemble ». De plus, le regroupement régional remplit aussi des rôles de formation, de promotion, de réseautage et de communication à l'échelle provinciale.

Le tableau 11 résume les principaux résultats concernant le regroupement local étudié au niveau intra-sectoriel.

Niveau	Dimension	Sujet	Regroupement local
Intra-sectoriel	Organisationnelle	Caractéristiques générales	Membres : plusieurs institutions muséales localisées dans la région administrative couverte par le regroupement. Moins d'une dizaine d'employés
		Gouvernance	CA composé des DG (ou leurs représentants) de tous les musées membres Comité exécutif composé de 6 membres en plus de la DG qui siège sans droit de vote CA se réunit environ 5 fois par année La perception du rôle du CA est de définir les grandes orientations de l'organisme Le CE assure le suivi régulier de la gestion avec environ 7 réunions par année. Le CA est plutôt réactif.
	Sectorielle	Relations	Certaines actions conjointes avec le regroupement régional MCCCF : relation avec la direction régionale Avec les autres organismes associatifs du secteur muséal, au niveau national ou international. Relations avec le gouvernement local et autres entités économiques.
	Individuelle	Rôles individuels des administrateurs	Officiers : élaborer et présenter leur rapport Administrateurs : représentation de leurs musées et administration dans des regroupements. Représentation d'autres groupes externes ou de sous-groupes internes
		Rôles de la DG	Information et influence Représentation du regroupement auprès des autres organismes associatifs des secteurs, nationaux ou internationaux Relations avec les partenaires ou autres entités externes tels que le gouvernement local
	Organisationnelle	Enjeux de gouvernance	Difficultés dans la concertation : CA trop nombreux et différences entre les organismes membres générant des inégalités Financement CA réactif : faible participation des membres dans la prise de décisions
	Sectorielle	Rôles au sein du secteur	Promotion, représentation, réseautage, collaboration et concertation Mise en commun de ressources et projets conjoints

Tableau 11 : Résumé des résultats au niveau intra-sectoriel

5.2.2. Enjeux sectoriels⁵³

Nos observations nous permettent de confirmer qu'en ce qui concerne le niveau sectoriel, l'enjeu majeur pour le secteur muséal est actuellement le financement, ou plutôt le « sous-financement » selon les mots de plusieurs directeurs généraux. Selon l'un d'eux, ce problème est principalement lié au fait que, de par leur mission, les musées continuent d'accroître leurs collections, mais que cela ne s'accompagne pas d'une croissance des subventions au fonctionnement. Cela signifie que les musées doivent multiplier leurs actions de recherche de financement pour pouvoir remplir leur mission. Un autre directeur explique que « notre premier rôle est de travailler avec la collection qu'on a, mais on ne peut pas faire ça et en même temps mettre [notre] chapeau de vendeur ». Selon un troisième directeur :

« il y a des musées qui meurent, il y a des musées qui passent leur temps à faire du travail d'autofinancement, nous on investit beaucoup dans le travail d'autofinancement plutôt que dans notre fonction principale ».

Un directeur général et membre des deux regroupements explique la problématique comme étant :

« un sous-financement chronique qui tient à la non-indexation d'une année à l'autre [...] ça fait que le dollar que tu as reçu en 1995 ne vaut plus un dollar en 2012. Mais avec ça ils te demandent de faire la même chose, parce que quand tu rends des comptes il faut que tu rendes des comptes par rapport à ce qu'on t'a donné. Ça ne marche pas, tu ne peux pas. Ce qui arrive c'est qu'il y a moins d'expositions temporaires [...] il y a des coupures de personnel, il y a des services qui souffrent un peu plus, on fait moins de communication, on publie moins de bulletins ou, voire même on ne publie pas du tout. Donc ça effectivement c'est la question majeure ».

Un représentant au sein du MCCCCF confirme qu'il y a des échelles différentes dans la problématique du financement qui :

« n'est pas la même dans les grandes institutions que dans les petites [...] Il y a des petites institutions muséales qui ont une importance locale et très citoyenne, qui ont beaucoup de difficulté à faire supporter leurs activités, qui ont une difficulté de financement importante, et il y a les grandes institutions qui ont une collection importante dont le coût de gestion est énorme ».

⁵³ Cette partie a été aussi enrichie avec les propos des entrevues réalisés auprès des administrateurs des musées étudiés et des représentants au sein du MCCCCF.

Cette personne rappelle qu'au Québec, les quatre « grand musées »⁵⁴ accaparent 60% du financement du MCCCCF pour l'ensemble du secteur muséal. De plus, elle confirme qu'aujourd'hui, les musées dépendent de fonds qui n'augmentent pas selon leur développement.

D'autres enjeux ont également été mentionnés par les membres interviewés, mais au final, ils sont toujours en lien avec le sujet du financement. D'abord, il y a une problématique liée aux collections, car les frais de conservation des collections peuvent être très importants, notamment pour les musées ayant de très grandes collections. Les musées concentrent donc principalement leur financement pour la nécessaire conservation des collections en laissant de côté des activités telles que la documentation et la diffusion de ces collections au sujet desquelles l'un des membres affirmait que c'est :

« le secteur pour lequel quand le financement n'est pas là, c'est mis de côté. C'est-à-dire qu'on essaie de maintenir les réserves pour préserver les objets, mais il se fait peu de recherche ».

Un administrateur de musée a évoqué le sujet de l'aliénation des collections, comme solution possible, notamment pour les institutions qui ont reçu plusieurs dons d'objets d'une qualité moindre et qui alourdissent leurs collections aujourd'hui. D'autres personnes suggèrent l'idée de la fusion de musées comme une alternative face aux problèmes de financement. En effet, certaines des personnes interviewées, tant parmi les membres des CA des musées que parmi ceux du CA du regroupement local, se questionnent sur le nombre de musées au Québec. Ainsi, comme l'un des répondants l'affirmait, il semble qu'il faille se poser la question : « est-ce que nous avons trop de musées pour notre capacité à payer ? ». Un administrateur de l'un des musées confirme cette préoccupation quant au nombre des musées en affirmant que :

« il y a aussi peut-être trop de musées. C'est facile quand quelqu'un veut en faire un dans son comté de partir un projet [...] Il y en a beaucoup des projets comme ça qui marchent, mais il y a aussi [...] [ceux] qui ont des problèmes ».

⁵⁴ Rappelons que les quatre grands musées au Québec financés par le MCCCCF sont le Musée national des beaux-arts du Québec, le Musée d'Art contemporain de Montréal, le Musée de la Civilisation et le Musée des beaux arts de Montréal.

Un autre administrateur affirme que : « il y a beaucoup de musées, il faudrait qu'il y ait des fusions. Comme le gouvernement ne mettra pas plus d'argent, il faut que le gouvernement ait le courage de dire qu'on va fusionner des institutions ».

La problématique de ressources humaines est aussi mentionnée comme étant liée à l'enjeu de financement : « les ressources humaines, c'est toujours un autre enjeu pour lequel on a tendance aussi à couper. Quand l'argent [n'est] pas là, c'est les ressources humaines qui en payent aussi le prix ». Enfin, toujours en lien avec le financement, une des personnes interviewées affirme que l'un des défis qu'il reste encore à surmonter pour le milieu muséal, est celui du développement de partenariats d'affaires avec les entreprises, et que cela passe par un renouvellement de leur mentalité. Selon elle :

« on ne peut pas faire les choses de la même manière si on est des partenaires d'affaires, on est toujours en négociation; il faut doser et accepter qu'il y ait, dans une certaine intelligence, une communication entre les deux ».

Cependant, selon une autre personne « on ne peut pas penser que tous les musées vont se retourner vers le mécénat et que cela va régler le problème ».

Le tableau 12 présente un résumé des différents enjeux sectoriels, ainsi que le nombre de personnes qui y ont fait référence.

Enjeux sectoriels	Nombre de répondants qui y font référence / total interviewés
Financement :	
Financement du MCCCCF	11/16
Financement privé	4/16
Nombre de musées (trop de musées)	4/16
Conservation des collections	3/16
Fréquentation / Localisation	2/16
Ressources humaines	2/16

Tableau 12 : Enjeux sectoriels

5.3. Niveau intersectoriel

Pour le niveau intersectoriel, nous avons limité notre étude à une entité gouvernementale ayant une influence majeure sur l'ensemble du secteur muséal au Québec, à savoir le

MCCCCF. Cependant, rappelons que l'objectif de cette recherche n'est pas de faire une analyse de la gouvernance publique. À ce niveau, il s'agit plutôt de documenter les caractéristiques de la gouvernance de cette entité, ses rôles et ses relations avec les organismes du secteur. Les résultats que nous allons présenter sont issus des entrevues menées auprès des seize répondants de cette étude, à savoir les six directeurs généraux de musées, les deux directeurs généraux des regroupements ainsi que les deux représentants au sein du MCCCCF⁵⁵. Par ailleurs, ces résultats sont enrichis par des données provenant de l'analyse des documents publics. D'abord, nous allons décrire la gouvernance interne du MCCCCF en ce qui concerne le secteur muséal. Ensuite, nous présenterons les rôles documentés du MCCCCF auprès des musées. Enfin, nous reviendrons sur les relations du MCCCCF avec les organismes et sur les enjeux du secteur, mais du point de vue des représentants au sein du MCCCCF.

5.3.1. Gouvernance du MCCCCF

Le MCCCCF a pour mission de « contribuer à l'affirmation de l'identité et de la vitalité culturelle québécoises, de favoriser l'accès et la participation des citoyennes et des citoyens à la vie culturelle »⁵⁶. Il s'appuie sur plusieurs sociétés d'État pour réaliser cette mission, parmi lesquels le Conseil des Arts et de Lettres du Québec (CALQ), entre autres. À l'interne, les différents volets du MCCCCF se structurent en trois sous-ministériats, à savoir celui des politiques, du patrimoine, de la muséologie et des communications, celui de l'action territoriale et des immobilisations et celui de la condition féminine. Chaque sous-ministériat se divise en différentes directions. En 1992, avec l'adoption de *La politique culturelle du Québec : Notre culture, notre avenir*, le MCCCCF a délégué la gestion du financement de plusieurs secteurs artistiques au CALQ. Cependant, la gestion de l'aide financière aux institutions muséales est restée au sein du MCCCCF. Ainsi, les actions du MCCCCF auprès du secteur muséal passent par la Direction du patrimoine et de la muséologie, dans le sous-ministériat des politiques, du patrimoine, de la muséologie et des communications. Cette direction travaille en collaboration avec chacune des directions régionales du sous-ministériat à l'action territoriale et aux immobilisations. L'une des personnes représentantes de la muséologie au sein du MCCCCF nous expliquait, concernant

⁵⁵ Voir tableaux 5 et 6 au chapitre 4.

⁵⁶ MCCCCF, « Mission et vision du Ministère », [en ligne], Québec, Gouvernement du Québec, [réf. du 2 avril 2012]. <http://www.mcccf.gouv.qc.ca/index.php?id=166>

ce travail de coordination, que « ce n'est pas une direction bicéphale, mais c'est une administration qui engage la coordination entre deux entités administratives qui sont dans deux hiérarchies, c'est l'organisation d'un ministère régionalisé ».

Parmi les principales responsabilités de la direction du patrimoine et de la muséologie se trouvent l'application des grandes orientations du MCCCCF en matière de muséologie, la coordination des programmes d'aide financière aux institutions muséales en collaboration avec les directions régionales, ou encore l'offre d'une expertise en muséologie et de services en vue du développement du secteur, entre autres⁵⁷. Cette direction est centralisée à Québec et se compose de trois professionnels en muséologie qui travaillent en collaboration avec les responsables de la muséologie dans chacune des directions régionales. Cette direction n'a pas une communication directe avec les institutions muséales. Cependant, pour accomplir son rôle, elle communique avec l'ensemble du secteur à travers l'un des regroupements. La direction du patrimoine et de la muséologie n'a pas un pouvoir décisionnel, mais plutôt un rôle d'information et de recommandation. Les décisions sont prises généralement par le ministre ou parfois par le sous-ministre.

Il y a 13 directions régionales représentant le MCCCCF dans les 17 régions administratives au Québec. C'est à travers celles-ci que les institutions muséales, selon leur localisation, acheminent leurs demandes d'aide financière. Selon le sujet à traiter, les directions régionales s'adressent aux différentes directions provinciales centralisées à Québec, dont notamment la direction du patrimoine et de la muséologie pour les sujets en lien avec les institutions muséales. C'est dans les directions régionales que les personnes responsables du volet muséologie analysent les dossiers présentés. En contrepartie du soutien reçu du MCCCCF, les institutions muséales doivent rendre des comptes à la direction régionale, sauf pour les quatre « grands musées » qui font un rapport directement à la direction du patrimoine et de la muséologie à Québec. Cependant, seules les institutions muséales soutenues au fonctionnement doivent rendre des comptes annuellement. Les musées reconnus et non soutenus au fonctionnement ne doivent rendre des comptes que lorsqu'ils ont reçu une subvention au projet.

⁵⁷ Voir MCCCCF (2012). *Muséologie* « Rôle du Ministère » [en ligne], Québec, Gouvernement du Québec, [réf. du 27 août 2012]. <http://www.mcccf.gouv.qc.ca/index.php?id=101>

Le tableau 13 résume les rôles de directions du MCCCCF impliqués dans la mise place des programmes reliés à la politique muséale.

MCCCCF		
Gouvernance	Bureau du ministre (et du sous-ministre éventuellement)	Prise de décision
	Direction du patrimoine et de la muséologie	Mise en place des programmes, et d'autres actions, reliés à la politique muséale. Rôle d'information et de recommandation auprès du bureau du ministre. Pas de lien de communication directe avec les musées.
	Directions régionales	Exécution des programmes dans les régions. Liens de communication avec chacun des musées reconnus de la région correspondante. Contrepartie des musées pour la reddition de comptes.

Tableau 13 : Rôles des directions du MCCCCF impliquées dans le secteur muséal

5.3.2. La politique muséale et les programmes du MCCCCF⁵⁸

Dans sa politique muséale *Vivre autrement... la ligne du temps* de 2000, le MCCCCF établit cinq orientations sur lesquelles il base son rôle auprès du secteur muséal. Le tableau 14 présente ces orientations ainsi que les objectifs poursuivis.

Orientations	Objectifs	Plan d'action
Les citoyens d'abord	Favoriser l'accès du public et son appropriation du savoir et de la culture	Renouvellement des activités muséologiques (ex. : expositions activités éducatives et culturelles, etc.)
Cap sur l'expertise	Favoriser l'expertise professionnelle émanant du milieu	Stratégie de stabilisation des ressources humaines et de redressement des conditions d'emploi
Une institution muséale dans la communauté	Diversifier les partenariats entre le musée et sa communauté	Intensification et diversification des rapports de partenariat des institutions muséales dans leurs milieux
La force du réseau muséal	Consolider et dynamiser le réseau muséal	Mise en place d'un réseau plus fonctionnel
Direction le monde	Favoriser l'ouverture sur le monde à travers les échanges avec d'autres nations	Encourager les échanges bilatéraux et multilatéraux, ainsi que l'accueil des manifestations issues d'autres communautés à travers le monde.

Source : Politique muséale *Vivre autrement... la ligne du temps*, MCCCCF, 2000.

Tableau 14 : Orientations et objectifs de la Politique muséale du MCCCCF

⁵⁸ Cette section présente certaines données provenant principalement du document *Institutions muséales reconnues et soutenues : rapport : musées, lieux d'interprétation, centres d'exposition*, réalisé par Johanne Jutras pour le MCCCCF en 2010; et du document *La politique muséale du Québec : présentation, analyse et évaluation*, réalisé par Marilynne Allard et al. (2008).

Pour atteindre ses objectifs auprès du secteur muséal, le MCCCCF a mis en place un ensemble de programmes d'aide financière, dont notamment le Programme d'aide au fonctionnement pour les institutions muséales reconnues (PAFIM), le Programme d'aide au fonctionnement pour les organismes de regroupement, différents programmes d'aide aux projets (ex. pour le soutien des expositions permanentes), le programme d'aide aux immobilisations et le programme d'aide aux initiatives du partenariat. En plus de l'aide financière, le MCCCCF a également mis en place un programme de soutien technique, avec le Service de soutien aux institutions muséales (SSIM). Ce programme a comme but de travailler avec les partenaires du MCCCCF (notamment les « grands musées » ayant la responsabilité d'appuyer le développement du réseau muséal), pour répondre aux besoins du milieu par des outils de formation, tels que des guides de bonnes pratiques, par exemple. Enfin, il existe aussi un projet pilote pour soutenir financièrement les réseaux régionaux des institutions muséales appelés Cellules régionales d'expertise en muséologie (CREM).

Cependant, il faut rappeler que seules les 123 institutions muséales dites reconnues et soutenues au financement ont accès au PAFIM, c'est-à-dire celles qui ont obtenu l'accréditation du MCCCCF avant la publication de la politique muséale en 2000. Les objectifs du PAFIM concernant ces institutions sont de « maintenir leur degré de conformité aux critères de qualité considérés au moment de l'évaluation nationale [et] de maintenir leur fréquentation » (Jutras, 2010 : 9). Par ailleurs, le MCCCCF a mis en place, avec la politique muséale, un mécanisme de reconnaissance qui a permis à plus de 60 institutions d'être reconnues et non soutenues au financement et ce, afin d'avoir accès aux différents programmes d'aide financière (sauf le PAFIM). Ainsi, le MCCCCF reconnaît actuellement 188 institutions muséales, qui ont accès à ses programmes de financement, sur les 420 recensées par l'Observatoire de la culture et des communications du Québec (Thibault, Bergeron et Dumas, 2006)⁵⁹.

En plus du PAFIM, les personnes interrogées au sein du secteur muséal, reconnaissent certaines initiatives du MCCCCF comme constituant des apports importants aux enjeux sectoriels et, notamment, à celui du financement. Ils citent principalement le programme d'aide aux projets pour le soutien des expositions permanentes. Quelques personnes notent aussi l'importance du programme de cellules régionales d'expertise en muséologie, qui

⁵⁹ Voir tableaux 2 et 3 au chapitre 3.

permet de développer les réseaux en région. En ce qui concerne les apports des programmes de soutien technique, tel que le service de soutien aux institutions muséales (SSIM), peu de personnes y font référence et quand ils le mentionnent il semble y avoir des désaccords. Ainsi, d'un côté une des personnes interviewés affirme « qu'actuellement les grandes actions du SSIM sont des dédoublements des actions [du regroupement régional], [ils travaillent] sur les mêmes choses », tandis qu'une autre personne considère que c'est une bonne idée de donner « davantage d'outils et non juste de l'argent pour fonctionner ».

D'autres initiatives du MCCCCF ont eu des effets importants sur le secteur muséal, comme le Programme Mécénat Placements Culture géré par le CALQ. Il s'agit d'un programme de subventions, attribuées par le CALQ, et versées aux OBNL du domaine de la culture et des communications en contrepartie de dons et de contributions recueillis par ceux-ci auprès de donateurs pour constituer des fonds de dotation et des fonds de réserve⁶⁰. Depuis la première campagne de financement en 2006, plusieurs institutions muséales ont reçu des subventions de contrepartie de ce programme. Le tableau 15 résume les principaux programmes du MCCCCF reliés à la politique muséale.

Principaux programmes du MCCCCF reliés à la politique muséale	Type du soutien	Bénéficiaires
Programme d'aide au fonctionnement pour les institutions muséales reconnues (PAFIM)	Soutien financier (subvention)	Musées reconnus et soutenus au fonctionnement et organismes de regroupement
Programme d'aide aux projets - Aide aux projets pour le soutien d'expositions permanentes	Soutien financier (subvention)	Musées reconnus, soutenus ou non au fonctionnement
Programme d'aide aux immobilisations	Soutien financier (subvention)	Musées reconnus, soutenus ou non au fonctionnement
Programme d'aide aux initiatives de partenariat	Soutien financier (subvention)	Musées reconnus, soutenus ou non au fonctionnement
Service de soutien aux institutions muséales (SSIM)	Soutien technique (ex. : formations, outils en ligne)	Tous les musées reconnus ou non, (quand il s'agit des documents publics publiés en ligne), mais avec une priorité aux institutions muséales reconnues, soutenues ou non au fonctionnement.
Cellules régionales d'expertise en muséologie (CREM)	Soutien financier (subvention)	Programme pilote pour les organismes de regroupement
Placement Culture (à travers le CALQ)	Soutien financier (Subvention de contrepartie)	Musées reconnus, soutenus ou non au fonctionnement

Tableau 15 : Principaux programmes du MCCCCF reliés à la politique muséale

⁶⁰ Voir du CALQ *Mécénat Placements Culture*, [en ligne], Québec [réf. du 3 avril 2012]. http://www.calq.gouv.qc.ca/placementsculture/index.php?option=com_content&view=article&id=34&Itemid=5

5.3.3. Rôle du MCCCCF

L'un des représentants du MCCCCF explique que cette institution a pour rôle de « soutenir le développement et la consolidation du secteur muséal ». Ce soutien est perçu par la majorité des personnes au sein du secteur muséal comme étant principalement financier. Ainsi, quand on les questionne sur le rôle du MCCCCF auprès des musées, les répondants mentionnent principalement celui de bailleur de fonds. En effet, parmi les 14 personnes interviewées dans les musées et les organismes associatifs, au moins 11 font référence à ce rôle du MCCCCF. Elles considèrent que le MCCCCF « est un bailleur de fonds, édicte des règles, des normes, donne un budget et il y a une reddition des comptes à faire ». Pour d'autres le « MCCCCF est obligé de donner l'argent », car son rôle est « d'assurer d'abord le financement ». Une troisième personne affirme que « le ministère essaie de faire le mieux qu'il peut, ça fluctue en fonction de ressources financières qu'ils ont ».

Par ailleurs, plusieurs personnes relient le rôle de soutien financier du MCCCCF à sa fonction de négocier l'enveloppe budgétaire avec le Conseil du Trésor. Ainsi, l'un des administrateurs affirme que « le rôle du ministère c'est de convaincre les autres ministres qu'il faut dépenser l'argent sur l'histoire et les affaires culturelles ». Un des membres d'un organisme associatif considère que « le rôle [du MCCCCF] est d'avoir une vue d'ensemble et d'évaluer les besoins qui sont très importants et d'avoir assez de force pour négocier son enveloppe ».

Cependant, et au-delà du rôle de bailleur de fonds, certaines personnes font référence à un rôle de transmission des savoirs et des compétences aux professionnels du secteur. L'une des personnes interviewées affirme qu'il est aussi du ressort du MCCCCF de donner « les outils nécessaires, des personnes ressources [...] la formation », tandis qu'une autre affirme que son musée a bénéficié de ce rôle du MCCCCF « de par leurs connaissances du milieu, de par leurs connaissances spécialisées dans des domaines en lien avec la muséologie ».

Le tableau 16 présente un résumé des différents rôles que les personnes interviewées ont attribués au MCCCCF, ainsi que le nombre de personnes qui les ont mentionnés.

Rôle du MCCCCF	Nombre des répondants qui y font référence / total interviewés
Bailleur de fonds	13/16
Négociateur du budget auprès du ministère du Trésor	4/16
Transmetteur de savoirs et de compétences	3/16
Porteur d'une vision pour l'ensemble du secteur	3/16
Évaluation et légitimation (reconnaissance)	3/16
Développeur des ententes avec d'autres ministères	1/16

Tableau 16 : Rôles du MCCCCF selon les personnes interviewées

5.3.4. Relations entre le MCCCCF et les autres organismes du secteur

Le MCCCCF entretient différentes relations, tant avec les musées qu'avec les regroupements. En ce qui concerne les musées, le canal officiel de communication passe par la direction régionale. Cependant, que ce soit par la direction générale ou par la présidence du CA, le musée peut aussi communiquer avec le sous-ministre ou le ministre. En effet, une personne interrogée confirme qu'« il en a [des institutions muséales] qui font des représentations sur une base régulière auprès du ministre » et, selon elle, certaines institutions muséales « ont des conseils d'administration avec des personnes qui ont un contact direct avec le ministre ». Un autre interviewé confirme que « si tu es capable d'aller jusqu'au ministre et tu demandes une chose, tu peux l'avoir ».

Cependant, l'une des personnes interrogées précise que cela peut être possible pour des situations spécifiques, mais que pour des enjeux plus importants, il faut une concertation sectorielle pour pouvoir influencer le MCCCCF. Cette personne affirme que : « à partir du moment où il y a une demande concertée du milieu, il y a une sensibilité ministérielle parce que s'il y a une demande concertée, c'est parce qu'il y a un besoin ».

En ce qui concerne les regroupements, celles au niveau local communiquent *via* leurs directeurs généraux avec la direction régionale du MCCCCF. Bien que les regroupements locaux n'aient pas d'empêchement formel pour communiquer avec le sous-ministre ou le ministre, et qu'elles le fassent pour des projets spécifiques, c'est plutôt le regroupement régional qui a la légitimité pour parler au nom du secteur et communiquer principalement avec la Direction du patrimoine et de la muséologie, mais elle peut aussi communiquer avec le ministre. Comme le confirme un des représentants au sein du MCCCCF :

« c'est toujours le directeur qui est en lien avec [le regroupement régional] pour le travail du comité conjoint [regroupement régional-MCCCF], mais quand il y a des problèmes, à ce moment-là ça monte au niveau politique; c'est le président [du regroupement régional] qui va être en contact avec le sous-ministre adjoint, et là il y a des négociations que vont se faire ».

5.3.5. Enjeux du MCCCF envers le secteur muséal

En ce qui concerne le secteur muséal, le MCCCF semble donc faire face à plusieurs enjeux, mais c'est le financement des institutions muséales qui demeure l'enjeu majeur du secteur. Le MCCCF y est impliqué d'au moins deux façons, d'abord par son rôle de bailleur de fonds, mais aussi par son rôle de porteur d'une vision du développement du secteur.

En tant que bailleur de fonds, comme nous l'avons mentionné, le MCCCF a mis en place plusieurs programmes dont notamment le PAFIM. Cependant, ce programme fait face à une situation de stagnation depuis plusieurs années. En effet, non seulement le montant octroyé aux institutions n'a pas vraiment augmenté depuis 1995 (hormis un ajustement en 2006) mais en plus, les mécanismes de reconnaissance et d'évaluation n'ont pas été appliqués depuis 2003. Ainsi un représentant au sein du MCCCF, confirme que les fonctionnaires sont dans une impasse, car ils gèrent :

« les subventions au fonctionnement [...] sans possibilité ni d'augmenter ni de diminuer, alors année après année [on] fait l'analyse du fonctionnement des organisations, mais on leur annonce qu'on leur donne la même chose que l'année dernière ».

En effet, on ne mesure plus la performance par des évaluations et, selon une des personnes interviewées, « l'argent que reçoivent [les institutions] est déterminé plus par l'histoire de leur rapport avec le ministère que par leur performance actuelle ». Ceci soulève le sujet des évaluations nationales, mécanisme que plusieurs des personnes interviewées ont qualifié de nécessaire. Ainsi, Jutras (2010) observe aussi que le MCCCF possède une légitimité au sein du secteur pour mener ces évaluations en collaboration avec les experts en muséologie. Récemment, la réinstauration et l'actualisation de l'évaluation nationale, ainsi que l'ouverture d'un processus d'octroi d'un sceau de qualité, ont été discutées au sein du comité conjoint entre le MCCCF et le regroupement régional. Cependant, pour l'un des informateurs, ce sceau sera « une reconnaissance qui va donner [aux institutions muséales] un label de qualité, mais cela ne les rendra pas nécessairement admissibles [aux

programmes de subventions] ». Rappelons que l'évaluation nationale n'avait pas non plus pour objectif de donner aux institutions muséales l'accès aux programmes de subventions.

Un autre enjeu, qui est sujet à discussion entre le MCCCCF et le regroupement régional, est celui de la définition de stratégies de financement privé. En effet, dans son rôle de meneur d'une vision pour l'ensemble du secteur, et face aux enjeux de financement, le MCCCCF promeut le développement du financement des institutions muséales par le privé. D'ailleurs, selon Jutras (2010), le financement privé dans les institutions muséales reconnues et soutenues au fonctionnement a diminué de 29,3 % de 1999 à 2008, et un pourcentage élevé d'institutions n'a pas de stratégie ou de politique de sollicitation des entreprises privées (2010 : 50). Des programmes tels que « Mécénat Placement Culture » sont des initiatives qui répondent bien au sujet du financement privé. Cependant, comme nous l'avons vu dans la section précédente, certains membres des musées affirment qu'ils ont des difficultés pour trouver du financement privé, notamment lorsqu'il s'agit de fonds pour couvrir les frais de fonctionnement.

En ce qui concerne le rôle du MCCCCF de porteur d'une vision sectorielle, et bien que cela soit en lien avec le financement, l'ampleur du secteur muséal est un autre enjeu important. En effet, comme l'affirme l'un des représentants au sein du MCCCCF, « les musées sont des institutions qui demandent énormément d'argent, pour lesquelles l'investissement gouvernemental semble être sans fin ». Pour cette personne, le MCCCCF devrait restreindre son engagement pour pouvoir intervenir sur d'autres enjeux du secteur tels que les nouvelles technologies. Selon cette personne, le MCCCCF devrait se questionner sur :

« comment on peut supporter le développement des musées sans ne supporter que cela ? [...] Quelque part il y a un arbitrage à faire [car] l'engagement gouvernemental dans la culture n'est pas en croissance ».

Ceci conduit une autre des personnes interviewées à se questionner autour du nombre d'institutions muséales en affirmant qu'il y a une « très grande quantité d'institutions muséales très performantes », mais il faut se demander ce que la société doit supporter, « combien, lesquelles et pourquoi ». Selon cette personne cela implique une réflexion sur l'avenir des institutions muséales, mais celle-ci ne doit pas se limiter au MCCCCF, car cette institution ne peut que faire « une réflexion sur les institutions reconnues et non sur l'ensemble des institutions ». À propos de la politique muséale et de l'évaluation nationale,

l'un des administrateurs de musée considère que le problème est que « nulle part on ne parle d'initiatives de fusion, de partage de ressources ou encore de la fermeture de certains musées ».

Le tableau 17 présente le lien entre les différents rôles et les enjeux du MCCCCF observés au sein du secteur muséal.

Rôles du MCCCCF	Enjeux au sein du secteur muséal
Bailleurs de fonds	Rôle éclaté au sein du secteur muséal entre les musées reconnus et soutenus, les reconnus et non soutenus et, indirectement, les non reconnus et non soutenus.
Négociateur du budget auprès du ministère du Trésor	Compressions budgétaires dans le domaine de la culture qui ne permettent pas d'augmenter les montants des subventions au fonctionnement.
Porteur d'une vision pour l'ensemble du secteur	Nombre de musées versus capacité de financement du MCCCCF.
	Développement des stratégies de financement privé.
Évaluation et légitimation	Reprise des mécanismes d'évaluation et de reconnaissance énoncés dans la politique muséale.

Tableau 17 : Rôles et enjeux du MCCCCF au sein du secteur muséal

Conclusion du cinquième chapitre

Dans ce chapitre, nous avons présenté les données recueillies lors de notre recherche sur l'exercice de la gouvernance dans le secteur muséal dans une agglomération urbaine du Québec. Nous avons présenté ces données selon les trois niveaux de gouvernance d'un secteur à but non lucratif identifiés dans notre cadre d'analyse, que sont le niveau organisationnel, le niveau intra-sectoriel et le niveau intersectoriel. Ceci nous a permis de dégager les principaux rôles joués pour les acteurs et les organismes, à chacun des niveaux. Nous avons également pu identifier les principaux enjeux propres à chaque niveau ainsi que les relations qu'entretiennent les organismes, et qui peuvent influencer leur gouvernance. Ces résultats nous permettront de formuler certains constats et d'en faire l'analyse dans le chapitre suivant.

CHAPITRE 6 – ANALYSE DES RÉSULTATS

Introduction au sixième chapitre

Dans ce chapitre, nous allons présenter l'analyse des résultats obtenus lors de notre étude auprès du secteur muséal dans une agglomération urbaine du Québec. La discussion des résultats, à la lumière du cadre d'analyse, va nous permettre d'établir certains constats et de mettre en évidence des éléments caractéristiques de l'exercice de la gouvernance dans secteur à but non lucratif. Comme nous l'avons déjà mentionné, en raison de notre engagement de confidentialité et des risques d'identification des organismes et des répondants malgré leur anonymat, il y a des données que nous avons décidé de ne pas présenter dans les résultats au cinquième chapitre. Cependant, ces données ont nourri notre analyse et sont implicites dans les discussions au long de ce chapitre.

Dans les trois sections suivantes nous allons faire, d'abord, un bref rappel du cadre d'analyse. Nous présenterons ensuite nos principaux constats ainsi que l'analyse de nos observations sur l'exercice de la gouvernance à multiples niveaux. Nous finirons en revenant à nos propositions et à la question de recherche.

6.1. Rappel du cadre d'analyse

Cette étude cherche à élargir notre compréhension de la gouvernance des OBNL en analysant les multiples niveaux auxquels elle est exercée au sein d'un secteur à but non lucratif. Pour cela, nous avons élaboré un cadre d'analyse qui propose d'étudier la gouvernance à travers une conception multidimensionnelle, afin d'analyser les éléments des dimensions organisationnelle, contextuelle et individuelle du phénomène. Ainsi pour définir notre conception du secteur, et des organismes qui le composent, nous avons retenu les notions de « domaine d'élaboration des politiques » et de « secteur sociétal ». Ceci nous a permis de dégager trois niveaux d'intervention (organisationnel, intra-sectoriel et intersectoriel), et d'identifier les organismes agissant à chacun de ceux-ci, dans un secteur à but non lucratif, et plus particulièrement dans le cas de cette étude, dans le secteur muséal d'une agglomération urbaine du Québec.

Au niveau organisationnel nous avons étudié des OBNL centraux du secteur muséal de l'agglomération urbaine étudiée, c'est-à-dire des musées. Pour le niveau intra-sectoriel, nous avons étudié les regroupements agissant aux échelles locale⁶¹ et régionale⁶². Pour le niveau intersectoriel, nous avons étudié une entité gouvernementale fortement impliquée au sein du secteur muséal au Québec, de par son rôle du principal bailleur de fonds, mais aussi pour son rôle de légitimation et d'élaboration des politiques publiques sectorielles. Par ailleurs, nous avons identifié sur le terrain d'autres entités gouvernementales locales qui sont apparues plusieurs fois dans nos résultats de recherche. Bien que nous en ayons tenu compte dans notre analyse, elles n'ont pas fait l'objet d'un examen approfondi qui relèverait d'une autre recherche. De plus, nous considérons que les organismes, qui agissent aux différents niveaux, sont reliés par différents types des relations. Pour analyser ces relations, nous avons adopté la définition des relations inter-organisationnelles verticales et horizontales de Warren (1972, repris par Scott et Meyer, 1991). Nous avons donc étudié ces relations au sein du secteur ainsi que les dynamiques de gouvernance qui y sont reliées.

Enfin, pour étudier la dimension individuelle, nous avons retenu la conception des individus comme étant des acteurs socialement compétents, proposée par Giddens (2005), cela dans le but d'identifier les rôles de gouvernance individuels exercés par les acteurs aux différents niveaux, mais aussi les dynamiques de gouvernance qu'ils impliquent. Nous avons porté un regard particulier sur les acteurs composant les CA des OBNL des niveaux organisationnel et intra-sectoriel, que sont les membres du CA et les directeurs généraux.

La figure 5 présente notre cadre d'analyse adapté à notre étude du secteur muséal dans l'agglomération urbaine du Québec dont il est question dans cette recherche. Les figures en gris représentent les entités gouvernementales locales que nous n'avons pas étudiées en détail en raison des limites de cette recherche. La figure au contour discontinu représente le regroupement régional que nous n'avons étudié que partiellement étant donné le manque d'accès aux données, notamment en ce qui concerne l'observation des réunions de CA et l'analyse des documents. Cependant, étant donné la pertinence de ces entités et organismes pour notre étude, nous les avons intégrés à notre analyse, quoique de façon limitée et en fonction de données obtenues par des entrevues et dans les documents publics consultés.

⁶¹ Incluant les musées localisés dans une région administrative au sens du gouvernement du Québec.

⁶² Incluant les musées localisés dans plusieurs régions administratives du Québec.

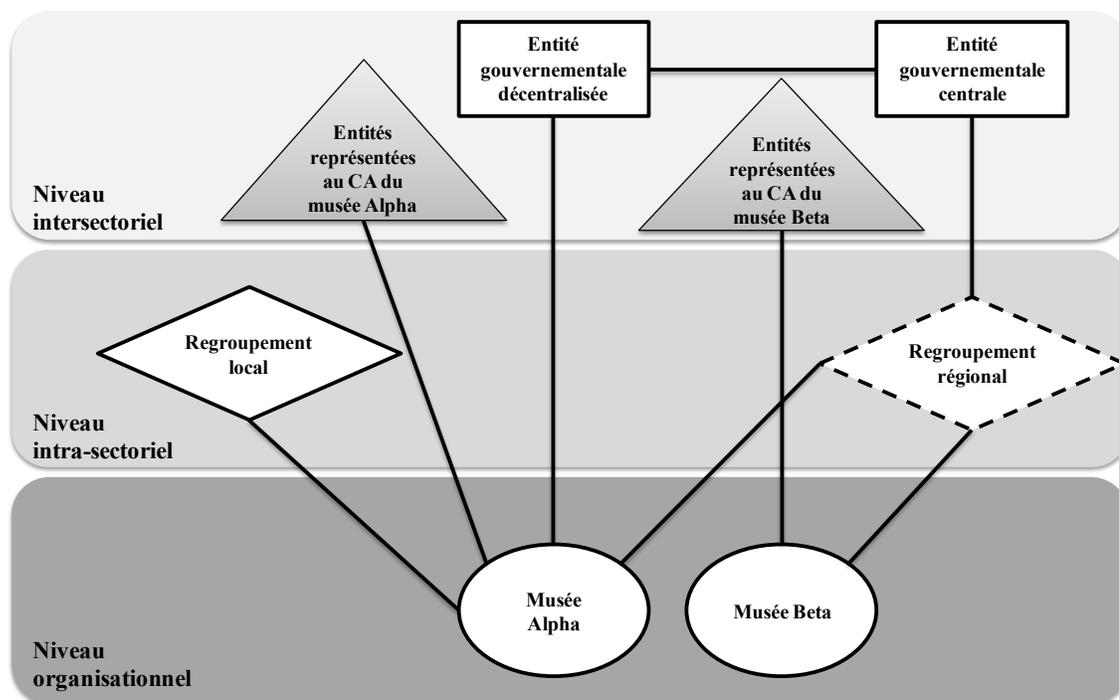


Figure 5 : Représentation de la gouvernance à multiples niveaux du secteur muséal dans une agglomération urbaine du Québec

6.2. L'exercice de la gouvernance à multiples niveaux

Nous allons organiser la présentation de l'analyse de nos résultats selon les trois dimensions étudiées, à savoir les dimensions organisationnelle, individuelle et contextuelle afin de mieux saisir les dynamiques issues de l'exercice de la gouvernance à plusieurs niveaux. Nous allons donc commencer par une brève présentation des principales tendances, pertinentes pour notre étude, de la gouvernance des musées dans leur dimension organisationnelle, pour ensuite approfondir sur l'analyse des observations reliées aux dimensions individuelle et contextuelle.

6.2.1. Dimension organisationnelle : la gouvernance des musées

Pour l'étude de la dimension organisationnelle, nous avons analysé les caractéristiques des organismes et de leur gouvernance en tant que cadre dans lequel agissent les acteurs. Nous nous sommes aussi intéressés aux enjeux reliés à la gouvernance des organismes et aux relations inter-organisationnelles, notamment entre les regroupements et avec les entités gouvernementales. Ainsi, au niveau organisationnel, en plus des directeurs généraux et des

administrateurs interviewés dans les deux musées étudiés, nous avons aussi interviewé quatre autres directeurs généraux de musées qui sont aussi administrateurs dans les CA des regroupements, et deux directeurs généraux de regroupements qui siègent sur d'autres conseils d'administration d'organismes du milieu muséal. Des données recueillies lors de ces entrevues se dégagent trois constats à propos des musées.

6.2.1.1. Intérêt pour l'amélioration de la gouvernance organisationnelle

Nous avons d'abord constaté que les CA des musées s'intéressent à leur gouvernance et cela se traduit par une tendance à la révision et à la mise à jour des mécanismes qui y sont liés depuis les années 2000. En effet, dans les deux musées étudiés, le CA a mis en œuvre un processus de restructuration de sa gouvernance, ce qui a impliqué entre autres, une actualisation des règlements généraux, une mise à jour des procédures, une révision du rôle de la direction générale et une réorganisation des comités. Au moins deux des quatre autres directeurs généraux de musées (également administrateurs au CA d'un regroupement) interviewés ont aussi fait référence à la mise en place d'importants processus d'actualisation de leurs systèmes de gouvernance. Cependant, nous avons observé qu'au moins dans un des deux musées étudiés, la formalisation des mécanismes de gouvernance ne garantit pas un CA plus impliqué.

6.2.1.2. Représentation des parties prenantes au sein du CA

Le deuxième constat est qu'il y a des entités, ou des groupes, externes aux musées qui sont représentés de façon formelle au sein de leur CA. En effet, tant dans les deux musées étudiés comme pour les quatre autres musées dont nous avons interviewé les directeurs généraux (également administrateurs au CA d'un regroupement), il y a au sein de leurs CA des administrateurs qui sont nommés en représentation d'autres entités ou groupes. Ces entités ou groupes sont considérés comme étant des parties prenantes importantes avec lesquels le musée veut – ou doit selon les cas – entretenir une relation étroite. Cela peut être dû au fait que ces parties prenantes apportent une aide financière à l'organisme, parce qu'elles sont propriétaires d'une partie des biens ou parce qu'elles représentent le milieu dans lequel se situe l'organisme. Cependant, le nombre de membres qui jouent un rôle de représentation au sein du CA varie selon les musées, et la façon dont ils assument ce rôle varie selon les individus.

Nous avons donc observé deux types de représentants au CA, ceux élus lors des assemblées générales des organismes et ceux nommés par des entités externes à l'organisme. Les premiers jouent un rôle de représentation moins formelle, c'est-à-dire qu'ils sont élus, car ils appartiennent à un milieu ou à un organisme relié au musée, entre autres, mais dont le rôle de représentation n'est inscrit dans aucun document. Les seconds sont des représentants formels des entités, dont la nomination et le rôle sont précisés dans les règlements généraux de l'organisme.

6.2.1.3. Appartenance à des regroupements

Un troisième constat est l'appartenance des musées à différents regroupements locaux et régionaux. En effet, les musées semblent avoir davantage le besoin de se rassembler et ce besoin semble être en lien avec les principaux enjeux organisationnels. Ainsi, au-delà des avantages en termes de partage d'information, ces regroupements offrent la possibilité de faire face à certains enjeux organisationnels, par des actions collectives. Ces principaux enjeux organisationnels, auxquels font face les musées, semblent être les forces motrices des actions posées par les directeurs généraux au niveau intra-sectoriel, et qui visent à les résoudre. Les regroupements locaux offrent donc un espace de confluence des problématiques, mais aussi d'élaboration de solutions conjointes. En plus, comme la majorité des musées au Québec, ceux étudiés dans ce mémoire font partie d'organismes associatifs semblables aux niveaux provincial et national. Cependant, les relations avec les organismes associatifs, de même que celles avec le MCCCCF, sont considérées par les administrateurs comme relevant du rôle de la direction générale, les administrateurs connaissant peu ces regroupements et le rôle qu'ils jouent au sein du secteur. La littérature sur la gouvernance des OBNL analysée pour cette recherche n'aborde pas l'étude des relations entre les OBNL et les regroupements qu'elles conforment. Et pourtant, comme nous le verrons plus en détail dans les parties suivantes, ces regroupements exercent une influence sur les musées et leur gouvernance, par leur rôle clé dans la structuration du secteur muséal.

6.2.2. Dimension individuelle : les rôles de gouvernance des acteurs

Pour l'étude de la dimension individuelle, nous avons recueilli nos données à deux niveaux : organisationnel et intra-sectoriel. Notre analyse se base donc sur les entrevues menées avec les directeurs généraux des musées (6 répondants), les directeurs généraux des regroupements (2 répondants) et les membres des conseils d'administration des CA des musées (6 répondants). Nous avons enrichi ces données avec l'observation de réunions des conseils d'administration et l'analyse des documents organisationnels. Pour étudier cette dimension, nous avons fait appel à la conception de l'individu en tant qu'acteur socialement compétent, issue de la théorie de la structuration de Giddens (2005). Rappelons que selon cet auteur, les individus sont conscients des conditions et des conséquences de leurs actions et de leurs pratiques, et qu'ils sont capables d'exprimer verbalement les raisons qui motivent leurs actions. Ainsi, concevoir les acteurs comme étant socialement compétents nous a permis de dégager les différents rôles de gouvernance qu'ils jouent et qui se manifestent tant dans leurs propos que dans leurs actions. De plus, cette conception des acteurs nous a également permis de mettre en lumière les dynamiques qui découlent de l'exercice de ces rôles.

Le principal constat de cette étude concernant la dimension individuelle est que les acteurs jouent de multiples rôles de gouvernance tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'organisation. Dans les deux parties suivantes, nous allons approfondir l'examen des multiples rôles de gouvernance observés et des dynamiques d'inter-influence entre les différents niveaux de gouvernance issue de l'exercice de ces multiples rôles.

6.2.2.1. Les rôles des administrateurs des musées

Au-delà des rôles de gouvernance du CA en tant que groupe, nous avons constaté que les administrateurs considèrent qu'ils ont à jouer différents rôles individuels. En effet, la majorité des administrateurs se perçoit comme jouant au moins deux rôles individuels de gouvernance au sein du CA.

Le tableau 18 montre le nombre de rôles joués au sein du CA du musée, donné par chaque administrateur interviewé.

Répondant	Nombre des rôles individuels
Musée Alpha	
Administrateur 1	3
Administrateur 2	3
Administrateur 3	2
Musée Beta	
Administrateur 4	1
Administrateur 5	2
Administrateur 6	4

Tableau 18 : Nombre des rôles individuels joués au sein du CA par les administrateurs selon eux.

Par ailleurs, nous notons que, dans les deux musées étudiés, les administrateurs définissent les rôles du CA principalement en termes de prise de décisions et de surveillance de la gestion. Cependant, quand ils se réfèrent à leurs rôles individuels, ceux-ci vont plus loin en intégrant les rôles de conseil, de collaboration et aussi de représentation d'autres groupes ou entités.

Le tableau 19 résume les principaux rôles de gouvernance individuels perçus par les administrateurs des musées interviewés.

Rôles de gouvernance des administrateurs des musées	Nombre d'administrateurs qui y font référence / nombre total interviewés
Représentation d'une entité externe au sein du CA du musée	2/6
Représentation des intérêts citoyens - Implication citoyenne	2/6
Collaboration avec la direction générale	2/6
Financement - Levée de fonds	2/6
Surveillance des procédures, de la gestion financière, etc.	2/6
Conseil selon les compétences individuelles	2/6
Représentation d'un groupe concerné par la mission du musée	1/6
Représentation du musée auprès d'autres entités et/ou organismes	1/6
Relation avec les bénévoles	1/6

Tableau 19 : Rôles individuels de gouvernance des administrateurs des musées

Cela peut conduire à de possibles contradictions entre deux rôles de gouvernance qui répondent à des logiques différentes, un même administrateur pouvant par exemple, se voir jouer un rôle de surveillance de la gestion et, en même temps, dire avoir un rôle de conseil ou de collaboration avec la direction générale.

La recherche sur la gouvernance des OBNL s'attarde peu aux rôles individuels de gouvernance, et elle aborde plus amplement le sujet des rôles du CA en tant que groupe. Ainsi, la coexistence de plusieurs rôles individuels de gouvernance peut être rapprochée des propos de Cornforth (2004) qui, en adoptant l'approche du paradoxe, observe que les CA exercent de multiples rôles de gouvernance et que cela varie selon le contexte organisationnel. Selon cet auteur, pour mettre en évidence ces différents rôles, il faut adopter des approches multi-théoriques. À la lumière des propos de Cornforth (2004) et des approches théoriques résumées dans le premier chapitre de cette étude, il nous semble que parmi les rôles mentionnés par les administrateurs, on retrouve la théorie de l'agence (Jensen et Meckling, 1976) dans les rôles de surveillance, la théorie de l'intendance (Davis, Schoorman et Donaldson, 1997) dans les rôles de collaboration et de conseil, la théorie de la dépendance de ressources (Pfeffer et Salancik, 1978) dans les rôles de financement et de levée de fonds, et enfin la théorie des parties prenantes (Freeman, 2005) dans les rôles de représentation des citoyens, des groupes ou des entités externes à l'organisation.

On peut aussi relier ces multiples rôles individuels aux propos de Golden-Biddle et Rao (1997) qui, dans une perspective de construction sociale, considèrent que le rôle du CA se construit dans les rapports quotidiens entre les individus, plutôt que selon les attributs fiduciaires et juridiques. Dans les musées étudiés, nous observons que la majorité des administrateurs a siégé (ou siège encore) pendant plusieurs années au sein d'autres conseils d'administration dans des OBNL ou dans des OBL. Il nous semble que cela pourrait leur donner une certaine expérience en gouvernance, ce qui peut avoir une influence sur la façon dont ils accomplissent leurs rôles individuels au sein des CA des musées, et sur leur conception du rôle du CA en tant que groupe.

Par ailleurs, nous avons pu constater que ces multiples rôles individuels de gouvernance, notamment ceux joués par les administrateurs nommés comme représentants des entités externes aux CA des musées, peuvent générer des dynamiques d'inter-influence entre les musées et les entités représentées. Cela peut avoir différents effets sur la gouvernance de

l'organisme ainsi que sur l'entité en question. Par exemple, dans le cas du musée Beta, les représentants des gouvernements locaux semblent exercer activement leur rôle de représentation de leur entité au sein du CA, car c'est à travers ceux-ci que le musée entretient des relations avec les gouvernements locaux. Cela se traduit par des actions spécifiques, notamment quand il s'agit de résoudre certaines problématiques du musée requérant des résolutions ou l'implication de l'un ou de l'autre de ces gouvernements. Ces actions peuvent être reliées, par exemple, à des enjeux de transport, comme l'augmentation de nombre d'autobus dans la ligne menant au musée, ou à des enjeux territoriaux, comme les relations entre le musée et ses voisins. En même temps, le musée peut aussi, par l'entremise de ces représentants, influencer les actions de l'entité gouvernementale en question. En effet, les représentants des gouvernements locaux sont des élus qui siègent aussi au conseil municipal. Cela leur permet, par exemple, de suggérer au conseil municipal de considérer le musée comme un élément de l'identité locale essentiel dans la mise en valeur touristique de la région et donc de l'inclure dans des stratégies de développement économique. Ainsi, bien que les limites de notre recherche ne comprennent pas l'étude des gouvernements locaux, les données recueillies nous permettent cependant d'affirmer qu'il existe des dynamiques d'inter-influence entre le musée Beta et le gouvernement local, et que celles-ci semblent se traduire par des effets plutôt positifs pour le musée.

La figure 6 est une représentation des dynamiques d'inter-influence entre les niveaux organisationnel et intersectoriel que nous venons de décrire dans le cas du musée Beta.

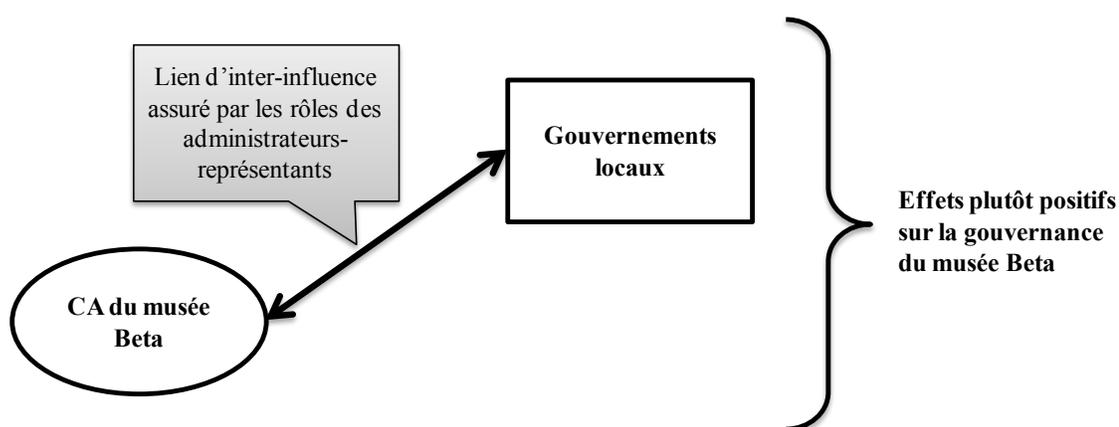


Figure 6 : Dynamique d'inter-influence due aux rôles des représentants des gouvernements locaux au musée Beta

Le cas du musée Alpha semble être différent. En effet, selon certains membres interviewés, le fait d'avoir cinq administrateurs⁶³ au CA ayant le rôle de représentation des entités externes n'a pas une influence perceptible sur la gouvernance de l'organisme. Selon ces personnes, le rôle de représentation de ces entités ne se traduit pas par des actions concrètes (par exemple en renforçant les liens entre les deux entités). On a observé qu'au lieu d'être considérés comme des acteurs qui peuvent renforcer les liens entre le musée et l'entité représentée, ils sont considérés comme étant en conflit d'intérêts au moment d'aborder un sujet impliquant les deux entités. Ainsi, dans le cas de ce musée, les relations avec ces entités passent plutôt par la direction générale que par leurs représentants. Cette ambiguïté dans la conception du rôle de représentation semble se traduire par un certain manque d'implication de ces membres, ce qui affecte la performance du CA⁶⁴. Pourtant, ce musée a mis en œuvre au début des années 2000 un important travail de réflexion et d'actualisation des mécanismes de gouvernance, ce qui ne semble pas avoir entraîné une plus grande implication des administrateurs. Cela démontre que d'une part l'adoption de certaines « bonnes pratiques » de gouvernance n'entraîne pas forcément une amélioration dans la perception de l'efficacité du CA (Brudney et Murray, 1998), mais aussi que l'ambiguïté dans la compréhension des rôles peut avoir d'importantes répercussions sur l'engagement des membres du CA, ainsi que sur la façon dont ils accomplissent leurs rôles (Middleton, 1987 ; Wright et Millesen, 2008).

En effet, il semble que la problématique de l'implication des administrateurs ne soit pas vraiment en relation avec le fonctionnement du CA, mais qu'elle découle plutôt de cette ambiguïté dans la compréhension du rôle de représentation d'un nombre important de membres du CA. Par ailleurs, le conseil d'administration n'a pas un contrôle réel sur la nomination et la durée du mandat des membres nommés par les entités externes au musée. Ainsi, selon les règlements généraux du musée Alpha, le CA peut agir sur l'élection et la durée du mandat d'un peu plus de la moitié des administrateurs, soit six sur onze, car la nomination et la durée du mandat des cinq autres administrateurs restent à la discrétion des entités externes à l'organisme. Cela fait en sorte que, dans la situation actuelle, les administrateurs considérés comme peu impliqués, mais qui sont nommés par ces entités,

⁶³ Quatre représentants du locateur et un représentant du gouvernement local.

⁶⁴ Cela en raison notamment du nombre important de ces représentants au sein du CA de musée, à savoir cinq sur onze administrateurs.

peuvent siéger pendant plusieurs années au sein du CA. Ces observations nous permettent donc d'affirmer que l'ambiguïté dans le rôle de représentation de ces administrateurs peut avoir une influence plutôt négative sur la gouvernance de ce musée.

Cependant, cela ne veut pas dire nécessairement que la présence de représentants des parties prenantes au sein du CA soit un problème en soi pour la gouvernance. Au contraire, comme nous l'avons constaté dans le cas du musée Beta, ces représentants peuvent jouer certains rôles clés dans la gouvernance de l'organisme. Ce que semblent suggérer nos résultats, c'est qu'il faudrait peut-être mieux encadrer les mécanismes de recrutement et de nomination (le nombre des représentants et la durée de leur mandat) des représentants des entités externes (Brown, 2007). Mais il faudrait aussi mettre en place des mécanismes de communication au sein du CA permettant de clarifier les attentes envers les membres jouant un rôle de représentation (Wright et Millesen, 2008).

Par ailleurs, la relation entre le musée Alpha et le gouvernement local est davantage entretenue par la direction générale et la présidence du CA que par l'intermédiaire des représentants. Cette relation a permis au musée et à l'entité de mettre en place un important projet de collaboration qui influence les rapports entre les deux. Nous reviendrons sur cet exemple plus loin.

La figure 7 est une représentation des dynamiques d'inter-influence entre le niveau organisationnel et le niveau intersectoriel, que nous venons de décrire dans le cas du musée Alpha.

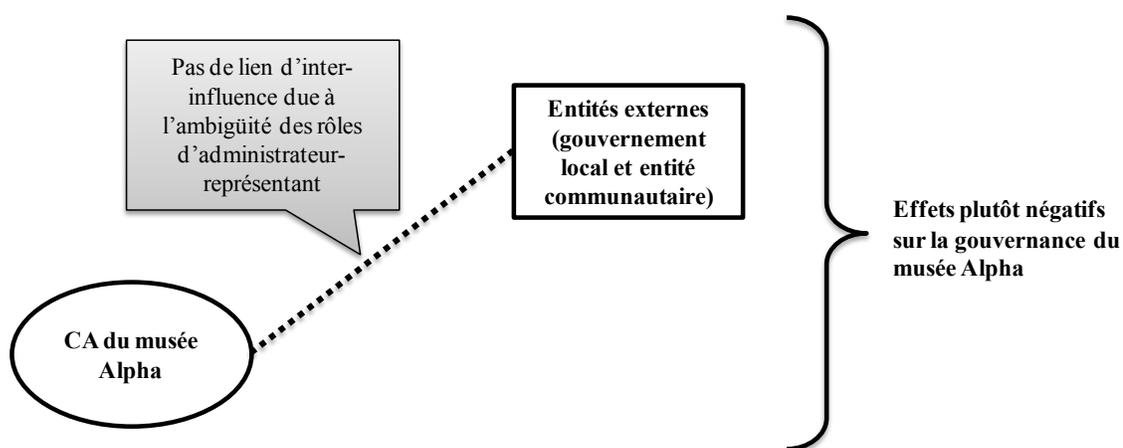


Figure 7 : Dynamique d'inter-influence due aux rôles des représentants au CA du musée Alpha

6.2.2.2. Les rôles des directeurs généraux

Nos observations des rôles de la direction générale, que ce soit dans les musées ou les regroupements, nous amènent vers deux principaux constats. En premier lieu, nous avons observé que la direction générale joue un rôle majeur de gouvernance, celui de donner de l'information au CA, car c'est principalement elle qui a accès, par exemple, aux informations sectorielles provenant des regroupements. En effet, le rôle d'information ne consiste pas uniquement en la production de rapports pour les membres du CA, il se traduit aussi par une capacité à influencer la prise de décision des administrateurs. Ainsi, bien que la direction générale n'ait dans aucun des organismes étudiés le droit de vote, elle exerce un rôle d'influence lors des discussions du CA par le choix de l'information qu'elle rend disponible, par son expérience et par les pistes de réflexion qu'elle propose. C'est ce rôle, notamment lorsqu'il est en relation avec les orientations du musée, que plusieurs directeurs généraux nomment « rôle d'orientation ». Ce lien entre le rôle d'information et celui d'influence a été étudié par Maitlis (2004). Pour cette auteure il s'agit de l'un de quatre processus par lesquels la direction générale influence la prise de décision organisationnelle, à savoir celui qu'elle appelle « l'influence par la gestion de l'information ». Selon elle, la gestion de l'information reste une source de pouvoir très importante pour la direction générale. Cela rejoint les propos d'Herman et Heimovics (1990) qui observent que les administrateurs sont hautement dépendants de l'expertise, ainsi que de la qualité et de la pertinence de l'information transmise par la direction générale (1990 : 168).

En plus de ceux d'information et d'influence, d'autres rôles sont aussi cités par les directeurs généraux interviewés. Ainsi, mis à part les rôles liés à la gestion quotidienne des organismes, le tableau 20 résume les principaux rôles de gouvernance mentionnés comme étant les leurs par les directeurs généraux de musées interviewés.

Rôles de gouvernance de la DG des musées	Nombre des DG qui y font référence / nombre total interviewés
Information	5/6
Influence / Orientation	3/6
Collaboration avec le CA	2/6
Représentation du musée	1/6
Direction de certains comités du CA	1/6

Tableau 20 : Rôles de gouvernance de la direction générale des musées

Cette étude nous a également permis de constater, en second lieu, l'existence d'un rôle peu mentionné lors des entrevues, mais qui selon nos observations est exercé par la majorité des directeurs généraux, celui de la représentation du musée auprès d'autres organismes ou entités externes. Dans ce sens, Saidel et Harlan (1998) avaient déjà observé que l'exercice de certains rôles de gouvernance, tels que le rôle de représentation politique de l'organisme, sont partagés entre le CA et la direction générale. Dans les cas des musées étudiés ici, le rôle de représentation politique est principalement joué par la direction générale, notamment lorsqu'il s'agit de la représentation du musée auprès des regroupements sectoriels. Cependant, il y a certains cas, notamment lorsqu'il s'agit des relations avec les entités gouvernementales, où le rôle de représentation politique est partagé avec certains membres du CA, et particulièrement avec le président.

La gouvernance des organismes associatifs est caractéristique, car étant donné qu'ils sont principalement des regroupements de musées, ce sont les directeurs généraux des musées qui siègent dans leurs conseils d'administration. Ce qui veut dire que les directeurs généraux jouent un double rôle de gouvernance au sein de ces regroupements, à savoir celui de représentation de leur musée et celui de dirigeant du regroupement (en tant que membre de son CA). Ce double rôle est aussi observé auprès des administrateurs « nommés » pour représenter des entités externes au sein des CA des musées, lesquels, en plus de ce rôle de représentation, jouent aussi le rôle de dirigeant du musée (en tant que membre de son CA). De plus, un troisième rôle peut s'ajouter dans certains cas pour les directeurs généraux des musées (également administrateurs au CA des regroupements), lorsqu'ils se considèrent les représentants d'autres groupes externes (ex. des coalitions de musées) ou de sous-groupes internes (ex. les musées de petite taille) au CA des regroupements.

Ces observations nous permettent de confirmer qu'il y a de multiples niveaux dans l'exercice de la gouvernance au sein d'un secteur donné, au sens de Stone et Ostrower (2007). En effet, ces directeurs généraux, en tant qu'individus, jouent des rôles de gouvernance qui se superposent en couches (*layer*), car ils sont à la fois directeurs généraux au niveau organisationnel et administrateurs au niveau intra-sectoriel. Bien que chacun de ces rôles s'exerce dans des organismes différents, on ne peut pas omettre qu'il s'agit de la même personne, ce qui conduit ces individus à faire des arbitrages et de liens entre ces deux fonctions.

Le tableau 21 résume les perceptions de chacun des directeurs généraux interviewés sur leurs rôles de gouvernance au sein de leur musée et des regroupements.

Répondant	Rôles de gouvernance en tant que DG	Rôles de gouvernance en tant qu'administrateur aux CA des regroupements
DGM 1	Information, orientation, secrétaire du CA, représentation du musée auprès d'autres entités	Représentation du musée, représentation d'un sous-groupe interne au CA, agir selon une vision d'ensemble
DGM 2	Orientation, information	Représentation du musée
DGM-Administrateur dans un regroupement 1	Information	Représentation du musée, agir selon une vision d'ensemble
DGM-Administrateur dans un regroupement 2	Collaboration avec le CA, direction de certains comités, orientation, information, élaboration du budget	Représentation du musée, représentation d'un groupe de musées externes, agir selon une vision d'ensemble
DGM-Administrateur dans un regroupement 3	Information	Représentation du musée, collaboration avec la DG
DGM-Administrateur dans un regroupement 4	Collaboration avec le CA pour remplir la mission du musée, prise de décisions	Représentation du musée, agir selon une vision d'ensemble, être à l'écoute et faire des recommandations

DGM : Directeur général de musée

Tableau 21 : Rôles de gouvernance des directeurs généraux des musées selon leur fonction

Comme dans le cas des administrateurs « nommés » représentant une entité externe aux CA des musées, le double rôle des directeurs généraux des musées génère des dynamiques d'inter-influence entre les niveaux organisationnel et intra-sectoriel. D'abord, nous avons observé que ce double rôle peut influencer la gouvernance des musées de différentes façons qui, selon nos observations, semblent avoir des effets plutôt positifs pour les musées étudiés. Par exemple, siéger au CA des organismes associatifs donne aux directeurs généraux l'accès à des renseignements qui leur permettent de mieux exercer leurs rôles d'information et d'influence lors des processus de prise de décisions au sein du CA de leur organisation. De plus, ce double rôle leur permet de moduler leurs attentes envers leurs CA, car cela leur donne accès à différents modèles de gouvernance avec lesquels ils peuvent comparer la gouvernance de leur musée pour, éventuellement, y apporter des améliorations. Enfin, et notamment pour ceux qui exercent le rôle de présidence du CA d'un regroupement, cela représente aussi un moyen de donner plus de visibilité à leur musée, ainsi qu'un accès privilégié à certains acteurs politiques.

Le tableau 22 présente un résumé des perceptions des directeurs généraux quant aux bénéfices pour leurs musées de ce double rôle de gouvernance.

Bénéfices pour le musée issus de leur double rôle de gouvernance, selon les directeurs généraux	Nombre de DG qui y font référence / nombre total interviewées
Accès à l'information	4/6
Accès aux réseaux	2/6
Accès à certains intervenants (politiques, gouvernementaux, autres)	2/6
Amélioration des rôles de direction par l'effet de comparaison	1/6
Gain de crédibilité et de visibilité	1/6
Poser des actions sectorielles (par la concertation et la force du nombre)	1/6

Tableau 22 : Bénéfices pour le musée de la participation dans des regroupements

Ensuite, nous avons constaté que, à travers le double rôle de gouvernance des directeurs généraux, le niveau organisationnel peut aussi influencer le niveau intra-sectoriel, dont les transformations influenceront en retour le niveau organisationnel. Par exemple, dans le cas de l'un des musées étudiés, le rôle d'administrateur au sein d'un regroupement, a donné à la direction générale la possibilité de mener des actions concrètes au bénéfice de son musée. Ce musée faisait face à un enjeu organisationnel problématique lié aux coûts de la conservation des collections. Il s'agissait d'un enjeu partagé par plusieurs musées également membres de l'organisme associatif. Pour résoudre la situation de son musée, la direction générale s'est servie de son rôle d'administrateur de l'organisme associatif pour mener une consultation auprès de l'ensemble des musées membres et ainsi établir un consensus sur le problème. Cela a permis à la direction générale du musée en question de proposer une action sectorielle auprès des autorités gouvernementales concernées, ce qui a facilité l'atteinte d'une solution définitive et rapide du problème. De cette façon, la direction générale du musée a réussi à résoudre le problème de son organisme, tout en en faisant bénéficier l'ensemble des musées membres du regroupement. Nous voyons comment les directeurs généraux des musées, par leur double rôle de gouvernance, génèrent des actions concertées afin d'obtenir un bénéfice concret pour leur musée, influençant ainsi le niveau intra-sectoriel ce qui entraîne des conséquences sur les enjeux de gouvernance au sein des organismes. Cet exemple nous permet d'illustrer comment les rôles individuels de gouvernance favorisent les dynamiques d'inter-influence entre le niveau organisationnel et le niveau intra-sectoriel.

Par ailleurs, ce double rôle des directeurs généraux des musées peut aussi influencer la gouvernance des regroupements d'une autre manière. Nous avons observé que les différences entre les organismes qui composent ces regroupements créent des difficultés lors de processus de concertation, alors que ceux-ci sont essentiels dans la prise de décisions au sein des regroupements. En effet, il semble y avoir dans certains regroupements des inégalités dans les rapports de force entre les grands et les petits musées. Selon certains administrateurs, les musées de plus grande taille sont davantage mis de l'avant et leurs besoins sont plus entendus que ceux des petits musées. Cette situation semble être un enjeu caractéristique des regroupements avec une importante diversité dans la taille des musées membres, ce qui est le cas du regroupement local. Cela veut dire que, bien qu'il semble y avoir un consensus sur le fait que les administrateurs de ces organismes agissent selon une vision d'ensemble et dans une certaine concertation qui vise à ce que la majorité des membres en bénéficie, ces administrateurs n'oublient pas leur rôle de représentation de leur musée. Ainsi, on voit que certains de ces administrateurs sentent le besoin de défendre les intérêts de petits musées auprès du CA du regroupement. La complexité dans l'arbitrage de ce double rôle et les différences entre les organismes influencent donc la gouvernance du niveau intra-sectoriel et posent d'importants défis aux processus de concertation. À cela s'ajoute le fait que les discussions importantes concernant le regroupement local se tiennent au sein du comité exécutif ce qui, selon certains membres, génère moins d'échanges et moins de participation lors des réunions du CA, et nuit aux processus de concertation.

La figure 8 représente les dynamiques d'inter-influence entre les niveaux organisationnel et intra-sectoriel liées au double rôle des directeurs généraux des musées.

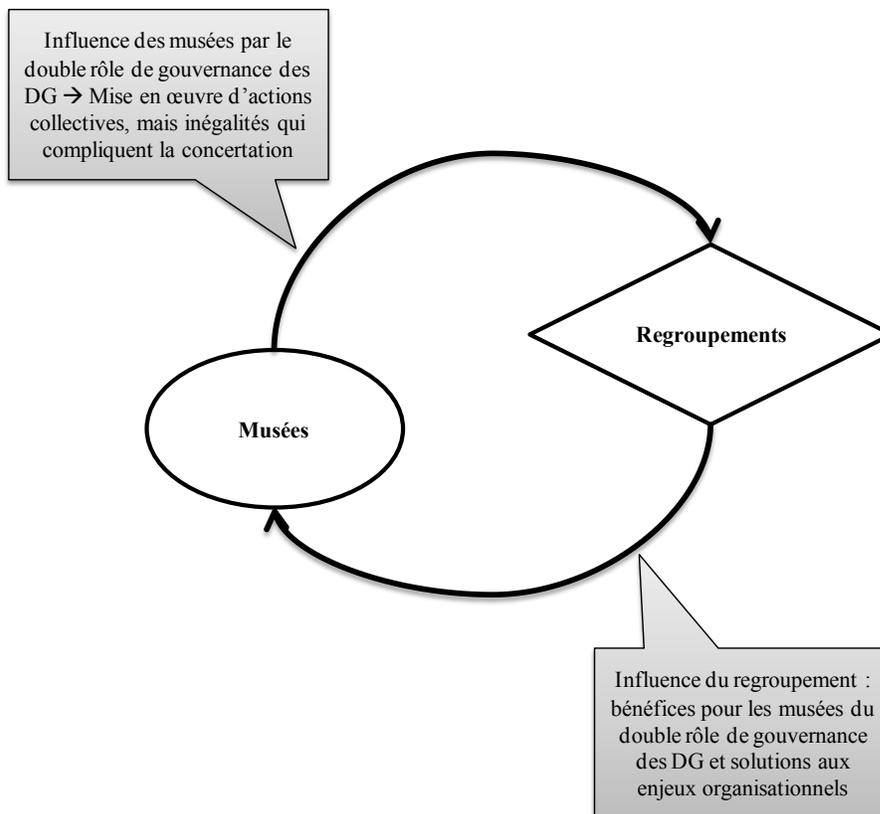


Figure 8 : Dynamiques d'inter-influence dues au double rôle des directeurs généraux des musées

En résumé, l'étude de la gouvernance à plusieurs niveaux, analysée dans sa dimension individuelle, nous a permis d'observer la multiplicité des rôles de gouvernance que jouent les acteurs dans un secteur donné, ainsi que les dynamiques d'inter-influence qui y sont reliées. Nous utilisons le terme d'« inter-influence » pour les qualifier, car il s'agit de dynamiques où les motivations des acteurs ne sont pas nécessairement explicites, et qui visent généralement un bénéfice pour l'organisme qui en est à l'origine. Les dynamiques d'inter-influence se développent lorsqu'un acteur dans l'exercice de ses multiples rôles de gouvernance, intervient pour exercer une influence sur un ou plusieurs niveaux d'intervention d'un secteur. En ce sens, les dynamiques d'inter-influence sont réciproques et mettent en évidence une relation d'ordre dialectique (à travers les acteurs) entre les musées et les autres organismes de leur contexte, comme énoncé par Bouchikhi (1990).

Ce type de dynamiques, issue du double rôle des directeurs généraux, sont peu explorées par la littérature sur la gouvernance des OBNL. En effet, bien que plusieurs études dans ce

champ de recherche proposent de suivre les liens entre diverses variables contextuelles (internes et externes à l'organisation) et la gouvernance organisationnelle (Cornforth et Simpson, 2002 ; Edwards et Cornforth, 2003 ; Bradshaw, 2009), elles ne s'attardent pas aux mécanismes d'influence des regroupements sectoriels sur la gouvernance organisationnelle, ni à l'influence des enjeux organisationnels sur la gouvernance des regroupements. Certaines font tout de même exception parmi ces recherches, dont celles d'Ostrower et Stone (2010) et de Turbide et *al.* (2008), qui proposent d'intégrer dans leur cadre d'analyse plusieurs éléments de l'environnement organisationnel dont, entre autres, les associations professionnelles et les bailleurs de fonds. Ainsi, nos observations soutiennent leurs propos selon lesquels la gouvernance peut être conçue comme étant un phénomène influencé par le contexte.

6.2.3. Dimension contextuelle : la gouvernance dans le secteur muséal

Pour l'étude de la dimension contextuelle, nous avons recueilli les données à deux niveaux : intra-sectoriel et intersectoriel. Pour définir ces niveaux, ainsi que les organismes et entités à étudier dans chacun de ceux-ci, nous avons retenu dans notre cadre d'analyse les concepts de « secteur sociétal » proposé par Scott et Meyer (1991) et celui de « domaine d'élaboration des politiques » défini, entre autres, par Burstein (1991). Ainsi, les travaux de Scott et Meyer (1991), avec leur notion de « secteur sociétal », nous ont permis d'identifier les organisations qui, au niveau intra-sectoriel, supportent ou contraignent les musées, dans notre cas ce sont les regroupements local et régional, et de les considérer comme faisant partie d'un même secteur. D'autre part, ceux de Burstein (1991), avec la notion de « domaine d'élaboration de la politique », nous ont permis d'identifier les composants du système politique national au niveau intra-sectoriel, impliqués dans un domaine spécifique, qui sont dans notre cas les entités gouvernementales reliées au domaine des arts et de la culture, et plus spécifiquement au secteur muséal du Québec. Par ailleurs, nous avons aussi retenu le concept des relations inter-organisationnelles, à savoir les relations horizontales et verticales, proposé par Warren en 1972, et repris par Scott et Meyer (1991).

Ainsi, au niveau intra-sectoriel et en prenant en compte le concept de « secteur sociétal », nous avons étudié un regroupement local par des entrevues (4 répondants), l'observation des réunions du CA et l'analyse de documents organisationnels. De plus, nous avons enrichi ces données par des entrevues (2 répondants) et l'analyse des documents publics d'un

regroupement régional. Pour le niveau intersectoriel, et en prenant en compte le concept de « domaine d'élaboration de la politique », nous avons concentré notre étude sur le Ministère de la Culture, des Communications et de la Condition Féminine (MCCCF), car il s'agit de l'entité gouvernementale qui, de par sa mission et ses programmes, joue le rôle de principal bailleur de fonds, ainsi que le rôle de réglementation et d'élaboration des politiques sectorielles, auprès du secteur muséal dans l'agglomération étudiée ainsi que de l'ensemble du Québec⁶⁵. Au niveau intersectoriel nous avons recueilli les données par des entrevues (2 répondants), l'analyse de plusieurs documents officiels, et nous avons enrichi nos données avec les informations pertinentes issues des entrevues menées auprès des membres des musées et des regroupements.

Pour la dimension contextuelle, nos observations nous permettent de formuler plusieurs constats en ce qui concerne les rôles des regroupements et du MCCCF au sein du secteur. Nous avons aussi dégagé trois types des relations inter-organisationnelles ainsi que les principaux enjeux et dynamiques sectoriels. L'analyse de ces éléments nous a permis d'identifier certains de leurs effets qui semblent avoir un impact sur la structure du secteur.

6.2.3.1. Les rôles des regroupements et des entités gouvernementales

Rôles des regroupements

En premier lieu, nous avons constaté que dans le secteur muséal de l'agglomération urbaine du Québec étudiée, il semble y avoir une distribution tacite des rôles sectoriels joués par les deux regroupements. En effet, bien que plusieurs de leurs rôles soient semblables, tels que celui de la promotion des musées, ils les jouent à des niveaux différents et avec des légitimités distinctes. Par exemple, étant donné que le regroupement régional réunit l'ensemble des organismes au niveau provincial, il a la légitimité pour être le porte-parole de l'ensemble du secteur face aux entités provinciales telles que le MCCCF. Le rôle de représentation politique est donc son rôle principal. Le regroupement local, plus petit, réunit néanmoins plusieurs institutions muséales importantes au Québec, ce qui lui donne aussi une certaine légitimité. Depuis plusieurs années, ce regroupement a mis l'accent sur son rôle

⁶⁵ Cependant, cela ne signifie pas que le MCCCF soit la seule entité au niveau intersectoriel, et bien qu'il y en ait d'autres, les limites nécessaires à la réalisation de cette recherche, nous ont conduit à ne pas les inclure.

de promotion plutôt que sur celui de représentation, en mettant en place des projets rassembleurs qui donnent de la visibilité à ses membres. Cependant, en plus de ces deux rôles principaux, les deux regroupements jouent aussi d'autres rôles au sein du secteur.

Le tableau 23 résume les principaux rôles joués par les regroupements selon les directeurs généraux des musées interviewés, qui en sont les administrateurs.

Principaux rôles des regroupements selon les directeurs généraux/administrateurs
Représentation politique (porte-parole des musées auprès du principal bailleur de fonds)
Promoteur des musées membres au niveau national et international
Générateur d'occasions d'échange, de partage de connaissances et de réseautage
Générateur de projets de collaboration
Formateur professionnel (professionnalisation du secteur)
Représentation auprès d'autres entités publiques ou privées

Tableau 23 : Principaux rôles des regroupements du secteur muséal

Notre étude nous a également permis de constater, en deuxième lieu, que les différents rôles joués par les regroupements sont essentiels pour le fonctionnement du secteur muséal en permettant aux musées, par exemple, de s'exprimer d'une seule voix auprès de différentes entités interlocutrices, dont notamment le MCCCCF. C'est justement à travers l'accomplissement du rôle de représentation que sont générées certaines dynamiques d'inter-influence entre l'exercice de la gouvernance au niveau intra-sectoriel et le niveau intersectoriel.

En effet, nous avons observé que le regroupement régional a réussi à influencer le MCCCCF pour qu'il mène certaines actions reliées aux demandes de ses membres concernant notamment la problématique du financement des musées et son modèle d'aide financière⁶⁶. Ces actions semblent avoir influencé, bien que légèrement, le MCCCCF qui a notamment entrepris une évaluation du programme PAFIM, et qui a formé une équipe de travail conjointe avec le regroupement régional en acceptant d'ajouter et de prioriser le sujet du financement du réseau muséal dans l'agenda du comité. Le MCCCCF a aussi octroyé une augmentation temporaire du budget pour l'année 2012-2013 au soutien du réseau muséal, et

⁶⁶ Le financement est actuellement le principal enjeu sectoriel pour les musées (voir tableau 12). Il n'est donc pas étonnant que cet enjeu soit prioritaire pour les directeurs généraux au sein de l'association régionale dans les représentations politiques auprès du MCCCCF.

il a donné suite à certains projets⁶⁷ dont l'importance pour l'ensemble du réseau muséal avait été soulignée par les musées, à travers leurs regroupements.

Cependant, les regroupements, et notamment le régional, sont aussi principalement financés par le MCCCCF, qui détient une importante source du pouvoir sur eux et donc d'autorité, sur laquelle nous reviendrons plus tard. Cette situation peut faire en sorte que les actions des regroupements auprès du MCCCCF semblent n'avoir qu'une influence plutôt limitée, en comparaison des attentes de certains de leurs membres. Cela expliquerait les longs délais que demandent leurs actions pour produire des effets et leurs impacts variables, selon la perception de certains de leurs membres. Il est donc probable que le CA du regroupement régional en question se trouve face au défi de gérer les possibles tensions entre les demandes de ses membres et celles de son principal bailleur de fonds⁶⁸.

Toutefois, il semble que les regroupements ne jouent pas tous leurs rôles uniquement en réaction aux besoins du secteur. Au contraire, par leurs actions et leurs projets, ils semblent plutôt agir d'une façon proactive en proposant, par exemple, de nouvelles voies pour faire face aux enjeux sectoriels. Nous en donnerons certains exemples lors de notre discussion sur les dynamiques sectorielles. De plus, c'est à travers ces regroupements que le secteur a une ouverture vers de nouvelles orientations en lien avec les tendances internationales. En effet, nous avons observé qu'ils génèrent des espaces de confluence (ex. congrès, conférences, séminaires, prix, etc.) entre ce qui se fait dans les musées au Québec, et ce qui se fait ailleurs, facilitant aux membres la possibilité de voir au-delà de leurs propres organismes. Ceci nous permet d'affirmer que les regroupements promeuvent une vision sur l'avenir des musées en jouant un rôle qui n'a pas été mentionné par les personnes interviewées, mais qui ressort de l'analyse de nos données, à savoir le rôle d'orientation du secteur. C'est justement ce rôle d'orientation du secteur, et les actions concertées qui y sont reliées, qui font des regroupements des organismes essentiels dans la structuration du secteur muséal. Nous y reviendrons plus loin.

⁶⁷ Notamment celui du soutien aux expositions permanentes.

⁶⁸ Cependant, nous ne pouvons pas faire d'affirmation à ce sujet, car nous n'avons pas eu l'autorisation de la part de l'association régionale pour l'étudier de façon plus approfondie.

Rôles du ministère de la Culture, des Communications et de la Condition Féminine

D'abord, on constate qu'il y a trois niveaux hiérarchiques au MCCCCF avec des rôles et des interlocuteurs différents au sein du secteur muséal. D'une part, il y a la Direction du patrimoine et de la muséologie, qui a un rôle stratégique puisque c'est au sein de celle-ci que les professionnels en muséologie conçoivent les programmes reliés à la politique muséale et en réponse aux besoins des musées. Pour remplir ce mandat, cette direction travaille en collaboration avec un regroupement régional, qui est son interlocuteur officiel. D'autre part, les directions régionales ont le rôle d'exécutants, c'est-à-dire qu'elles mettent en œuvre les programmes, mais elles n'ont pas un pouvoir de prise de décision sur ceux-ci. Ces directions ont une relation directe avec les musées, elles reçoivent et analysent les demandes de subventions et les rapports de reddition de comptes. Les directions à ces deux niveaux ont un pouvoir de recommandation, mais la prise de décision reste du ressort du bureau du sous-ministre ou du bureau du ministre.

Notre étude nous a aussi permis de constater que, bien que le MCCCCF se soit doté d'une politique muséale dont l'objectif est de « soutenir le développement et la consolidation du secteur muséal »⁶⁹ à travers différentes orientations, celle-ci se traduit principalement par des programmes de soutien financier, ce qui fait qu'au sein du secteur, le MCCCCF est perçu comme jouant principalement un rôle de bailleur de fonds⁷⁰. En effet, dans la pratique, le MCCCCF semble plus être réactif aux besoins manifestés par le secteur, plutôt que proactif dans l'élaboration des orientations et d'une vision pour le secteur muséal. À cela s'ajoute le fait que ce rôle est éclaté entre les musées reconnus et soutenus au fonctionnement, les musées reconnus et non soutenus au fonctionnement et les musées non reconnus et non soutenus au fonctionnement. Or, il y a une différence d'environ 235 institutions muséales, entre ce que le MCCCCF reconnaît comme composant le secteur muséal au Québec, soit 188 institutions muséales (dont 123 reconnues et soutenues au fonctionnement et 65 reconnues mais non soutenues au financement) et ce qui existe en réalité au Québec (420 institutions muséales)⁷¹. Cela fait en sorte que, si pour les musées reconnus et soutenus, le MCCCCF joue

⁶⁹ Voir la politique muséale du MCCCCF *Vivre autrement... la ligne du temps* (2000).

⁷⁰ Voir tableau 17 sur les rôles du MCCCCF. Bien que les personnes interviewées attribuent plusieurs rôles au MCCCCF au sein du secteur muséal, le rôle de bailleur de fonds est répété constamment. De plus si l'on regarde les principales actions de cette entité, celles-ci sont principalement reliées à son rôle de bailleur de fonds.

⁷¹ Voir tableaux 2 et 3 au chapitre 3.

le rôle du principal bailleur de fonds⁷², pour les musées reconnus et non soutenus, ce rôle est plutôt limité, tandis que pour les musées non reconnus et donc non soutenus, il ne joue presque aucun rôle. Cependant, cela ne veut pas dire que ces derniers ne souhaitent pas être reconnus par le MCCCCF. Au contraire, ces musées manifestent, à travers le regroupement régional, leur intérêt pour que le MCCCCF réinstaure le mécanisme de reconnaissance des institutions muséales.

L'exercice du rôle de bailleur de fonds du MCCCCF génère différentes dynamiques d'influence entre le niveau intersectoriel et les niveaux intra-sectoriel et organisationnel. En effet, le MCCCCF, de par son rôle de bailleur de fonds, exerce une influence sur la gouvernance de ces organismes, comme c'est le cas pour les musées Alpha et Beta. Ainsi, au-delà d'une reddition de comptes annuelle, et étant donné que certaines subventions non récurrentes sont confirmées chaque année selon des délais variables, le MCCCCF exerce une pression importante sur les CA de ces organismes, qui doivent prendre les mesures nécessaires pour pallier à la possibilité de ne pas percevoir ces subventions (prévision de licenciements, de réduction des activités, etc.). De plus, le fait que l'enveloppe budgétaire du MCCCCF n'ait pas connu d'importantes augmentations pendant les dernières années a amené cette entité à inciter les musées à développer d'autres moyens pour augmenter leurs revenus, notamment par la recherche de financement privé. Cela semble également exercer une pression importante pour les CA des musées et des regroupements qui doivent faire face soit à des compressions financières, soit au besoin de lever des fonds provenant du secteur privé, soit aux deux types de pressions.

Par ailleurs, bien que le rôle d'orientation du MCCCCF soit plutôt réactif, il garde un important pouvoir de légitimation au sein du secteur muséal, qui se traduit justement à travers le mécanisme de reconnaissance des institutions muséales qui donne accès à ses programmes de financement. Ce rôle de légitimation introduit un autre élément de différenciation entre les institutions muséales au sein des regroupements⁷³, que sont les différents statuts des musées auprès du MCCCCF⁷⁴. Ces différents statuts et l'impact qu'ils ont sur le financement des musées, fait qu'au sein du niveau intra-sectoriel se forment des

⁷² Plusieurs de ces organismes sont subventionnés à environ 70 % de leurs revenus par le MCCCCF.

⁷³ Nous avons déjà fait référence à un premier élément de différenciation au sein du CA des regroupements introduit par le double rôle des directeurs généraux, à savoir les différences dans les rapports de force entre les musées de petite et de grande taille.

⁷⁴ Musées reconnus et soutenus, reconnus et non soutenus, non reconnus et non soutenus.

coalitions qui défendent chacune leurs intérêts. Ce faisant, cela augmente les difficultés lors des processus de concertation et influence donc la gouvernance au sein des regroupements où ces différences existent.

Enfin, en raison de la conjoncture financière actuelle du secteur muséal, le MCCCCF se voit presser de modifier son modèle de financement des musées, c'est-à-dire son moyen d'accomplir son rôle de bailleur de fonds. En effet, les musées, à travers les regroupements, demandent qu'il révisé le programme PAFIM⁷⁵ et son modèle de répartition des sommes qui y sont dédiées. Au-delà du rôle de bailleur de fonds, il semble en fait que les musées demandent au MCCCCF d'assumer activement un rôle d'orientation du secteur, ce qui signifie prendre des décisions sur des orientations visant la résolution de la situation financière difficile du secteur, par la fusion ou la fermeture de certaines institutions muséales, par exemple. Cependant, mis à part les quatre « grands musées »⁷⁶, les autres institutions muséales sont des OBNL, ce qui veut dire que ce sont des organismes privés et autonomes gérés par un CA qui est responsable de leur statut. La responsabilité des décisions concernant la fusion ou la fermeture de certains organismes apparaît donc complexe, car elle ne relève pas vraiment du MCCCCF, à l'exception des institutions reconnues dont les collections sont publiques et aliénables. Pourtant, comme nous le discuterons dans la partie suivante, le MCCCCF est l'entité ayant le pouvoir et l'autorité nécessaire pour agir sur cet enjeu à l'échelle du secteur.

La figure 9 représente les dynamiques d'inter-influence liées aux deux rôles qui semblent être prépondérants dans l'exercice de la gouvernance à multiples niveaux dans le secteur muséal de l'agglomération urbaine étudiée, à savoir le rôle de représentation et le rôle de bailleur de fonds.

⁷⁵ Programme d'aide au fonctionnement pour les institutions muséales reconnues

⁷⁶ Les quatre grands musées soutenus par le MCCCCF sont le Musée national des beaux-arts du Québec, le Musée d'Art contemporain de Montréal, le Musée de la Civilisation et le Musée des beaux-arts de Montréal.

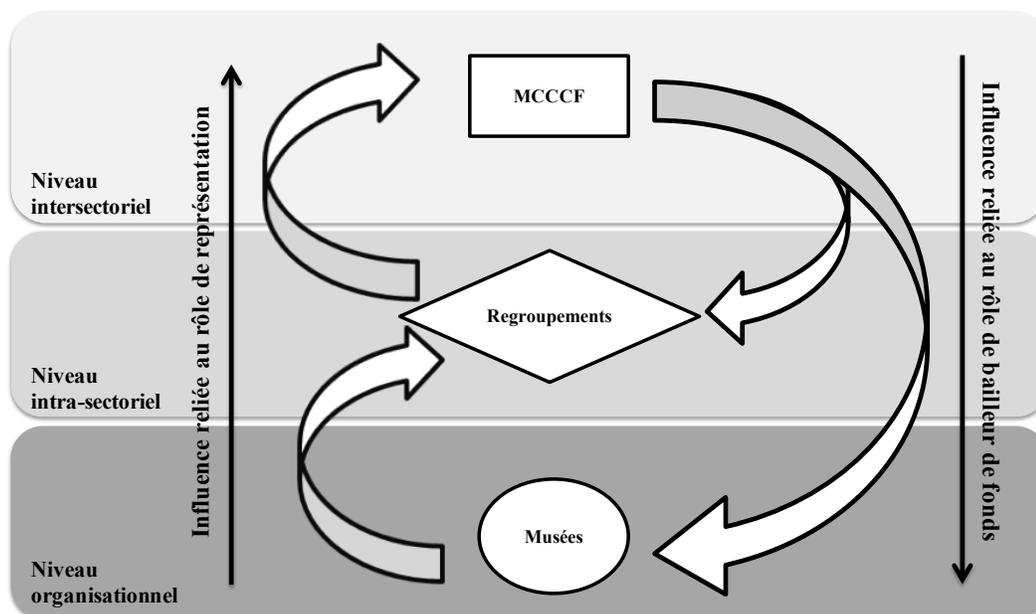


Figure 9 : Dynamiques d'inter-influence reliées aux rôles de représentation et de bailleur de fonds

6.2.3.2. Les relations inter-organisationnelles

Les différents rôles joués par les organismes et les entités gouvernementales au sein du secteur les amènent à entretenir des relations formelles, et cela depuis plusieurs années. Nous considérons que ces relations sont liées à l'exercice de la gouvernance à plusieurs niveaux, justement parce qu'elles impliquent – et influencent – les rôles et les enjeux des organismes et des entités qui y prennent part, mais aussi parce que c'est à travers ces relations que les acteurs accomplissent certains de leurs multiples rôles de gouvernance, générant ainsi des dynamiques d'inter-influence entre les niveaux.

Pour étudier ces relations, nous avons adapté la définition de Warren (1972, cité par Scott et Meyer, 1991 :112) des relations verticales et horizontales. Ainsi, au cours de cette recherche nous avons observé deux types de relations de gouvernance, à savoir celles que nous appellerons « relations d'autorité », basées principalement sur des liens de pouvoir, et celles que nous appellerons « relations de collaboration », basées sur des liens d'entraide.

Les relations d'autorité

Les relations d'autorité se caractérisent par des rapports hiérarchiques où un organisme, ou plusieurs, exercent un certain pouvoir sur d'autres organismes. Comme nous l'avons vu, ce

pouvoir des uns sur les autres, qu'il soit lié aux multiples rôles des acteurs ou aux rôles des organismes, génère certaines dynamiques d'inter-influence. Dans ces relations, l'autorité s'exerce du haut vers le bas, selon la modélisation de notre cadre d'analyse. Celles-ci se caractérisent principalement par le fait de reposer sur le pouvoir lié à la maîtrise des ressources financières, par les bailleurs de fonds sur les organismes financés. Il s'agit donc de relations au sens de la théorie de la dépendance des ressources (Pfeffer et Salancik, 1978). Cette théorie est l'une des plus citées par la littérature sur la gouvernance des OBNL, notamment lorsqu'il s'agit d'expliquer la composition, la performance et certains rôles des CA (Brown, 2005 ; Brown, 2007 ; Brown et Guo, 2010). Cependant, peu d'études prenant en compte cette théorie s'attardent à comprendre les dynamiques de gouvernance générées par les relations caractérisées par une dépendance des ressources. C'est le cas des relations qu'entretiennent les musées et les regroupements avec leurs principaux bailleurs de fonds, dont le MCCCCF. La figure 10 représente les relations d'autorité observées lors de notre analyse.

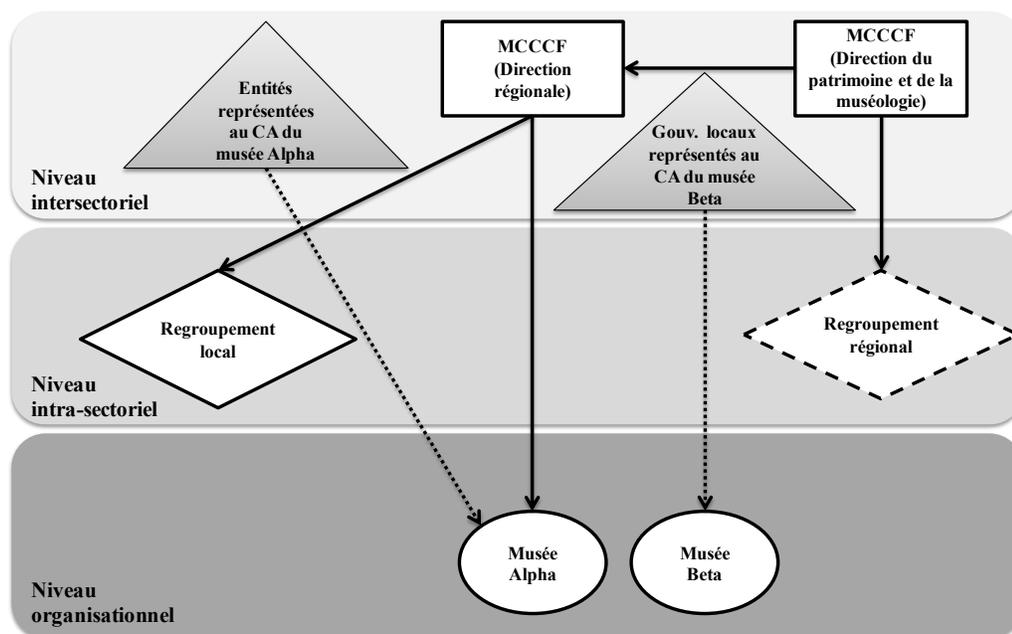


Figure 10 : Relations d'autorité

Par ailleurs, nous avons déjà constaté que les principaux bailleurs de fonds influencent et conditionnent la gouvernance des organismes du secteur muséal, à travers ces relations d'autorité. Dans cette perspective, la théorie de la contingence (Thompson, 1967 ; Ostrower

et Stone, 2010) a été utilisée par certains chercheurs pour explorer l'influence des bailleurs de fonds sur la gouvernance organisationnelle. Ainsi, dans certaines études qui s'inscrivent dans cette théorie, les auteurs intègrent plusieurs éléments provenant de l'environnement externe de l'organisme, tels que les relations avec les parties prenantes (Turbide et *al.*, 2008), pour rendre compte de ces relations en tant qu'élément influençant les comportements au sein des CA. Cependant, ces études sont plutôt des exceptions, et dans la majorité de cas, les recherches qui adoptent la théorie de la contingence promeuvent l'objectif de mieux comprendre les variables de l'environnement organisationnel afin de les contrôler pour assurer la performance organisationnelle.

Or, la variable du financement semble assez difficile à contrôler par les musées, sans compter que ce n'est pas l'efficacité, mais la survie même de l'organisme qui est en jeu dans la relation entre les organismes du secteur muséal et le MCCCCF. Il nous semble donc que la théorie de la dépendance des ressources, basée sur l'enjeu du pouvoir, soit plus pertinente pour expliquer certaines relations de gouvernance au sein du secteur muséal. En effet, les musées et les regroupements qui les représentent ont également un certain pouvoir sur le MCCCCF, celui de la propriété et de la gestion d'autres types de ressources : les collections. Pourtant, nous n'avons pas trouvé dans la littérature recensée pour cette recherche, d'étude qui s'attarde à l'analyse de ce type de relations.

De plus, bien que l'exemple de la relation d'autorité entre le MCCCCF et les organismes du secteur soit la plus caractéristique, nous avons aussi observé des relations d'autorité entre les musées et les entités externes (locateur et gouvernements locaux), reliés par les subventions que ces dernières leur donnent chaque année. Cependant, le pouvoir lié aux relations d'autorité ne semble pas s'exercer de la même façon dans ce dernier cas⁷⁷. En effet, nous avons constaté qu'il n'y a pas de reddition de comptes formelle annuelle faite par les musées aux gouvernements locaux. Selon les personnes interviewées, cela se fait principalement à travers les représentants de ces entités siégeant au CA. Cela veut dire que le lien d'autorité est assuré, d'une certaine manière, par ces représentants. Ainsi, bien que les entités externes influencent la gouvernance des musées, notamment la composition du CA par la nomination des représentants, il nous semble que le fait que les gouvernements

⁷⁷ C'est la raison pour laquelle ces relations sont représentées par une ligne pointillée dans le graphique précédent.

locaux n'exercent pas formellement le pouvoir lié à leur rôle de bailleur de fonds est un des éléments qui facilitent le développement de relations plutôt collaboratives entre ces entités et les musées.

Les relations de collaboration

Les relations de collaboration que nous avons observées se caractérisent par des liens qui, bien qu'ils traversent plusieurs des niveaux de notre modèle d'analyse, se basent sur des rapports horizontaux de négociation, d'échange et d'entraide, et dont le but est de trouver de nouvelles solutions à des problèmes complexes communs, au sens de Selden, Sowa et Sandfort (2006 : 412). Nous avons constaté que les relations de collaboration sont entretenues principalement entre les musées, mais à travers les regroupements, ainsi qu'entre les musées et les gouvernements locaux. Selon Bardach (1998), les collaborations entre les organismes peuvent être définies comme « toute activité conjointe de deux organismes ou plus qui est destinée à augmenter la valeur publique en travaillant ensemble plutôt que séparément » (Bardach, 1998 cité par Selden, Sowa et Sandfort, 2004 : 422 traduction libre). La figure 11 représente les relations de collaboration observées lors de notre analyse.

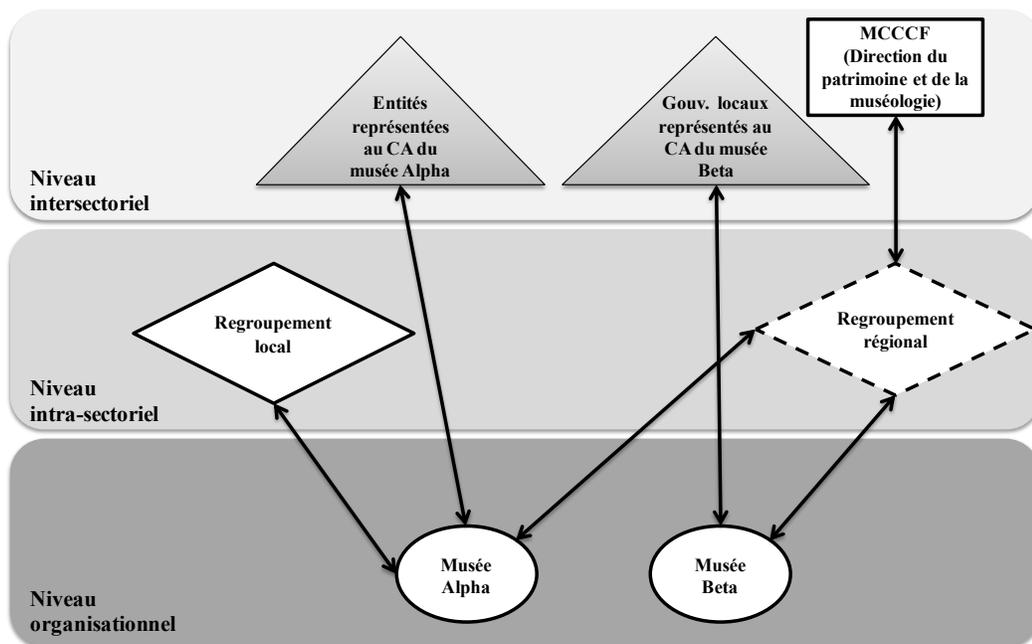


Figure 11 : Relations de collaboration

Notre étude nous a permis d'observer quelques exemples des actions qui découlent des relations de collaboration, comme un projet d'intégration de services entre l'un des musées étudiés et le gouvernement local, ou un projet de coordination mené par le regroupement local qui a impliqué la participation de plusieurs musées. Dans ces deux exemples, un ou plusieurs musées ont participé à des projets de collaboration visant à résoudre – ou au moins à palier – certains de leurs problèmes. Dans ce sens, ces relations peuvent être plus ponctuelles que les relations d'autorité.

Dans le premier exemple, le musée s'est associé avec le gouvernement local pour financer la construction d'un bâtiment visant à héberger des activités culturelles. En participant à ce projet, le musée a trouvé une solution à une problématique ancienne d'entreposage et de conservation des collections. Le gouvernement local, de son côté, a bénéficié de l'expertise et du financement apporté par le musée dans la construction du bâtiment. Par ailleurs, bien qu'il y ait aussi un lien d'autorité entre le gouvernement local et le musée lié aux subventions, le lien de collaboration est plus représentatif de la relation actuelle entre eux que le lien d'autorité.

Le deuxième exemple est la mise en place d'un projet de coordination dans le contenu de la programmation entre les musées membres du regroupement local pour concentrer leurs efforts dans la promotion, et augmenter la visibilité et la fréquentation des musées de la région administrative. Ce projet a impliqué que les musées travaillent ensemble et avec d'autres partenaires, pour bâtir une programmation conjointe autour d'un thème spécifique pendant plusieurs mois. Nous reviendrons plus tard sur ce dernier exemple. Ainsi, bien que nous puissions identifier aussi un lien d'autorité entre les musées et les regroupements, liés aux cotisations ou encore au fait que ce sont les directeurs généraux des musées qui composent le CA, les relations observées sont principalement collaboratives.

L'influence des regroupements et des gouvernements locaux sur la gouvernance des organismes à travers les relations de collaboration a également été peu étudiée par la littérature sur la gouvernance des OBNL, à quelques exceptions comme dans l'étude de Stone et Ostrower (2007 : 431) qui suggèrent d'examiner comment et dans quelles circonstances le travail en partenariat se croise avec la gouvernance des organismes. Notre étude met en évidence que les relations de collaboration, et les actions qui y sont reliées semblent être une voie importante pour résoudre certains enjeux problématiques reliés à

l'accomplissement de la mission des organismes. Les relations de collaboration semblent aussi être essentielles dans l'orientation du secteur, car c'est à travers celles-ci que les directeurs généraux des musées collaborent au sein des regroupements pour mettre en place des actions visant à diriger le secteur selon une orientation donnée. Ceci signifie qu'au-delà de l'influence que les relations de collaboration peuvent avoir sur le niveau organisationnel, elles peuvent aussi influencer la gouvernance au niveau intra-sectoriel.

Bien que cela dépasse le cadre de cette étude, d'autres approches théoriques, non encore explorées par la littérature sur la gouvernance des OBNL, pourraient permettre d'analyser l'influence des relations de collaboration, ainsi que celles d'autorité, sur la gouvernance d'un secteur (tels que l'analyse stratégique ou l'analyse des réseaux), et faire l'objet d'autres recherches.

Les relations ambivalentes⁷⁸

Bien que nous ayons identifié deux types de relation, les relations d'autorité et les relations de collaboration, nous avons aussi constaté que, dans plusieurs cas, deux organismes sont reliés par des liens qui sont plutôt ambivalents, qui présentent des caractéristiques d'autorité, mais dans un double sens, ou encore des caractéristiques de collaboration.

La figure 12 représente les relations ambivalentes observées lors de notre analyse.

⁷⁸ Ambivalence : « Caractère de ce qui présente deux valeurs, deux composantes, opposées ou non », définition tirée du *TIFL*, [en ligne], France [réf. du 1 août 2012]. <http://atilf.atilf.fr/>

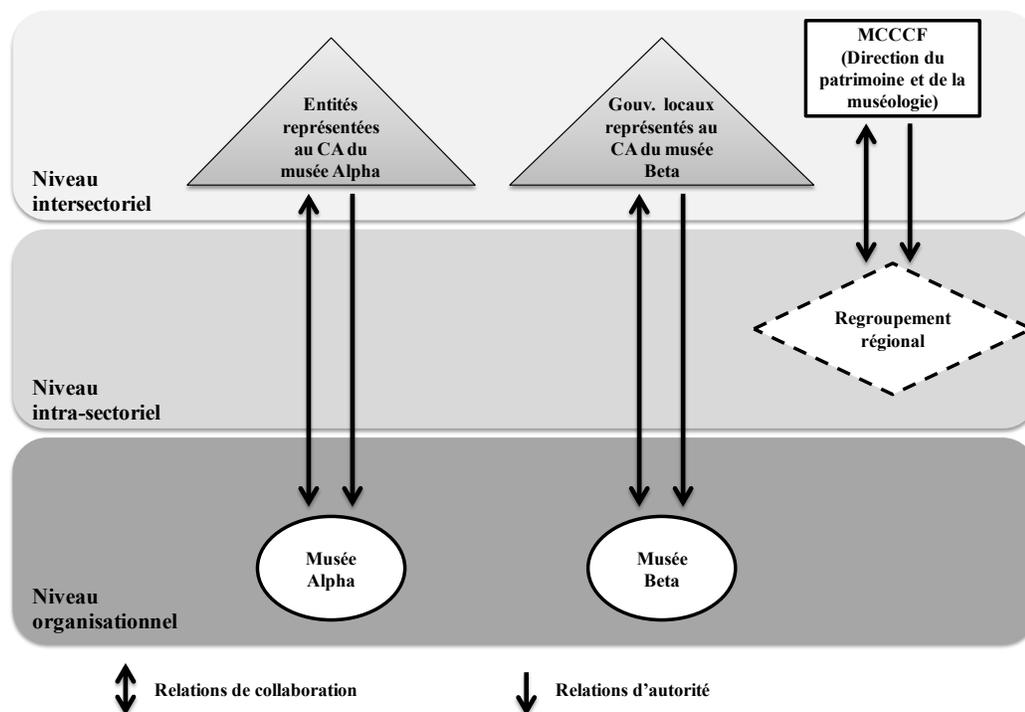


Figure 12 : Relations ambivalentes

L'exemple le plus parlant est peut-être celui de la relation entre le regroupement régional et le MCCCCF. En effet, dans ce cas, d'une part le MCCCCF finance ce regroupement au titre de son rôle de soutien au développement et à la consolidation du réseau muséal. D'autre part, le regroupement dans son rôle de représentation de ses membres agit comme porte-parole du secteur, ce qui lui confère la légitimité en tant que contrepartie officielle du MCCCCF. On pourrait donc dire que le MCCCCF et les regroupements jouent des rôles complémentaires, car en les soutenant financièrement, le MCCCCF promeut indirectement son rôle d'orientation du secteur. Pour sa part, le regroupement agit comme vecteur de communication entre le MCCCCF et le reste du secteur. C'est en ce sens qu'il est considéré par le MCCCCF comme un « collaborateur ». Cependant, cela n'empêche pas qu'il y ait une relation d'autorité entre les deux, liée aux ressources que le regroupement reçoit du MCCCCF et pour lesquels il doit rendre des comptes. Dans la relation entre le MCCCCF et le regroupement régional, il y a donc des éléments relevant des relations d'autorité par le financement, et en même temps des collaborations dans l'accomplissement de leurs rôles respectifs. La situation n'est pas tout à fait la même dans la relation entretenue par les musées étudiés et les gouvernements locaux, où le lien de collaboration de leurs rapports

semble être plus fort et plus caractéristique que celui d'autorité. Cependant, étant donné que ces deux relations existent aussi, nous les considérons comme des relations ambivalentes, tout en insistant sur le fait que ce ne sont pas les exemples les plus caractéristiques de ces dernières.

Les éléments contradictoires caractérisant les relations ambivalentes sont observables dans la pratique, mais semblent être plus difficilement explicables par la théorie. En effet, nous avons constaté que le sujet de la gouvernance des regroupements et l'influence qu'exercent sur leur gouvernance les multiples parties prenantes (musées, bailleurs de fonds, etc.) ne sont pas abordés par la littérature sur la gouvernance des OBNL recensée dans cette recherche. Toutefois, les contradictions introduites par les relations ambivalentes pourraient être expliquées, par exemple, par l'approche du paradoxe (Lewis, 2000). En effet, il est possible de considérer que ce sont des relations paradoxales, car de façon isolée chacune d'entre elles correspond à l'un des différents mandats du MCCCFC ou du regroupement régional, mais prises dans leur ensemble, elles renvoient à des rôles contradictoires, quoique nécessaires à l'accomplissement de leurs missions. D'autres approches théoriques, telles que la théorie des conventions de Boltanski et Thévenot, pourraient aussi s'avérer utiles pour explorer ces paradoxes (Isaac, 2003). En effet, cette théorie qui explore les logiques différentes – et parfois contradictoires – derrière les actions, pourrait nous permettre de mieux comprendre les conventions facilitant la coexistence de ces deux types de relations.

En revanche, plusieurs recherches sur la gouvernance des OBNL ont exploré un autre type de relations influençant la gouvernance organisationnelle, que sont les relations entre la direction générale et le conseil d'administration. La majorité de ces études abordent la notion de pouvoir au sein de ces relations (Herman et Heimovics, 1990 ; Murray, Bradshaw et Wolpin, 1992 ; Golensky, 1993 ; Saidel et Harlan, 1998) ou des dynamiques qui y sont reliées (Cornforth, 1999 ; Maitlis, 2004 ; Reid et Turbide, 2011). Ces recherches démontrent que les rapports entre le conseil d'administration et la direction générale se caractérisent par des relations de pouvoir, de confiance ou de méfiance, qui peuvent engendrer des comportements paradoxaux chez les membres du CA. Nos observations en ce qui concerne les relations inter-organisationnelles, montrent qu'on peut retrouver certains de ces éléments dans les rapports entre les organismes, leurs bailleurs de fonds et les regroupements. C'est pourquoi nous croyons que les relations inter-organisationnelles observées dans cette étude,

tout comme les relations entre le conseil d'administration et la direction générale, font partie du phénomène de la gouvernance, car c'est à travers celles-ci que les principaux rôles (des acteurs, des organismes et des entités gouvernementales) s'exercent. C'est pourquoi il nous semble que de futures recherches pourraient approfondir leur analyse.

6.2.3.3. Les enjeux sectoriels et les dynamiques reliées

Enfin, notre étude nous a permis de constater qu'il existe différents enjeux organisationnels qui, étant donné qu'ils concernent presque tous les musées, deviennent des enjeux sectoriels. Parmi ceux-ci nous en retenons trois qui sont considérés comme étant importants par les personnes interviewées⁷⁹ et qui, de plus, nous semblent être ceux qui ont généré le plus grand nombre de dynamiques au sein du secteur. Il s'agit des enjeux liés au financement, qu'il soit public ou privé, à la conservation des collections, et à la fréquentation des musées notamment en fonction de leur localisation. Ces deux derniers ont aussi des implications financières, car d'une part la conservation des collections implique des coûts de fonctionnement qui sont généralement très élevés et d'autre part, la fréquentation implique aussi des revenus autonomes et des subventions. Dans les paragraphes qui suivent, nous allons décrire ces enjeux et certaines des actions qui ont été mises en place par les regroupements pour y faire face, afin de dégager certaines dynamiques pouvant y être reliées.

La conservation des collections

D'abord, nous avons constaté lors de notre étude que la conservation des collections reste encore un enjeu important, et ce depuis plusieurs années, au sein du secteur muséal, et notamment pour les deux musées étudiés. Cet enjeu est relié d'une part, aux importants coûts d'entretien (chauffage ou air conditionné, restauration, etc.) de certaines collections, et d'autre part, aux besoins d'entreposage dans des conditions de conservation optimales⁸⁰. La problématique de la conservation des collections concerne plusieurs musées, tant ceux de grande taille, ayant de nombreuses collections très coûteuses à entretenir, comme ceux de moyenne et petite taille, qui ont moins de ressources financières pour faire face aux coûts d'entreposage dans des conditions de conservation sinon optimales, au moins satisfaisantes.

⁷⁹ Voir tableau 12 au chapitre 5.

⁸⁰ En termes d'humidité, de température et d'éclairage.

Pour les musées, les problématiques liées à la conservation des collections sont aussi des enjeux de gouvernance, car l'acquisition, la conservation, la documentation et la mise en valeur des collections sont à la base de la mission de ces organismes. Si la collection est en danger, qu'elle n'est pas documentée ou qu'elle n'est pas accessible au public, cela veut dire que le musée ne remplit pas sa mission et, d'après la littérature sur la gouvernance des OBNL, s'assurer de l'accomplissement de la mission de l'organisme reste l'un des principaux rôles des conseils d'administration des OBNL (Inglis, Alexander et Weaver, 1999 ; Axelrod, 2005). Nous avons pu constater que cet enjeu pose des problèmes difficiles à surmonter pour le conseil d'administration de plusieurs musées depuis plusieurs décennies et comme il s'agit d'un enjeu partagé par de nombreux musées, ceux-ci le considèrent comme un enjeu sectoriel⁸¹. Il est conséquemment devenu la force motrice d'une importante action concertée au sein du regroupement local, que nous avons déjà évoquée et qu'il convient de décrire un peu plus.

En effet, l'enjeu de la conservation de collections a été crucial, principalement dans les années 1990, et a poussé plusieurs directeurs généraux siégeant au CA du regroupement local à chercher des solutions conjointes. Le CA du regroupement a alors constitué un comité, avec la participation des représentants des trois grands musées de la région qui avaient le plus d'expérience sur ce sujet. Ce comité a développé un grand projet pour la conservation des collections des musées membres. Bien que la mise en place du projet ait été financée par des apports des trois paliers gouvernementaux⁸², son fonctionnement est financé par les loyers payés par les musées membres qui en occupent les espaces. Ce projet a eu des effets positifs sur la gouvernance d'un grand nombre des musées qui ont ainsi résolu leur problème de conservation des collections.

De plus, le projet développé est devenu l'une des plus importantes réalisations de ce regroupement et un exemple, tant au niveau national qu'international, des possibilités d'actions grâce à la concertation au sein d'un secteur. Le projet a aussi eu des effets inattendus, mais positifs pour le regroupement. Avec ce projet, il a gagné plus de crédibilité et aujourd'hui, ce projet continue d'être cité par plusieurs personnes comme étant l'une des initiatives les plus importantes au sein du secteur muséal québécois. Cela a renforcé la

⁸¹ Voir tableau 12 sur les principaux enjeux sectoriels.

⁸² Municipal, provincial et fédéral.

perception du rôle de ce regroupement en tant que générateur de projets de collaboration au sein du secteur. De plus, il s'agit d'un projet dont le fonctionnement est autofinancé et qui dégage une réserve⁸³ de revenus.

Cependant, et malgré les effets positifs tant pour le regroupement que pour les musées qui en profitent, il y a eu aussi certains effets inattendus et plutôt négatifs. La raison initiale du problème de conservation et d'entreposage des collections des musées est le manque de ressources financières. Or, le projet développé par le regroupement et mené par des représentants des grands musées, impose des coûts qui restent importants et qui en rendent difficile, voire impossible, l'accès pour les plus petits musées. Ceux-ci ne peuvent donc pas profiter de ce projet malgré leurs besoins et leur manque de ressources. Cette situation a augmenté la perception d'inégalités entre les petits et les grands musées au sein du regroupement, et avec cela, les difficultés de concertation au sein de son CA.

La figure 13 représente les dynamiques décrites.

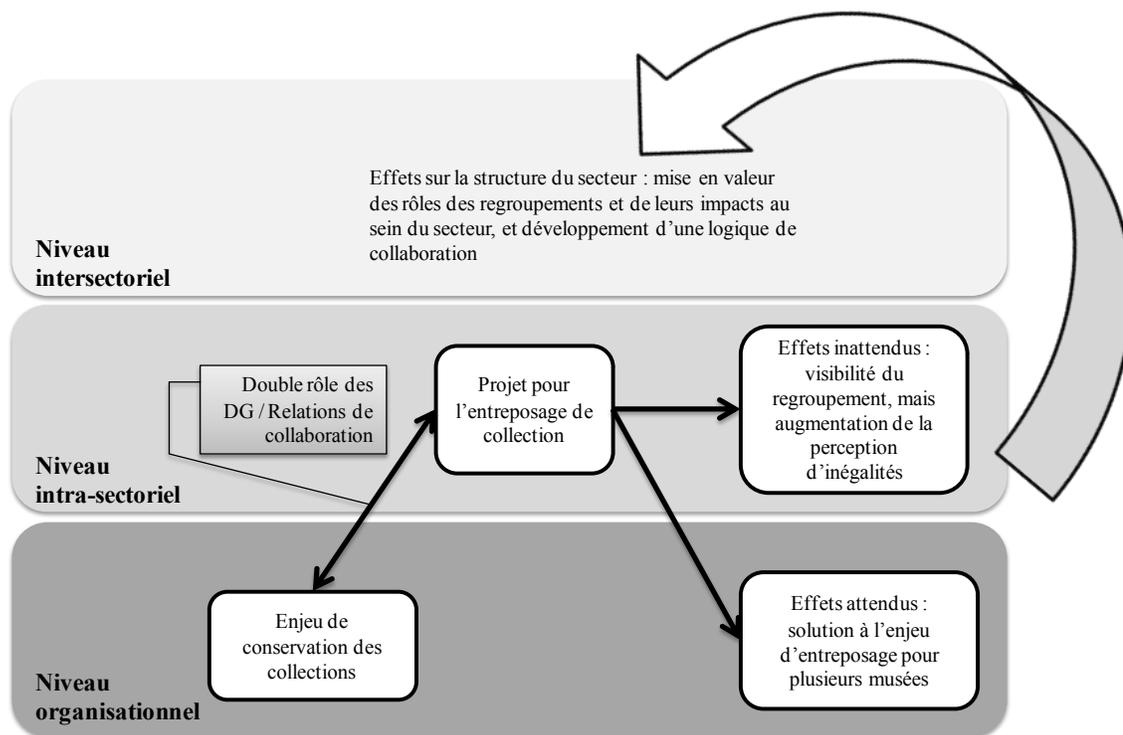


Figure 13 : Dynamiques liées à l'enjeu de conservation des collections

⁸³ L'association investit la majorité des surplus générés par ce projet dans le projet lui-même, et ils ne sont que rarement utilisés pour équilibrer le budget comprenant le reste des activités de l'association.

La localisation et la fréquentation des musées

En ce qui concerne la localisation, nous avons observé qu'il s'agit aussi d'un enjeu problématique. En effet, les deux musées étudiés soulignent leur localisation comme étant un enjeu majeur, car cela a un impact sur le taux de fréquentation, notamment touristique. L'enjeu de la localisation est donc relié, en grande partie, à celui de la fréquentation. Il faut se rappeler que le maintien de la fréquentation, en tant qu'indicateur de l'accessibilité du public aux collections, est l'une des exigences de base pour le renouvellement de la subvention au fonctionnement du programme PAFIM du MCCCCF. On comprend alors que, pour les conseils d'administration de ces organismes, le taux de fréquentation soit un élément essentiel de l'accomplissement de leur mission, mais surtout du maintien du financement gouvernemental, et du recouvrement de revenus autonomes grâce aux droits d'entrée. Comme dans le cas de la conservation des collections, étant donné le lien étroit entre la fréquentation, l'accomplissement de la mission et la santé financière de l'organisme, il s'agit ici aussi d'un enjeu relié aux rôles des CA des musées, et donc à leur gouvernance (Inglis, Alexander et Weaver, 1999 ; Axelrod, 2005 ; Brown et Guo, 2010). Il est d'ailleurs révélateur que nous ayons pu observer que le taux de fréquentation est un élément de contrôle récurrent dans l'ordre de jour des réunions des CA des musées.

Bien qu'il ne s'agisse pas de l'un des enjeux sectoriels les plus cités par les répondants, les directeurs généraux des deux musées étudiés, ainsi que certains autres, ont souligné l'enjeu de la localisation et son lien avec la fréquentation comme étant important pour leur musée. Il semble qu'il ne suffise pas simplement d'être situé sur le territoire de l'agglomération urbaine étudiée, mais qu'il faille aussi faire partie du circuit touristique central pour pouvoir attirer plus de visiteurs. De plus, les musées localisés dans cette agglomération urbaine, mais dans des régions administratives non couvertes par le regroupement local, restent exclus de ce réseau muséal. Cependant, avec la récente augmentation et la consolidation d'autres regroupements régionaux, ces musées peuvent participer à d'autres regroupements muséaux dans leurs régions administratives.

Cette préoccupation observée concernant la fréquentation au sein du secteur muséal est à la base de la transformation d'une initiative individuelle, amenée par un administrateur au sein du CA du regroupement local, en un projet collectif. Il s'agit de l'organisation d'un événement thématique, mis en place dans le but de favoriser la fréquentation des musées par

un échange de clientèle, de donner de la visibilité aux musées et d'amorcer une nouvelle façon de collaborer entre les institutions. Ce projet a intéressé d'abord les petits organismes qui, ayant moins de financement, ont plus besoin de bénéficier de projets conjoints de visibilité, mais les grands musées s'y sont aussi associés. De plus, le regroupement a invité d'autres partenaires, organismes ou entités externes, à se joindre au projet afin de lui donner une « couleur » qui ne soit pas uniquement muséale, mais plutôt locale. Ce projet a donc produit de nouvelles dynamiques de coordination entre des organismes du secteur muséal, et avec des organismes agissant dans d'autres secteurs, tels que certaines associations d'artistes ou les réseaux de bibliothèques.

Selon certains acteurs interviewés, ce projet a eu plusieurs effets positifs. Il a permis au regroupement de renforcer ses liens avec certains de ses principaux bailleurs de fonds qui se sont sentis impliqués. Ce projet a donc donné plus de visibilité au regroupement organisateur auprès des partenaires impliqués, en renforçant son rôle de promotion, mais aussi d'orientation du secteur. Il a aussi permis aux musées d'attirer l'attention continue des médias pendant plusieurs mois par différentes actions liées au projet. Lors de l'évaluation *a posteriori* du projet, plusieurs administrateurs ont rapporté que le projet leur avait permis d'augmenter le taux de fréquentation et la notoriété de leur musée. De plus, plusieurs des membres interviewés ont souligné que ce projet a contraint les musées à la concertation quant au contenu de leur programmation, démontrant ainsi les résultats positifs de cette concertation et de la cohésion. Selon eux, cela a eu un effet important sur plusieurs musées en renforçant les relations de collaboration au sein du regroupement local, au détriment des rapports plutôt compétitifs.

Cependant, et bien que la grande majorité des effets de cette initiative soient considérés comme positifs pour l'ensemble des musées ainsi que pour le regroupement, nous avons pu observer certains effets inattendus, notamment en ce qui concerne l'un des musées étudiés. Celui-ci, bien qu'il ait participé à l'évènement thématique par des expositions, ne semble pas avoir atteint les résultats de fréquentation attendus, générant plutôt des pertes financières que des gains. Selon les membres du musée, cela est en grande partie dû à son problème de sa localisation, mais aussi au manque d'une stratégie de promotion qui, au-delà de la mise en avant des actions des grands musées, profiterait plutôt du contexte pour insister sur les actions des plus petits organismes.

La figure 14 représente les dynamiques décrites liées à l'enjeu de fréquentation.

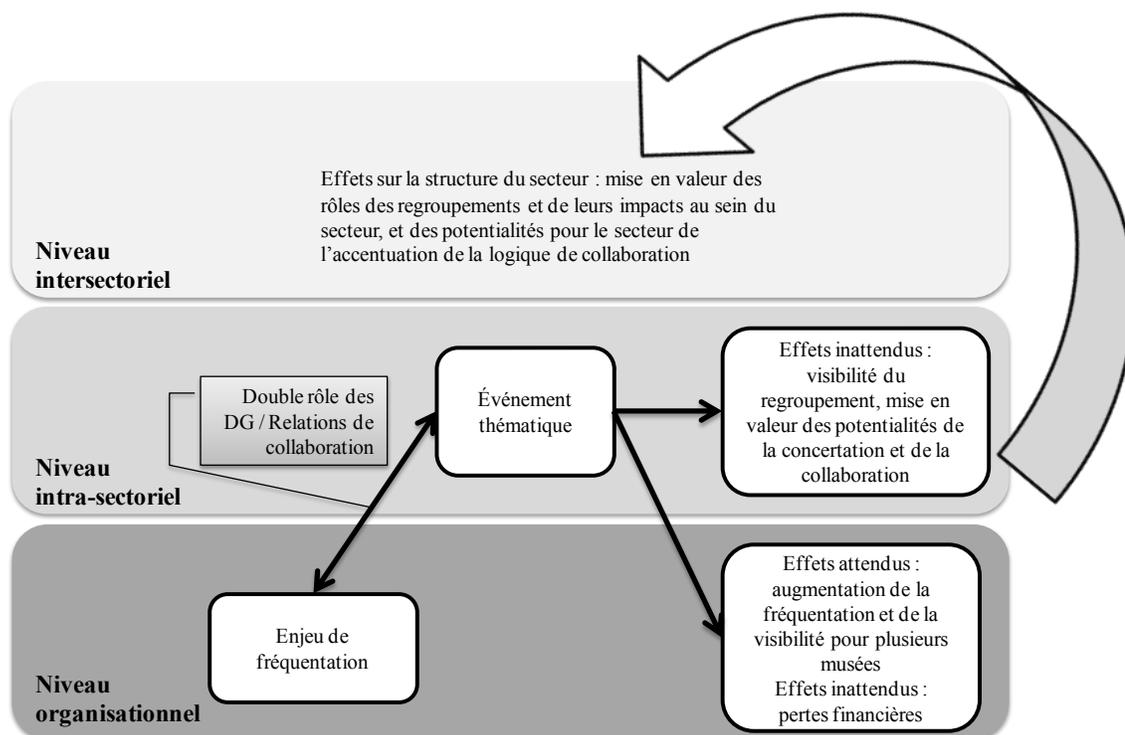


Figure 14 : Dynamiques liées à l'enjeu de fréquentation

Malgré les effets inattendus observés dans les deux cas, et notamment l'accentuation d'inégalités entre les musées, les dynamiques sectorielles déclenchées par les enjeux de conservation des collections et par ceux de localisation et fréquentation, ont eu des effets structurants pour le secteur muséal de l'agglomération urbaine étudiée. Parmi ceux-ci, nous notons principalement le développement de la perception des regroupements en tant qu'organismes porteurs d'une vision sectorielle ainsi que l'accroissement d'une logique de collaboration au sein du secteur. Ceci participe du fait qu'aujourd'hui, les regroupements jouent un rôle central dans le développement, la concertation et la gouvernance du secteur muséal.

Par ailleurs, l'importance du rôle des regroupements dans la structuration du secteur, alors qu'ils sont gouvernés par les directeurs généraux des musées, nous permet de souligner l'importance du rôle joué par ces acteurs. En effet, cela illustre comment les directeurs généraux, par leur double rôle de gouvernance, n'exercent pas uniquement la gouvernance

organisationnelle au sein de leur musée, mais aussi au niveau intra-sectoriel. C'est donc à ces acteurs, de par leur rôle individuel et par les actions concertées au sein des regroupements, que revient finalement le rôle d'orientation du secteur. Cela confirme les propos énoncés par Stone et Ostrower (2007 : 431), ainsi que par Saidel et Harlan (1998), concernant le besoin de considérer le rôle des directeurs généraux dans la gouvernance organisationnelle, et nous ajoutons sectorielle. En effet, c'est par ce rôle qu'ils sont plus directement impliqués dans le travail d'orientation du secteur et d'élaboration des politiques au niveau intersectoriel.

Le financement

Nous avons observé que le financement est considéré par la majorité des personnes interviewées comme étant l'enjeu le plus important auquel fait face le secteur muséal, et donc l'une des principales préoccupations actuelles discutées au sein des CA des musées et des regroupements. Étant donné que le financement implique la survie des organismes, c'est aussi l'un des principaux enjeux de gouvernance auxquels sont confrontés actuellement les CA des musées. Or la majorité des musées, par le biais des regroupements, interpelle le MCCCCF – principal bailleur de fonds pour nombre d'entre eux – sur la recherche de solutions à cet égard. Bien qu'il ne s'agisse pas ici de faire une analyse du modèle de financement des organismes du secteur, ce qui dépasserait le cadre de cette recherche, nous pouvons néanmoins identifier certaines dynamiques qui y sont reliées.

Ces dernières années, les musées se sont surtout rassemblés pour aborder le sujet du financement au sein du regroupement régional, car c'est lui qui remplit le rôle de représentation des musées auprès du MCCCCF. Ce regroupement a donc entrepris plusieurs actions auprès du MCCCCF dans le but d'augmenter le financement qu'il accorde aux institutions muséales, mais aussi pour élargir les possibilités d'accès aux programmes de financement à d'autres institutions non reconnues. D'ailleurs, il a mis en place un important projet de consultation auprès de ses membres pour déterminer les principaux défis du secteur, et pour formuler des recommandations de solutions. Ce projet a impliqué un effort important de concertation, qui a eu notamment pour résultat d'établir un ordre de priorité des enjeux du secteur et d'énoncer certaines orientations. Il a également permis de donner plus de légitimité au regroupement en question en lui accordant un vote de confiance pour

négocier le sujet du financement des musées auprès du MCCCCF⁸⁴. Cela a accentué son rôle de représentation politique et avec celui-ci, l'ambivalence de ses relations avec le MCCCCF. Ainsi, le regroupement régional a insisté pour introduire le sujet du financement dans l'agenda du comité conjoint avec le MCCCCF. Cependant, celui-ci n'a pas encore eu les résultats espérés par les musées. Au contraire, il semble que les travaux du comité soient loin d'une solution, à tel point que le CA du regroupement a décidé tout récemment de quitter le comité et de préparer de son côté une proposition pour le MCCCCF. En effet, selon le regroupement, il semble que le MCCCCF n'ait pas pris position au sujet des trois éléments essentiels demandés, de façon concertée, par les musées à travers le regroupement régional, à savoir la révision du modèle de financement, l'accroissement du financement et le processus de reconnaissance.

Il semble donc que, malgré la légitimité du regroupement régional en tant que représentant du secteur, il n'exerce pas un pouvoir déterminant sur le MCCCCF. Pourtant, ce regroupement a un certain pouvoir en ce qu'il est le moyen de communication du MCCCCF avec l'ensemble des organismes du secteur. Sans lui, le MCCCCF se verrait face à la complexité de communiquer avec chacun des organismes du secteur, car il ne peut pas rompre la communication avec les musées qui, en plus de gérer les collections publiques, sont le vecteur d'accomplissement par le MCCCCF d'une de ses missions, celle de favoriser l'accès des citoyens à la vie culturelle. Pour cela, il nous semble que les difficultés du regroupement régional pour adopter des moyens de pression plus drastiques auprès du MCCCCF, tels que la rupture des communications avec le MCCCCF, peuvent être dues à l'ambivalence dans leurs rapports. En effet, il semble que les rapports de collaboration entre le regroupement régional et le MCCCCF se confondent avec les rapports d'autorité liés à la disposition des ressources financières par le MCCCCF. Si le regroupement régional rompait la communication, risquerait-il le financement de ses autres programmes qui répondent à certains autres de ses rôles qui ne sont pas de la représentation ? Il nous semble donc qu'il y ait des inégalités dans les rapports de force reliés à la dépendance de ressources entre le regroupement régional et le MCCCCF. Ces inégalités peuvent avoir des effets sur l'accomplissement des rôles de ce regroupement, car il se trouve face à la problématique de

⁸⁴ En effet, 63 % des 73 recommandations adoptés par les musées membres de l'association concernent des représentations politiques de la part de l'association et auprès des trois paliers gouvernementaux principalement au sujet du financement.

devoir répondre aux demandes de représentation des intérêts de ses membres, tout en continuant à être financé par le MCCCCF pour collaborer avec lui dans la réalisation d'autres projets aussi importants pour le regroupement. Ces observations semblent être en accord avec la théorie de la dépendance des ressources, notamment avec les propos de Pfeffer et Salancik (1978). Selon eux, l'environnement peut avoir un pouvoir important et exercer un contrôle sur les organisations, car c'est dans cet environnement que se trouvent les ressources nécessaires pour le fonctionnement et la survie des organisations.

Par ailleurs, bien que le pouvoir, et donc l'autorité et la légitimité sur l'enjeu du financement, soit détenu par le MCCCCF, nous pouvons néanmoins nous questionner sur ce que pourrait être une solution à cet enjeu⁸⁵. En effet, il semble que dans la réalité l'enjeu de financement des musées ne puisse pas se résoudre en augmentant le montant des subventions, car la tendance économique nationale s'oriente davantage vers les compressions budgétaires dans les domaines tels que la culture. Dans ce contexte, l'enjeu du financement semble évoluer vers un autre enjeu sectoriel émergent, à savoir le nombre élevé de musées existants au Québec par rapport à la capacité du financement gouvernemental. Certaines des personnes interviewées ont abordé le sujet de la fusion entre certains musées ou encore de leur fermeture comme des possibles solutions à la situation financière du secteur⁸⁶. Cependant, la question reste ouverte quant à savoir qui devrait proposer ce genre de mesures. Cela devrait-il venir des musées, des regroupements ou du MCCCCF ? Certains répondants ont avancé que cette décision devrait venir des musées, car il s'agit d'organismes privés, mais est-il concevable qu'un musée propose sa propre fermeture ? D'un autre côté, le regroupement régional aurait-il l'autorité nécessaire pour proposer ce type de solutions ? Étant donné que le MCCCCF est l'entité qui, par son rôle de principal bailleur de fonds, garde la plus grande autorité et légitimité au sein du secteur, il est fort probable qu'il soit appelé à s'impliquer davantage dans la solution de cet enjeu.

Bien que nous n'ayons pas de réponses à ces questions, les difficultés dans l'atteinte de solutions conjointes entre le MCCCCF et le regroupement régional semblent avoir eu des effets inattendus au sein du secteur, et de ce regroupement, notamment avec la formation de nouveaux rassemblements et de coalitions de directeurs généraux de musées. En effet, et

⁸⁵ Rappelons que l'une des possibilités évoquées suppose de fusionner certains organismes.

⁸⁶ Voir tableau 12 sur les enjeux sectoriels au chapitre 5.

bien que les personnes interviewées affirment que la force du regroupement en question se trouve dans le nombre de ses membres, de nouveaux groupes ou coalitions de musées ont émergé et malgré leur plus petite taille, ils sont plus homogènes en termes de caractéristiques de leurs membres.

Parmi ces nouveaux groupes, on note surtout celui de la coalition des musées reconnus-non soutenus, qui compte une trentaine de membres dans tout le Québec. Cette coalition s'est constituée principalement pour militer pour l'ouverture du PAFIM à l'ensemble des musées reconnus. Étant donné que le regroupement régional ne peut pas privilégier la cause d'un groupe de musées en particulier, ceux-ci se sont rassemblés pour faire pression au sein même du regroupement ainsi qu'auprès du MCCCCF pour défendre leur cause. De plus, certains organismes associatifs existants depuis longtemps, tel que le regroupement local, ont également formé de nouveaux comités internes pour aborder spécifiquement le sujet du financement des musées, et ont fait leurs propres représentations. On voit donc qu'au-delà du rôle de représentation du regroupement régional, les nouveaux et les anciens regroupements ont aussi entrepris des actions de représentations politiques auprès des médias ou des autorités du MCCCCF. Il semble que la cohésion au sein des regroupements locaux ou des groupes encore plus petits, mais plus proches des problématiques de leurs membres, soit plus forte et amène ceux-ci à dédoubler les rôles auparavant uniquement joués par le regroupement régional.

La figure 15 représente les dynamiques liées à l'enjeu du financement tel que décrit.

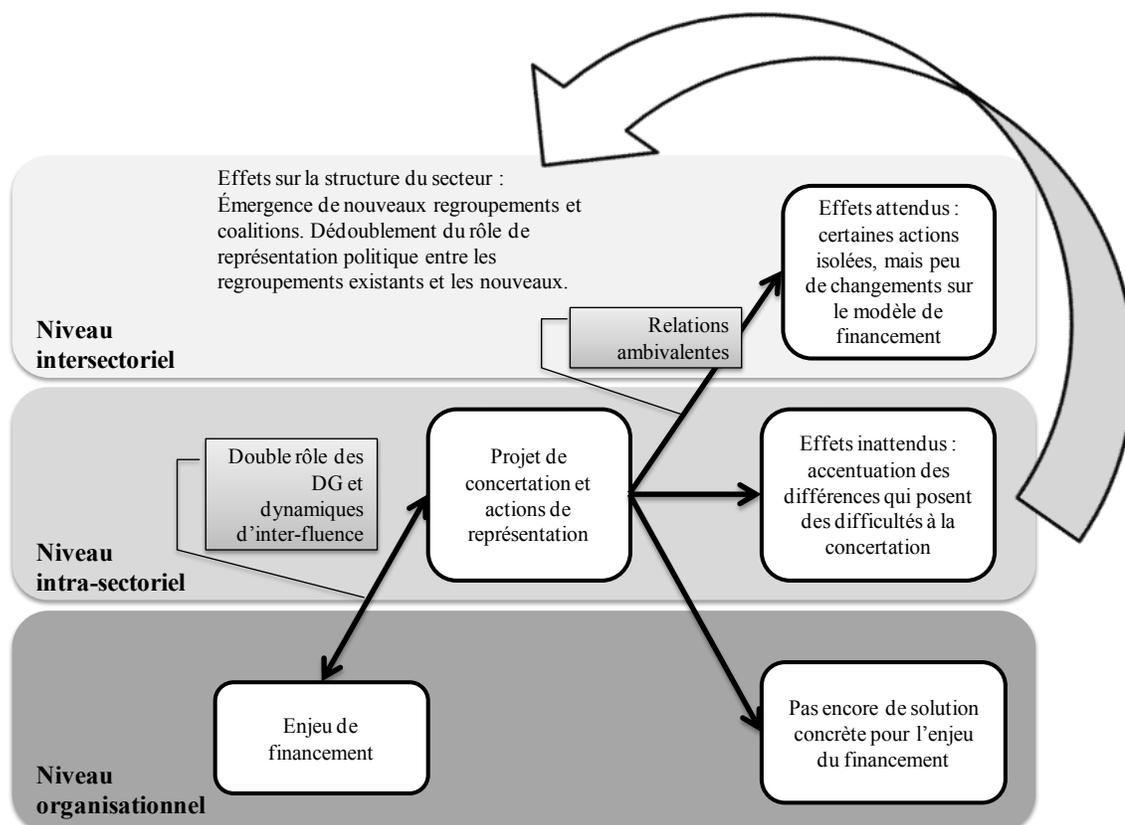


Figure 15 : Dynamiques liées à l'enjeu de financement

Les dynamiques sectorielles déclenchées par la problématique du financement ont également eu des impacts sur la structure du secteur. Parmi les principaux, nous notons l'émergence de nouvelles coalitions qui modifient la structure actuelle du réseau muséal au niveau provincial, en ajoutant de nouveaux regroupements ou en renforçant le rôle des regroupements locaux existants. Cependant, étant donné que ces dynamiques sont en cours de développement et malgré les effets que nous avons pu identifier quant à l'enjeu de financement, il nous est impossible d'avancer des conclusions sur l'impact de ces dynamiques sectorielles à moyen ou long terme sur l'ensemble du secteur et sur les musées. Est-ce que ces nouvelles coalitions vont obtenir des résultats et du financement auprès du MCCCCF ? Est-ce que les musées vont pouvoir mettre en place des solutions à ces enjeux financiers, telles que des fusions ? Quels rôles vont jouer les regroupements ? Quelle orientation va adopter le MCCCCF ? Ce sont quelques-unes des questions dont les réponses viendront avec le temps.

Cheminement des dynamiques sectorielles

Il nous semble que ces trois enjeux et les moyens par lesquels les organismes du secteur muséal y ont fait face jusqu'à maintenant nous permettent de reconstituer le cheminement de certaines dynamiques sectorielles issues de l'exercice de la gouvernance à multiples niveaux. En effet, dans ces trois exemples, on observe un déroulement semblable impliquant d'abord une force génératrice, à savoir la volonté d'intervenir sur un enjeu sectoriel, qui déclenche des dynamiques d'inter-influence entre les différents niveaux. Ces dynamiques, qui sont le résultat de l'exercice des multiples rôles des acteurs ou des organismes, passent à travers les relations inter-organisationnelles préétablies et se matérialisent par des actions concertées au sein des CA des regroupements. Ces actions peuvent avoir des effets de différents ordres sur les enjeux sectoriels initiaux, mais aussi d'autres effets attendus ou inattendus sur la gouvernance des musées et des regroupements. Enfin, elles semblent avoir des impacts sur le fonctionnement et la structure même du secteur.

Nous pouvons représenter le cheminement des dynamiques sectorielles issues de la gouvernance à multiples niveaux de la façon suivante :

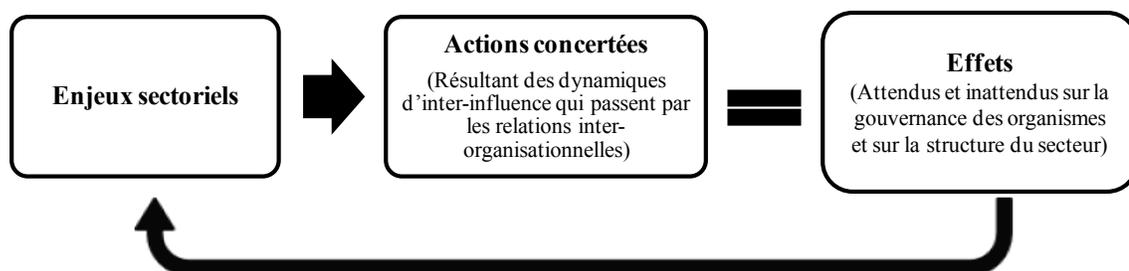


Figure 16 : Dynamiques sectorielles

Les dynamiques sectorielles que nous venons de décrire, confirment les conclusions d'études plus récentes prenant en compte la dimension contextuelle, et notamment Ostrower et Stone (2006, 2010) et Stone et Ostrower (2007). Ces auteures énoncent que la recherche sur la gouvernance des OBNL devrait porter une plus grande attention à l'environnement externe, car la gouvernance semble être un phénomène dynamique qui s'étend tant à l'interne comme à l'externe de l'organisation. Nos observations et analyses démontrent que la gouvernance s'exerce au-delà des réunions du CA et que les dynamiques sectorielles, issues de la gouvernance à plusieurs niveaux, peuvent avoir des impacts sur la gouvernance organisationnelle, mais aussi sur la structure et la gouvernance d'un secteur.

6.3. Retour sur les propositions et la question de recherche

Dans notre cadre d'analyse, nous avons présenté deux propositions dont le but était de guider notre recherche. Notre première proposition visait à explorer l'exercice de la gouvernance dans un secteur à but non lucratif, comme étant un phénomène prenant place à de multiples niveaux où les acteurs et les organismes sont reliés par des relations inter-organisationnelles, ce qui génère des dynamiques d'influence. Concrètement, la proposition énonçait :

La gouvernance dans un secteur à but non lucratif s'exerce à plusieurs niveaux, ces niveaux sont reliés par les relations entre les organismes et leurs acteurs. L'exercice de la gouvernance, à un certain niveau, influence donc les autres niveaux.

L'analyse des données recueillies au sein du secteur muséal de l'agglomération urbaine de Québec étudiée, nous permet de constater qu'en effet, l'exercice de la gouvernance à plusieurs niveaux génère des dynamiques d'inter-influence entre ces niveaux. Ces dynamiques sont le résultat de l'accomplissement des multiples rôles de gouvernance des acteurs, ainsi que des organismes, aux différents niveaux d'intervention. Par ailleurs, les organismes et les entités gouvernementales, dans l'accomplissement de leurs rôles, déterminent une série de relations inter-organisationnelles, qui peuvent être d'autorité ou de collaboration, ou encore ambivalentes. En effet, étant donné que les organismes et les entités gouvernementales jouent différents rôles au sein du secteur, ils peuvent entretenir les deux types de relations de façon paradoxale, ce qui peut générer une certaine ambiguïté dans leurs rapports. L'ensemble de ces observations valide donc notre première proposition de recherche.

Notre deuxième proposition visait à dégager certaines dynamiques sectorielles, issues de l'exercice de la gouvernance à multiples niveaux, afin de mettre en évidence leurs possibles effets sur l'ensemble du secteur. Concrètement, la proposition énonçait que :

L'exercice de la gouvernance à plusieurs niveaux génère une série de dynamiques sectorielles de gouvernance. Ces dynamiques peuvent avoir des effets, tant sur les organisations que sur l'ensemble du secteur.

Les données recueillies nous ont permis de pousser notre analyse un peu plus loin, pour mettre en lumière, à l'aide de certains exemples, des dynamiques sectorielles reliées à

l'exercice de la gouvernance à multiples niveaux. Ces dynamiques impliquent un grand nombre d'organismes et peuvent à moyen terme avoir des impacts sur la structure du secteur. Ainsi, l'étude de certains exemples des dynamiques sectorielles, qui suivent un cheminement semblable nous a permis de mettre en évidence qu'elles ont des effets structurants sur le secteur, comme l'accentuation du rôle d'orientation sectorielle que jouent les regroupements, le développement d'une logique de collaboration au sein de ceux-ci, ainsi que l'émergence de nouveaux groupes et coalitions ayant un rôle de représentation politique auprès du MCCCCF.

À la question de recherche : **comment s'exerce la gouvernance à multiples niveaux dans un secteur à but non lucratif ?**, notre analyse sur le secteur muséal dans une agglomération urbaine du Québec nous permet d'énoncer une possible réponse de la façon suivante : la gouvernance d'un secteur à but non lucratif s'exerce à de multiples niveaux, par les actions des acteurs dans l'accomplissement de leurs rôles de gouvernance, ainsi que dans l'accomplissement des rôles des organismes. Ces actions entraînent des dynamiques d'inter-influence et des relations inter-organisationnelles à travers lesquelles les acteurs mettent en place des actions concertées pour faire face aux enjeux sectoriels. Ainsi, l'exercice de la gouvernance à multiples niveaux génère des dynamiques sectorielles pouvant modifier la structure du secteur.

Conclusion du sixième chapitre

Au cours de ce chapitre, nous avons analysé les résultats de notre recherche au sein du secteur muséal d'une agglomération urbaine au Québec selon les dimensions de notre cadre d'analyse, à savoir la dimension contextuelle, la dimension individuelle et, dans une moindre mesure, la dimension organisationnelle. Cela nous a permis de dégager certains éléments issus de l'exercice de la gouvernance à multiples niveaux dans un secteur à but non lucratif. Nous avons d'abord noté trois éléments particuliers dans la gouvernance des musées au sein du secteur muséal dans cette agglomération : les musées cherchent à améliorer leur gouvernance, ils ont des administrateurs représentants des entités externes dans leurs CA et ils se rassemblent au sein de regroupements.

Concernant la dimension individuelle, la notion de l'acteur socialement compétent nous a permis d'analyser nos observations des multiples rôles de gouvernance que jouent les acteurs au sein des organismes, à différents niveaux. En effet, nous avons pu constater qu'au-delà des rôles individuels de gouvernance d'un même acteur au sein d'un organisme, celui-ci peut relier deux organismes intervenants à différents niveaux en remplissant un rôle de représentation. Tel est le cas des représentants des entités externes nommés au sein des CA des musées, ou encore celui des directeurs généraux des musées qui siègent au CA des regroupements. Ces multiples rôles des acteurs exercés à différents niveaux génèrent des dynamiques d'inter-influence entre la gouvernance des musées, des regroupements et des entités gouvernementales. Ces dynamiques peuvent influencer la gouvernance des organismes de façon positive, par exemple en permettant aux CA des musées de résoudre certains enjeux problématiques, ou de façon négative en influençant les processus de prise de décisions au sein des regroupements, tels que celui de la concertation.

En ce qui concerne la dimension contextuelle, nous avons observé les différents rôles joués par les regroupements et par le MCCCCF au sein du secteur muséal, et dont l'accomplissement génère également des dynamiques d'inter-influence entre les différents niveaux. De plus, c'est dans l'accomplissement de ces rôles que les organismes établissent des relations. Nous avons observé trois types de relations inter-organisationnelles, à savoir des relations d'autorité, des relations de collaboration et des relations ambivalentes. Les premières sont reliées au rôle de bailleurs de fonds et donc au pouvoir issu de la dépendance des ressources que les organismes du secteur ont envers ceux-ci. Les deuxièmes sont reliées

à certains rôles des regroupements et des gouvernements locaux (promotion des musées ou développement local par exemple), et donc aux liens d'entraide qu'ils génèrent. Enfin, nous avons vu que ces relations, bien que différentes, peuvent coexister paradoxalement dans des relations que nous avons définies comme ambivalentes.

Finalement, l'analyse de l'ensemble de ces éléments reliés aux trois enjeux majeurs pour le secteur que nous avons identifiés nous a permis de mettre en lumière certaines dynamiques sectorielles qui, suivant un cheminement semblable, ont des effets sur la structure et la gouvernance du secteur. Parmi ces effets structurants, nous avons notamment observé l'accentuation du rôle d'orientation du secteur joué par les regroupements, le développement d'une logique de collaboration au sein du secteur et l'émergence de nouveaux groupes plus petits, mais plus homogènes, et ayant un rôle de représentation de leurs membres dans les regroupements, ou auprès des entités gouvernementales. Ces résultats permettent de valider les deux propositions de recherche présentées lors du cadre d'analyse.

CONCLUSION

Contributions

Le regard sur la gouvernance comme étant un phénomène exercé à de multiples niveaux, proposé dans cette recherche, nous a permis de mettre en évidence certains liens entre la gouvernance des OBNL, les acteurs qui l'exercent et le contexte dans lequel elle se situe. En effet, dans cette étude nous avons constaté que le contexte peut influencer de différentes façons la gouvernance organisationnelle, par exemple, par le rôle des représentants des entités externes nommées au sein du CA des organismes, ou encore par les actions entreprises par les regroupements sectoriels et les entités gouvernementales dans l'accomplissement de leurs rôles au sein du secteur. Nous avons aussi pu constater que la gouvernance est exercée par les acteurs au-delà des réunions du conseil d'administration, notamment par la représentation que les directeurs généraux font de leurs organismes au sein des regroupements en influençant, en même temps la gouvernance de ceux-ci. Ainsi, un premier apport de cette recherche est d'avoir, par l'application d'une approche sectorielle qui intègre la dimension individuelle, dégagé plusieurs éléments de l'exercice de la gouvernance d'un secteur à but non lucratif dans la pratique, et ainsi mis en évidence les dynamiques d'inter-influence qui y sont reliées.

Cette recherche nous a également permis de restituer des dynamiques sectorielles ayant un impact sur la gouvernance des organismes, mais aussi, et surtout, sur la structure du secteur. En effet, les dynamiques sectorielles mises en évidence, qui relient plusieurs des éléments de l'exercice de la gouvernance à multiples niveaux observés, semblent avoir des effets structurants sur le secteur muséal. Cela nous a dévoilé l'importance du rôle joué par les regroupements dans la mise en place d'actions concertées au sein du secteur et avec elles, dans l'orientation de celui-ci. Nous avons donc pu constater que les regroupements sont des organismes clés dans la structuration du secteur muséal du Québec et particulièrement dans l'agglomération urbaine étudiée. Un deuxième apport de notre étude est d'approfondir la compréhension des rôles des regroupements au sein d'un secteur à but non lucratif et de leur participation dans la modification de la structure du secteur.

Enfin, l'approche de l'acteur socialement compétent adoptée pour analyser la dimension individuelle de la gouvernance nous a permis de mettre en évidence les multiples rôles individuels joués par les acteurs (les administrateurs et les directeurs généraux). Parmi ces rôles, nous avons constaté que les directeurs généraux des musées jouent un double rôle de gouvernance au sein de leur musée et des regroupements, ce qui fait de ceux-ci des acteurs clés du secteur et de sa gouvernance. En effet, en plus des rôles de direction qu'ils remplissent dans leur organisme, ces mêmes acteurs, en tant qu'administrateurs des regroupements, ont un rôle d'orientation du secteur. Ceci nous permet donc d'affirmer qu'ils participent activement de la structuration et de la gouvernance du secteur. Cette importance des rôles joués par les directeurs généraux des musées au sein de leur OBNL, mais surtout au sein du secteur muséal au Québec, constitue un troisième apport de cette recherche.

Limites

Néanmoins, comme toute étude, celle-ci comporte certaines limites qu'il convient de mentionner. La première concerne la stratégie de recherche choisie, à savoir l'étude d'un cas intégré. En effet, bien que ce choix nous ait permis d'approfondir notre étude au sein du secteur muséal au Québec, et particulièrement dans une de ses agglomérations urbaines, le fait de n'avoir étudié qu'un seul type de secteur à but non lucratif nous empêche de faire des comparaisons, et encore plus de généraliser certains des résultats obtenus à d'autres secteurs à but non lucratif. Par contre, il nous semble que l'étude de l'exercice de la gouvernance à multiples niveaux, à travers le cadre d'analyse élaboré pour cette étude, ainsi que les notions qui en sont à la base, pourrait être appliqué par de futures recherches dans d'autres secteurs à but non lucratif afin d'en comparer les résultats.

Par ailleurs, une deuxième limite est liée à la méthode de l'observation directe des réunions du CA et à la durée que requiert cette méthode par rapport au temps dont nous disposions. En effet, cette étude a impliqué l'observation de réunions de conseils d'administration, qui constitue l'une des trois méthodes de collecte des données. Cependant, cela s'est avéré être un exercice difficile lors de notre recherche pour plusieurs raisons. D'une part, cette méthode était reçue comme trop invasive par certains des directeurs généraux des organismes contactés, ce qui les a fait hésiter et même, dans le cas d'un regroupement, a

entraîné un refus de participation complète à cette étude, n'acceptant qu'une participation partielle, uniquement par des entrevues et l'analyse des documents publics. D'autre part, l'observation de ces réunions requérait d'obtenir l'approbation du CA, ce qui suppose des délais importants. Enfin, étant donné le nombre de réunions de CA par année, il aurait fallu plus de six mois pour pouvoir assister au nombre de réunions qui était initialement prévu. Cependant, et malgré ces limites, l'observation directe des réunions du CA s'est avérée une source des données essentielle à notre étude, raison pour laquelle nous encourageons à l'adopter comme méthode de collecte des données, en complément des autres, lors de futures recherches.

Enfin, une dernière limite de cette recherche, liée à la précédente, est que nous n'avons pas pu approfondir l'étude de l'un des regroupements clés dans le secteur muséal au Québec, car n'ayant accepté de participer que partiellement, nous n'avons pas pu l'intégrer à part entière dans notre recherche. Ainsi, bien que nous ayons recueilli certaines données que nous avons pu intégrer à notre analyse, il reste qu'elle aurait pu s'enrichir davantage par l'observation des réunions du CA et par l'examen des documents organisationnels de ce regroupement.

Implications pour la pratique

Cette étude nous a permis d'énoncer certaines constatations qui ont des implications pour la pratique au sein du secteur muséal étudié. D'abord, pour les organismes, cette étude a mis en évidence la multiplicité des rôles de gouvernance individuels joués par les administrateurs. Nous avons pu observer notamment le double rôle que jouent certains administrateurs nommés par des entités externes, au sein des CA des musées, c'est-à-dire leur rôle de représentation de l'entité externe d'une part, et leur rôle en tant que dirigeants du musée d'autre part. Selon les résultats de notre recherche, il semble qu'une bonne compréhension de ces rôles puisse se traduire par des avantages pour l'organisme, tandis qu'au contraire, l'ambiguïté dans les attentes envers ces représentants risque de nuire à la gouvernance organisationnelle. Il est donc important pour les CA des organismes de se demander comment mieux impliquer et dynamiser la participation des administrateurs nommés par des entités externes. Une possibilité serait, par exemple, de s'assurer de bien clarifier les attentes du CA quant au rôle de représentation joué par ces administrateurs, mais aussi de mieux encadrer leur nomination, tant en ce qui concerne leur nombre par rapport aux administrateurs élus, que la durée de leur mandat.

Notre recherche nous a ensuite permis de constater que les organismes retirent plusieurs bénéfices pour leur gouvernance du fait que les directeurs siègent dans des regroupements au sein de secteur. Il semble donc que les conseils d'administration devraient encourager la participation des directeurs généraux dans ces types d'organismes. Par ailleurs, vu les dynamiques sectorielles qui émergent de ces regroupements et leurs effets sur la gouvernance des organismes, il nous semble que les administrateurs devraient s'intéresser davantage aux rôles et aux actions de ces regroupements afin de faire un meilleur suivi de leurs relations de collaboration.

Notre recherche a aussi mis en évidence deux constats quant au rôle des regroupements dans la gouvernance du secteur. D'abord, notre analyse démontre que ces organismes jouent des rôles clés dans la coordination d'actions concertées qui peuvent avoir des effets (attendus et inattendus) sur la structure du secteur. Il semble donc important pour les CA des regroupements de trouver des moyens pour mieux évaluer les possibles effets négatifs de leurs actions, afin d'en diminuer les impacts. Nous pensons particulièrement à l'émergence des inégalités entre les organismes, ce qui rend plus difficile le processus de concertation. D'ailleurs, il semble aussi nécessaire pour les regroupements de réviser leurs mécanismes de concertation en s'assurant que ceux-ci leur permettent d'intégrer les différentes voix au sein du CA, et réduire ainsi la perception d'inégalités. De plus, notre analyse nous a permis d'observer qu'au-delà des relations d'autorité ou de collaboration, les organismes et notamment les regroupements, peuvent entretenir les deux types de relations en même temps avec un bailleur de fonds, ce qui rend leurs rapports ambivalents. Cela ne semble pas être un problème en soi, mais l'ambiguïté que ce type de relations engendre peut s'avérer contreproductive dans l'accomplissement de certains rôles organisationnels, tels que celui de la représentation des intérêts des membres dans le cas des regroupements. Il nous semble donc que les conseils d'administration des organismes qui entretiennent ces types de relations, avec leurs bailleurs de fonds par exemple, doivent essayer de bien les définir et les encadrer afin d'éviter qu'elles ne nuisent à la réalisation de leur mandat.

Enfin, en ce qui concerne l'entité gouvernementale étudiée, notre recherche nous a permis de mettre en évidence que bien qu'elle ne fasse pas d'ingérence dans la gestion des OBNL du secteur, son rôle comme principal bailleur de fonds et le pouvoir que cela lui confère semble indiquer qu'elle doit s'impliquer dans la recherche de solutions concrètes à la

situation financière du secteur. D'ailleurs, il nous semble que cette entité devrait revoir sa stratégie de communication avec le secteur muséal. En effet, bien que le fait de n'avoir qu'un seul interlocuteur au sein du secteur facilite ses rapports avec les organismes, vu l'ampleur de l'enjeu financier, plusieurs d'entre eux cherchent d'autres moyens pour faire passer leur message.

Futures recherches

Les résultats de cette étude nous amènent à suggérer au moins quatre pistes pour de futures recherches. D'abord, il nous semble que des études longitudinales des dynamiques sectorielles pourraient documenter plus précisément les effets de ces dynamiques sur la structure du secteur. Ensuite, il nous semble qu'une étude plus approfondie des pratiques quotidiennes des directeurs généraux des musées, au sens de Giddens (2005), amènerait des éléments plus concrets sur la façon dont ils accomplissent leur double rôle de gouvernance, sur les dynamiques d'inter-influence qui y sont reliées et sur leur participation dans l'orientation du secteur. De plus, de futures recherches adoptant des approches théoriques peu explorées, telles que la théorie des conventions, pourraient approfondir notre compréhension des relations inter-organisationnelles, notamment celles à caractère ambivalent et les effets que cela peut générer pour les organismes qui y prennent part. Enfin, il nous semble que des études spécifiques sur la gouvernance des regroupements sectoriels pourraient nous éclairer sur les différences entre les dynamiques au sein du CA de ce type d'organismes, en particulier par rapport à celles dans la gouvernance des autres OBNL.

ANNEXES

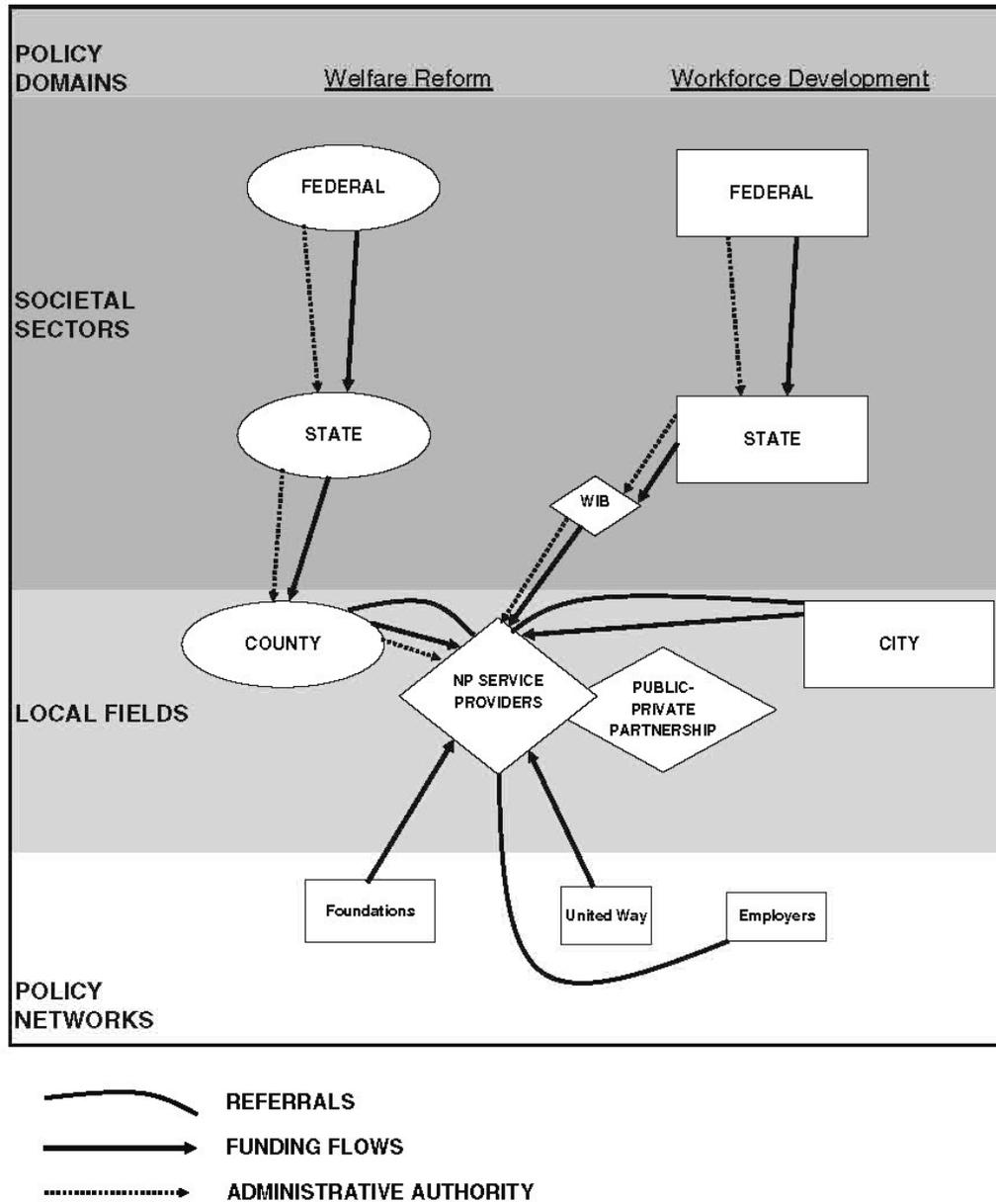
Annexe 1

Recherches empiriques en gouvernance des OBNL

Sujet	Articles	Théories	Dimension	Paradigme
Contexte	Brown (2005)	Théorie de la dépendance des ressources / Théories de la contingence	Organisation	Fonctionnaliste
Contexte	Bradshaw (2009)	Théories de la contingence	Contexte	Fonctionnaliste
Contexte	Cornforth et Simpson (2002)	Théories de la contingence	Contexte	Fonctionnaliste
Contexte	Ostrower et Stone (2009)	Théories de la contingence	Contexte	Fonctionnaliste
Contexte	Edwards et Cornforth (2003)	Théories de la contingence / Théorie néo-institutionnelle	Contexte	Fonctionnaliste / Interprétatif
Pratiques et efficacité	Bertrand (2004)	Analyse symbolique de la culture	Individu	Interprétatif
Pratiques et efficacité	Bertrand et Turbide (2007)	Analyse symbolique de la culture	Individu	Interprétatif
Pratiques et efficacité	Turbide (2005)	Approche du paradoxe	Organisation	Interprétatif
Pratiques et efficacité	Herman et Renz (1997)	Construction sociale	Individu	Interprétatif
Pratiques et efficacité	Herman et Renz (2004)	Construction sociale	Individu	Interprétatif
Pratiques et efficacité	Herman, Renz et Heimovics (1997)	Construction sociale	Individu	Interprétatif
Pratiques et efficacité	Brown (2007)	Théorie de la dépendance des ressources	Organisation	Fonctionnaliste
Pratiques et efficacité	Green et Griesinger (1996)	Théorie de la dépendance des ressources / Théorie de l'agence	Organisation	Fonctionnaliste
Pratiques et efficacité	Nobbie et Brudney (2003)	Théorie de l'agence	Organisation	Fonctionnaliste
Pratiques et efficacité	Bradshaw, Murray et Wolpin (1992)	Théories de la contingence	Contexte	Fonctionnaliste / Interprétatif
Pratiques et efficacité	Siciliano (1997)	Théories de la contingence	Contexte	Fonctionnaliste
Pratiques et efficacité	Brudney et Murray (1998)	Théories de la contingence / Changement programmé	Organisation	Fonctionnaliste
Pratiques et efficacité	Preston et Brown (2004)	Théories de la motivation	Individu	S.O.
Pratiques et efficacité	Inglis et Cleave (2006)	Théories de la motivation	Individu	S.O.
Relations	Golensky (1993)	Analyse politique des coalitions	Individu	Interprétatif
Relations	Murray, Bradshaw et Wolpin (1992)	Analyse politique des coalitions	Individu	Interprétatif
Relations	Cornforth (1999)	Analyse politique des coalitions	Individu	Interprétatif
Relations	Maitlis (2004)	Analyse politique des coalitions	Individu	Interprétatif
Relations	Herman et Heimovics (1990)	Approche de l'hégémonie managériale	Organisation	Fonctionnaliste
Relations	Reid et Turbide (2011)	Analyse politique des coalitions / Approche du paradoxe	Individu	Interprétatif
Relations	Saidel et Harlan (1998)	Théorie de l'intendance / Approche de l'hégémonie managériale / Théorie de la dépendance des ressources	Organisation	Fonctionnaliste
Rôles	Golden-Biddle et Rao (1997)	Construction sociale	Individu	Interprétatif
Rôles	Iecovich (2004)	Théorie de l'agence	Organisation	Fonctionnaliste
Rôles	Inglis, Alexander et Weaver (1999)	Théorie de l'agence	Organisation	Fonctionnaliste
Rôles	Axelrod (2005)	Théorie de l'intendance	Organisation	Fonctionnaliste
Rôles	Wright et Millensen (2008)	Théorie de l'intendance	Organisation	Fonctionnaliste
Rôles	Brown et Guo (2010)	Théories de la contingence / Théorie de l'agence / Théorie de la dépendance des ressources	Organisation	Fonctionnaliste

Annexe 2

Exemple d'analyse d'un domaine de politique publique (Stone et Sandfort, 2009)



Note: NP = nonprofit; WIB = workforce investment board.

Annexe 3

Méthodes de collecte des données

Éléments de l'étude	Documents		Observation		Entrevues		
	Documents publics : statistiques, politique, évaluations des programmes, autres.	Documents organisationnels : procès verbaux, rapports annuels, autres.	Congrès	Réunions de conseil d'administration	Directeurs généraux	Administrateurs	Représentants d'entités gouvernementales
Secteur	Portrait général du secteur muséal au Québec	Informations sur les initiatives (projets) des regroupements.	Interactions entre les participants, perception des principaux enjeux du secteur, rôles des regroupements.		Principaux enjeux du secteur, projets sectoriels et rôles des regroupements		Principaux enjeux du secteur et projets sectoriels. Rôles des entités gouvernementales et des associations, relations avec les organismes du secteur.
Organismes		Caractéristiques de l'organisme, composition du CA, sujets abordés dans les réunions, participation, rôles du CA, relations avec les entités externes.		Interactions et relations entre les membres, comportements liés aux rôles de gouvernance.	Principaux enjeux de l'organisme, rôles de gouvernance, relations entre les membres, relation avec les entités externes.	Perception de la gouvernance de l'organisme, rôle de gouvernance et relations entre les membres du CA.	Rôle des organismes associatifs.
Individus			Comportements liés aux rôles de certains individus au sein du secteur.	Comportements liés aux rôles de gouvernance.	Multiplés rôles de gouvernance, relations.	Multiplés rôles de gouvernance, relations.	Relations.

Source : Inspiré de Yin (2003 : 44)

Annexe 4

Grilles d'entrevue pour les groupes 1, 2, 3, 4 et 5.

Grille d'entrevue semi-dirigée : Groupe de répondants 1

Organismes étudiés :

- Musées
- Organismes associatifs du secteur muséal

Répondants :

- Groupe 1 : Membres de la direction générale (DG) des musées.

Sujets abordés :

- I. Niveaux de gouvernance
 - a. Enjeux de gouvernance : niveau individuel
 - b. Enjeux de gouvernance : niveau organisationnel
 - c. Enjeux de gouvernance : niveaux intra-sectoriel
 - d. Enjeux de gouvernance : niveaux intersectoriel
- II. Relations
 - a. Directes
 - b. D'autorité administrative et de soutien technique
 - c. Indirectes

I. NIVEAUX DE GOUVERNANCE

Individuel

1. Depuis quand êtes-vous directeur de votre organisme ?
2. En tant que DG de votre organisme, comment décririez-vous vos rôles de gouvernance ? (ex. : information, représentation, etc.). Par quelles actions cela se traduit-il ?
3. Avez-vous déjà siégé dans le CA d'un organisme associatif du secteur muséal ? Si oui, pendant combien de temps ?

Organisationnel

4. Décrivez la gouvernance dans votre organisme.
 - a. Quels sont les principaux rôles et responsabilités du CA en tant que groupe ? Autrement dit, que fait le CA ?
 - b. Le DG siège-t-il au sein du CA ?
 - c. Comment se répartissent les responsabilités entre le CA et le DG ?
 - d. Comment décririez-vous les relations entre les membres du CA et le DG ?
 - e. À qui votre organisme rend-il des comptes, et comment ?

5. Quels sont les principaux enjeux auxquels fait face votre organisme ? (Ex. : financement, fréquentation, conservation de collections, etc.).
6. À votre avis, quels sont les principaux enjeux de gouvernance auxquels fait face votre organisme ? (ex. : reddition de comptes, relations CA-DG, définition de rôles et responsabilités, etc.)

Intra-sectoriel

7. À votre avis, quels sont les principaux enjeux du secteur muséal ? (Financement, concurrence, fréquentation, conservation des collections, etc.). Expliquez.
8. Comment décririez-vous le rôle joué par les organismes associatifs dans le secteur muséal ?
9. Quelles différences voyez-vous entre le rôle de chacun des organismes ?
10. Selon vous, quelles initiatives sectorielles ont influencé positivement le secteur dans les dix dernières années ? (Ex. : des projets entrepris par des organismes associatifs ou par le MCCCCF).
11. Quels ont été les effets positifs et négatifs de ces initiatives pour le secteur ? Et pour votre musée ? Pourquoi ?

Intersectoriel

12. Comment décririez-vous le rôle joué par le MCCCCF dans le secteur muséal ? Par quelles actions cela se traduit-il ?
13. À votre avis, quelles initiatives du MCCCCF ont eu le plus d'impact sur le secteur muséal ? Pourquoi ? Quels effets (positifs et/ou négatifs) ont eu, selon vous, ces initiatives ?
14. Quels sont, à votre avis, les principaux résultats après presque 25 années de politique muséale ?

II. RELATIONS

Directes

15. Quels sont les principaux organismes du secteur avec lesquels votre musée entretient des relations ?
16. Pouvez-vous me décrire ces relations avec votre musée et leur évolution ?
17. Quelles sont les actions ou projets menés par les organismes sectoriels qui, selon vous, ont influencé le plus le secteur muséal ? Comment et pourquoi ?
18. Quels sont ceux qui ont le plus influencé votre organisme ? Pourquoi ? Comment ?
19. Quel rôle joue votre organisme dans ces actions ou projets ?
20. Pourquoi votre organisme a-t-il décidé de participer à un ou plusieurs de ces projets ? Avez-vous discuté de cette participation à un ou plusieurs de ces projets au sein du CA ?

21. Pensez-vous que la participation à ces projets ait eu des effets (positifs ou négatifs) sur les enjeux auxquels fait face votre organisme et que vous avez mentionnés plus tôt ? Lesquels ? Autres ? (ex. augmentation de la fréquentation et/ou des revenus, renforcement des liens de collaboration, un investissement de temps et de ressources trop important par rapport aux résultats obtenus).
22. Et sur ses dynamiques de gouvernance (ex. : flux de communication, relations entre les membres du CA et la DG) ? Des exemples (ex. : effort de coordination, besoin de mettre en place des politiques de communication, des nouveaux rôles de gouvernance qui se sont ajoutés, apprentissages, conflits d'intérêts, etc.) ?
23. Comment se passent les relations issues de ces projets ? Qui sont les personnes impliquées dans ces relations, et qui fait le suivi des projets (ex. : le DG, certains membres du CA, autre) ? Pourquoi cette ou ces personne(s) ?
24. Avez-vous discuté des points positifs et/ou négatifs des projets et des relations qui en découlent pour votre musée au sein du CA ? Des exemples ?
25. Considérez-vous que ces projets aient eu une influence ou des effets (négatifs ou positifs) sur l'ensemble du secteur muséal ? Comment ? Des exemples (ex. visibilité du secteur, consolidation du réseau, isolement de certains musées, renforcement des liens avec le MCCCCF, etc.) ?

Autorité administrative et soutien technique

26. Avec quelles instances du MCCCCF votre organisme entretient-il des relations ?
27. De quel type des relations s'agit-il ? (Ex. : financement, soutien technique, etc.). Décrivez-moi davantage ces relations ?
28. Qui est la personne responsable de celles-ci ? Pourquoi ?
29. Selon vous, quels rôles joue [le regroupement régional] dans les relations entre le secteur muséal et les différentes instances du MCCCCF ?
30. Comment les actions du MCCCCF et les relations qui en découlent influencent-elles votre organisme et sa gouvernance ? (ex. : adaptation des objectifs aux demandes des programmes de financement, interventions dans des moments de crise, élaboration de politiques de gouvernance, amélioration de pratiques de gouvernance, conflits d'intérêts, etc.)
31. Pensez-vous que les initiatives de soutien technique (guides, séminaires, formations, conférences, etc.) entreprises par les organismes associatifs ou par des instances du MCCCCF ont eu des effets sur votre organisme et sa gouvernance ? Quelles initiatives ? Quels effets ? (ex. : partage de connaissances, renforcement de liens, amélioration de certaines pratiques, etc.)

Indirectes

32. Pensez-vous que certaines relations moins formelles (des rencontres informelles, des liens d'amitié, d'anciennes collaborations sur d'autres projets, d'anciennes fonctions, par exemple) ont eu, ou peuvent avoir des effets sur l'organisme, sur ses dynamiques de gouvernance ou sur ses relations avec les autres organismes ? Si oui, comment ? Décrivez-moi quelques exemples ?
33. Croyez-vous que les relations que vous avez construites antérieurement, dans d'autres fonctions, influencent votre rôle de gouvernance actuel ? Comment ? Des exemples ?

Grille d'entrevue semi-dirigée : Groupe de répondants 2

Organismes étudiés :

- Musées
- Organismes associatifs du secteur muséal

Répondants :

- Groupe 2 : Membres de la direction générale (DG) des organismes associatifs.

Sujets abordés :

- I. Niveaux de gouvernance
 - a. Enjeux de gouvernance : niveau individuel
 - b. Enjeux de gouvernance : niveau organisationnel
 - c. Enjeux de gouvernance : niveaux intra-sectoriel
 - d. Enjeux de gouvernance : niveaux intersectoriel
- II. Relations
 - a. Directes
 - b. D'autorité administrative et de soutien technique
 - c. Indirectes

I. NIVEAUX DE GOUVERNANCE

Individuel

1. Depuis quand êtes-vous directeur de votre organisme ?
2. En tant que DG de votre organisme, comment décrivez-vous vos rôles de gouvernance ? (ex. : information, représentation, etc.). Par quelles actions cela se traduit-il ?
3. Avez-vous déjà siégé dans le CA d'un organisme associatif du secteur muséal ? Si oui, pendant combien de temps ?

Organisationnel

4. Décrivez la gouvernance dans votre organisme.
 - a. Quels sont les principaux rôles et responsabilités du CA en tant que groupe ? Autrement dit, que fait le CA ?
 - b. Le DG siège-t-il au sein du CA ?
 - c. Comment se répartissent les responsabilités entre le CA et le DG ?
 - d. Comment décririez-vous les relations entre les membres du CA et le DG ?

- e. À qui votre organisme rend-il des comptes, et comment ?
- 5. Quels sont les principaux enjeux auxquels fait face votre organisme ?
- 6. À votre avis, quels sont les principaux enjeux de gouvernance auxquels fait face votre organisme ? (ex. : reddition de comptes, relations CA-DG, définition de rôles et responsabilités, etc.)

Intra-sectoriel

- 7. À votre avis, quels sont les principaux enjeux du secteur muséal ? (Financement, concurrence, fréquentation, conservation des collections, etc.). Expliquez.
- 8. Comment décririez-vous le rôle joué par les organismes sectoriels dans le secteur muséal ?
- 9. Quelles différences voyez-vous entre le rôle de chacun des organismes ?
- 10. Selon vous, quelles initiatives sectorielles ont influencé positivement le secteur dans les dix dernières années ? (Ex. : des projets entrepris par des organismes associatifs ou par le MCCCCF).
- 11. Quels ont été les effets positifs et négatifs de ces initiatives pour le secteur ? Et pour votre organisme ? Pourquoi ?

Intersectoriel

- 12. Comment décririez-vous le rôle joué par le MCCCCF dans le secteur muséal ? Par quelles actions cela se traduit-il ?
- 13. À votre avis, quelles initiatives du MCCCCF ont eu le plus d'impact sur le secteur muséal ? Pourquoi ? Quels effets (positifs et/ou négatifs) ont eu, selon vous, ces initiatives ?
- 14. Quels sont, à votre avis, les principaux résultats après presque 25 années de politique muséale ?

II. RELATIONS

Directes

- 15. Quels sont les principaux organismes du secteur avec lesquels votre organisme entretient des relations ?
- 16. Pouvez-vous me décrire ces relations avec votre organisme et leur évolution ?
- 17. Quels sont les actions ou projets menés par les organismes associatifs qui, selon vous, ont influencé le plus le secteur muséal ? Comment et pourquoi ?
- 18. Quels sont ceux qui ont le plus influencé votre organisme ? Pourquoi ? Comment ?
- 19. Quel rôle joue votre organisme dans ces actions ou projets ?
- 20. Pourquoi votre organisme a-t-il entrepris ces actions ou projets ?

21. Qui sont les personnes impliquées dans ces relations, et qui fait le suivi des projets (ex. : le DG, certains membres du CA, autre) ? Pourquoi cette ou ces personne(s) ?
22. Comment conciliez-vous les intérêts particuliers de chacun des musées membres avec ceux de l'ensemble du secteur ? Et avec ceux de votre organisme ?
23. Pensez-vous que ces projets et les relations qui en découlent, ont eu des effets (positifs ou négatifs) sur les enjeux auxquels fait face votre organisme et que vous avez mentionnés plus tôt ? Lesquels ? Autres ? (Ex. : financement, renforcement des liens de collaboration, un investissement de temps et de ressources trop important par rapport aux résultats obtenus, augmentation du nombre des membres, etc.).
24. Et sur ses dynamiques de gouvernance (ex. : flux de communication, relations entre les membres du CA et la DG) ? Des exemples ? (effort de coordination, besoin de mettre en place des politiques de communication, des nouveaux rôles de gouvernance qui se sont ajoutés, apprentissages conflits d'intérêt, etc.)

Autorité administrative et soutien technique

25. Avec quelles instances du MCCCCF votre organisme entretient-il des relations ?
26. De quel type des relations s'agit-il ? (Ex. : financement, soutien technique, etc.). Décrivez-moi davantage ces relations ?
27. Qui est la personne responsable de celles-ci ? Pourquoi ?
28. Selon vous, quels rôles joue [le regroupement régional] dans les relations entre le secteur muséal et les différentes instances du MCCCCF ?
29. Comment les actions du MCCCCF et les relations qui en découlent influencent-elles votre organisme et sa gouvernance ? (ex. : adaptation des objectifs aux demandes des programmes de financement, interventions dans des moments de crise, élaboration de politiques de gouvernance, amélioration de pratiques de gouvernance, conflits d'intérêts, etc.)
30. Pensez-vous que les initiatives de soutien technique (guides, séminaires, formations, conférences, etc.) entreprises par les organismes associatifs ou par des instances du MCCCCF ont eu des effets sur votre organisme et sa gouvernance ? Quelles initiatives ? Quels effets ? (ex. : partage de connaissances, renforcement de liens, amélioration de certaines pratiques, etc.)

Indirectes

31. Pensez-vous que certaines relations moins formelles (des rencontres informelles, des liens d'amitié, d'anciennes collaborations sur d'autres projets, d'anciennes fonctions, par exemple) ont eu, ou peuvent avoir des effets sur l'organisme, sur ses dynamiques de gouvernance ou sur ses relations avec les autres organismes ? Si oui, comment ? Décrivez-moi quelques exemples ?
32. Croyez-vous que les relations que vous avez construites antérieurement, dans d'autres fonctions, influencent votre rôle de gouvernance actuel ? Comment ? Des exemples ?

Grille d'entrevue semi-dirigée : Groupe de répondants 3

Organismes étudiés :

- Musées
- Organismes associatifs du secteur muséal

Répondants :

- Groupe 3 : Membres des conseils d'administration (CA) des musées.

Sujets abordés :

- I. Niveaux de gouvernance
 - a. Enjeux de gouvernance : niveau individuel
 - b. Enjeux de gouvernance : niveau organisationnel
 - c. Enjeux de gouvernance : niveaux intra-sectoriel
 - d. Enjeux de gouvernance : niveaux intersectoriel
- II. Relations
 - a. Directes
 - b. D'autorité administrative et de soutien technique
 - c. Indirectes

I. NIVEAUX DE GOUVERNANCE

Individuel

1. Depuis quand êtes-vous membre du CA de votre organisme ?
2. Avez-vous déjà rempli une fonction de direction dans un musée ?
 - a. Si oui, pendant combien de temps ?
 - b. À ce moment-là, étiez-vous membre du CA d'un organisme associatif du secteur muséal ?
3. Pourquoi siégez-vous au CA d'un OBNL ? Selon vous, quels sont les principaux rôles des CA des OBNL ?
4. Comment décririez-vous vos rôles de gouvernance au sein de votre organisme (ex. : surveillance, représentation, conseil, etc.) ? Par quelles actions cela se traduit-il ?

Organisationnel

5. Décrivez la gouvernance dans votre organisme.
 - a. Quels sont les principaux rôles et responsabilités du CA en tant que groupe ? Autrement dit, que fait le CA ?

- b. Le DG siège-t-il au sein du CA ?
 - c. Comment se répartissent les responsabilités entre le CA et le DG ?
 - d. Comment décririez-vous les relations entre les membres du CA et le DG ?
 - e. À qui votre organisme rend-il des comptes, et comment ?
6. Quels sont les principaux enjeux auxquels fait face votre organisme ? (Ex. : financement, fréquentation, conservation de collections, etc.).
 7. À votre avis, quels sont les principaux enjeux de gouvernance auxquels fait face votre organisme ? (ex. : reddition de comptes, relations CA-DG, définition de rôles et responsabilités, etc.)

Intra-sectoriel

8. À votre avis, quels sont les principaux enjeux du secteur muséal ? (Financement, concurrence, fréquentation, conservation des collections, etc.). Expliquez.
9. Comment décririez-vous le rôle joué par les organismes sectoriels dans le secteur muséal ?
10. Quelles différences voyez-vous entre le rôle de chacun des organismes ?
11. Selon vous, quelles initiatives sectorielles ont influencé positivement le secteur dans les dix dernières années ? (Ex. : des projets entrepris par des organismes associatifs ou par le MCCCCF).
12. Quels ont été les effets positifs et négatifs de ces initiatives pour le secteur ? Et pour votre musée ? Pourquoi ?

Intersectoriel

13. Comment décririez-vous le rôle joué par le MCCCCF dans le secteur muséal ? Par quelles actions cela se traduit-il ?
14. À votre avis, quelles initiatives du MCCCCF ont eu le plus d'impact sur le secteur muséal ? Pourquoi ? Quels effets (positifs et/ou négatifs) ont eu, selon vous, ces initiatives ?
15. Quels sont, à votre avis, les principaux résultats après presque 25 années de politique muséale ?

II. RELATIONS

Directes

16. Quels sont les principaux organismes du secteur avec lesquels votre musée entretient des relations ?
 17. Pouvez-vous me décrire ces relations avec votre musée et leur évolution ?
- III. Quels sont les actions ou projets menés par les organismes sectoriels (SDMM et SMQ) qui, selon vous, ont influencé le plus le secteur **muséal** ? Comment et pourquoi ?

18. Quels sont ceux qui ont le plus influencé votre organisme ? Pourquoi ? Comment ?
19. Quel rôle joue votre organisme dans ces actions ou projets ?
20. Pourquoi votre organisme a-t-il décidé de participer à un ou plusieurs de ces projets ? Avez-vous discuté de cette participation à un ou plusieurs de ces projets au sein du CA ?
21. Pensez-vous que la participation à ces projets ait eu des effets (positifs ou négatifs) sur les enjeux auxquels fait face votre organisme et que vous avez mentionnés plus tôt ? Lesquels ? Autres ? (ex. augmentation de la fréquentation et/ou des revenus, renforcement des liens de collaboration, un investissement de temps et de ressources trop important par rapport aux résultats obtenus).
22. Et sur ses dynamiques de gouvernance (ex. : flux de communication, relations entre les membres du CA et la DG) ? Des exemples (effort de coordination, besoin de mettre en place des politiques de communication, des nouveaux rôles de gouvernance qui se sont ajoutés, apprentissages conflits d'intérêts, etc.) ?
23. Comment se passent les relations issues de ces projets ? Qui sont les personnes impliquées dans ces relations, et qui fait le suivi des projets (ex. : le DG, certains membres du CA, autre) ? Pourquoi cette ou ces personne(s) ?
24. Avez-vous discuté des points positifs et/ou négatifs des projets et des relations qui en découlent pour votre musée au sein du CA ? Des exemples ?
25. Considérez-vous que ces projets aient eu une influence ou des effets (négatifs ou positifs) sur l'ensemble du secteur muséal ? Comment ? Des exemples (ex. visibilité du secteur, consolidation du réseau, isolement de certains musées, renforcement des liens avec le MCCCCF, etc.) ?

Autorité administrative et soutien technique

26. Avec quelles instances du MCCCCF votre organisme entretient-il des relations ?
27. De quel type des relations s'agit-il ? (Ex. : financement, soutien technique, etc.). Décrivez-moi davantage ces relations ?
28. Qui est la personne responsable de celles-ci ? Pourquoi ?
29. Selon vous, quels rôles joue [le regroupement régional] dans les relations entre le secteur muséal et les différentes instances du MCCCCF ?
30. Comment les actions du MCCCCF et les relations qui en découlent influencent-elles votre organisme et sa gouvernance ? (ex. : adaptation des objectifs aux demandes des programmes de financement, interventions dans des moments de crise, élaboration de politiques de gouvernance, amélioration de pratiques de gouvernance, conflits d'intérêts, etc.)
31. Pensez-vous que les initiatives de soutien technique (guides, séminaires, formations, conférences, etc.) entreprises par les organismes associatifs ou par des instances du MCCCCF ont eu des effets sur votre organisme et sa gouvernance ? Quelles initiatives ? Quels effets ? (ex. : partage de connaissances, renforcement de liens, amélioration de certaines pratiques, etc.)

Indirectes

32. Pensez-vous que certaines relations moins formelles (des rencontres informelles, des liens d'amitié, d'anciennes collaborations sur d'autres projets, d'anciennes fonctions, par exemple) ont eu, ou peuvent avoir des effets sur l'organisme, sur ses dynamiques de gouvernance ou sur ses relations avec les autres organismes ? Si oui, comment ? Décrivez-moi quelques exemples ?
33. Croyez-vous que les relations que vous avez construites antérieurement, dans d'autres fonctions, influencent votre rôle de gouvernance actuel ? Comment ? Des exemples ?

Grille d'entrevue semi-dirigée : Groupe de répondants 4

Organismes étudiés :

- Musées
- Organismes associatifs du secteur muséal

Répondants :

- Groupe 4 : DG des musées siégeant au CA d'organismes associatifs.

Sujets abordés :

- I. Niveaux de gouvernance
 - a. Enjeux de gouvernance : niveau individuel
 - b. Enjeux de gouvernance : niveau organisationnel
 - c. Enjeux de gouvernance : niveaux intra-sectoriel
 - d. Enjeux de gouvernance : niveaux intersectoriel
- II. Relations
 - a. Directes
 - b. D'autorité administrative et de soutien technique
 - c. Indirectes

I. NIVEAUX DE GOUVERNANCE

Individuel

En tant que DG d'un musée :

1. Depuis quand êtes-vous DG dans votre musée ?
2. Comment décririez-vous vos rôles de gouvernance ? Par quelles actions cela se traduit-il ?

En tant que membre du CA d'un organisme associatif :

3. Depuis quand êtes-vous membre du CA de votre organisme ?
4. Pourquoi siégez-vous au CA d'un OBNL ? Selon vous, quels sont les principaux rôles des CA des OBNL ?
5. Comment décririez-vous vos rôles de gouvernance au sein de votre organisme (ex. : surveillance, représentation, conseil, etc.) ? Par quelles actions cela se traduit-il ?

En tant que DG de votre musée et membre du CA de votre organisme associatif :

6. Comment conciliez-vous vos rôles de DG de musée et de membre du CA d'un organisme associatif ?
7. Selon vous, ces rôles sont-ils en contradiction ou se complètent-ils ? Comment ?
8. Pensez-vous que ce double rôle puisse avoir des effets sur l'un ou l'autre de ces organismes ? Lesquels ? Et sur leurs relations ?

Organisationnel

9. Décrivez la gouvernance dans votre organisme.
 - a. Quels sont les principaux rôles et responsabilités du CA en tant que groupe ? Autrement dit, que fait le CA ?
 - b. Le DG siège-t-il au sein du CA ?
 - c. Comment se répartissent les responsabilités entre le CA et le DG ?
 - d. Comment décririez-vous les relations entre les membres du CA et le DG ?
 - e. À qui votre organisme rend-il des comptes, et comment ?
10. Quels sont les principaux enjeux auxquels fait face votre organisme ? (Ex. : financement, fréquentation, conservation de collections, etc.).
11. À votre avis, quels sont les principaux enjeux de gouvernance auxquels fait face votre organisme ? (ex. : reddition de comptes, relations CA-DG, définition de rôles et responsabilités, etc.)

Intra-sectoriel

12. À votre avis, quels sont les principaux enjeux du secteur muséal ? (Financement, concurrence, fréquentation, conservation des collections, etc.). Expliquez.
13. Comment décririez-vous le rôle joué par les organismes sectoriels dans le secteur muséal ?
14. Quelles différences voyez-vous entre le rôle de chacun des organismes ?
15. Selon vous, quelles initiatives sectorielles ont influencé positivement le secteur dans les dix dernières années ? (Ex. : des projets entrepris par des organismes associatifs ou par le MCCCCF).
16. Quels ont été les effets positifs et négatifs de ces initiatives pour le secteur ? Et pour votre musée ? Pourquoi ?

Intersectoriel

17. Comment décririez-vous le rôle joué par le MCCCCF dans le secteur muséal ? Par quelles actions cela se traduit-il ?

18. À votre avis, quelles initiatives du MCCCCF ont eu le plus d'impact sur le secteur muséal ? Pourquoi ? Quels effets (positifs et/ou négatifs) ont eu, selon vous, ces initiatives ?
19. Quels sont, à votre avis, les principaux résultats après presque 25 années de politique muséale ?

II. RELATIONS

Directes

20. Quels sont les principaux organismes du secteur avec lesquels votre musée entretient des relations ?
21. Pouvez-vous me décrire ces relations avec votre musée et leur évolution ?
22. Quels sont les actions ou projets menés par les organismes sectoriels qui, selon vous, ont influencé le plus le secteur muséal ? Comment et pourquoi ?
23. Quels sont ceux qui ont le plus influencé votre musée ? Pourquoi ? Comment ?
24. Quel rôle joue votre musée dans ces actions ou projets ?

En tant que DG d'un musée :

25. Pourquoi votre organisme a-t-il décidé de participer à un ou plusieurs de ces projets ? Avez-vous discuté de cette participation à un ou plusieurs de ces projets au sein du CA ?
26. Pensez-vous que la participation à ces projets ait eu des effets (positifs ou négatifs) sur les enjeux auxquels fait face votre organisme et que vous avez mentionnés plus tôt ? Lesquels ? Autres ? (ex. augmentation de la fréquentation et/ou des revenus, renforcement des liens de collaboration, un investissement de temps et de ressources trop important par rapport aux résultats obtenus).
27. Et sur ses dynamiques de gouvernance (ex. : flux de communication, relations entre les membres du CA et la DG) ? Des exemples (effort de coordination, besoin de mettre en place des politiques de communication, des nouveaux rôles de gouvernance qui se sont ajoutés, apprentissages conflits d'intérêts, etc.) ?
28. Comment se passent les relations issues de ces projets ? Qui sont les personnes impliquées dans ces relations, et qui fait le suivi des projets (ex. : le DG, certains membres du CA, autre) ? Pourquoi cette ou ces personne(s) ?
29. Avez-vous discuté des points positifs et/ou négatifs des projets et des relations qui en découlent pour votre musée au sein du CA ? Des exemples ?
30. Considérez-vous que ces projets aient eu une influence ou des effets (négatifs ou positifs) sur l'ensemble du secteur muséal ? Comment ? Des exemples (ex. visibilité du secteur, consolidation du réseau, isolement de certains musées, renforcement des liens avec le MCCCCF, etc.) ?

En tant que membre du CA d'un organisme associatif :

31. Pourquoi votre organisme a-t-il entrepris ces actions ou projets ?
32. Qui sont les personnes impliquées dans ces relations, et qui fait le suivi des projets (ex. : le DG, certains membres du CA, autre) ? Pourquoi cette ou ces personne(s) ?
33. Comment conciliez-vous les intérêts particuliers de chacun des musées membres avec ceux de l'ensemble du secteur ? Et avec ceux de votre organisme ?
34. Pensez-vous que ces projets et les relations qui en découlent, ont eu des effets (positifs ou négatifs) sur les enjeux auxquels fait face votre organisme et que vous avez mentionnés plus tôt ? Lesquels ? Autres ? (Ex. : financement, renforcement des liens de collaboration, un investissement de temps et de ressources trop important par rapport aux résultats obtenus, augmentation du nombre des membres, etc.).
35. Et sur ses dynamiques de gouvernance ? Des exemples ? (effort de coordination, besoin de mettre en place des politiques de communication, des nouveaux rôles de gouvernance qui se sont ajoutés, apprentissages conflits d'intérêt, etc.)

Autorité administrative et soutien technique

36. Avec quelles instances du MCCCCF vos organismes entretiennent-ils des relations ?
37. De quel type des relations s'agit-il ? (Ex. : financement, soutien technique, etc.). Décrivez-moi davantage ces relations ?
38. Qui est la personne responsable de celles-ci ? Pourquoi ?
39. Selon vous, quels rôles joue [le regroupement régional] dans les relations entre le secteur muséal et les différentes instances du MCCCCF ?
40. Comment les actions du MCCCCF et les relations qui en découlent influencent-elles votre organisme et sa gouvernance ? (ex. : adaptation des objectifs aux demandes des programmes de financement, interventions dans des moments de crise, élaboration de politiques de gouvernance, amélioration de pratiques de gouvernance, conflits d'intérêts, etc.)
41. Pensez-vous que les initiatives de soutien technique (guides, séminaires, formations, conférences, etc.) entreprises par les organismes associatifs ou par des instances du MCCCCF ont eu des effets sur votre organisme et sa gouvernance ? Quelles initiatives ? Quels effets ? (ex. : partage de connaissances, renforcement de liens, amélioration de certaines pratiques, etc.)

Indirectes

42. Pensez-vous que certaines relations moins formelles (des rencontres informelles, des liens d'amitié, d'anciennes collaborations sur d'autres projets, d'anciennes fonctions, par exemple) ont eu, ou peuvent avoir des effets sur l'organisme, sur ses dynamiques de gouvernance ou sur ses relations avec les autres organismes ? Si oui, comment ? Décrivez-moi quelques exemples ?
43. Pensez-vous que le fait que vous soyez membre des deux CA a influencé les relations entre les deux organismes ? Si oui, comment ? Des exemples ?

Grille d'entrevue semi-dirigée : Groupe de répondants 5

Organismes étudiés :

- Musées
- Organismes associatifs du secteur muséal

Répondants :

- Groupe 5 : Représentants au sein de l'entité gouvernementale.

Sujets abordés :

- I. Niveaux de gouvernance
 - a. Enjeux de gouvernance : niveau individuel
 - b. Enjeux de gouvernance : niveau organisationnel
 - c. Enjeux de gouvernance : niveaux intra-sectoriel
 - d. Enjeux de gouvernance : niveaux intersectoriel
- II. Relations
 - a. Directes
 - b. D'autorité administrative et de soutien technique
 - c. Indirectes

I. NIVEAUX DE GOUVERNANCE

Individuel

1. Quels sont vos fonctions auprès des musées ?
2. Depuis quand exercez-vous ces fonctions ?

Intra-sectoriel

3. À votre avis, quels sont les principaux enjeux du secteur muséal (ex. : financement, concurrence, fréquentation, conservation des collections, etc.) ? Expliquez.
4. Comment décrivez-vous le rôle joué par les organismes sectoriels dans le secteur muséal ?
5. Quelles différences voyez-vous entre le rôle de chacun des organismes ?
6. Selon vous, quelles initiatives sectorielles ont influencé positivement le secteur dans les dix dernières années ? (ex. : des projets entrepris par des organismes associatifs ou par le MCCCCF).

Intersectoriel

7. Comment décririez-vous le rôle joué par le MCCCCF dans le secteur muséal ? Par quelles actions cela se traduit-il ?
8. À votre avis, quelles initiatives du MCCCCF ont eu le plus d'impact sur le secteur muséal ? Pourquoi ? Quels effets (positifs et/ou négatifs) ont eu, selon vous, ces initiatives ?
9. Quels sont, à votre avis, les principaux résultats après presque 25 années de politique muséale ?
10. Par quelles actions le MCCCCF remplit-il ses rôles auprès du secteur muséal ?
11. Quels sont les principaux enjeux auxquels fait face le MCCCCF dans l'accomplissement de son rôle auprès du secteur muséal ?
12. Quels sont les principaux enjeux auxquels font face les organismes du secteur muséal actuellement ? Et spécifiquement en termes de gouvernance ?

II. RELATIONS

Directes

13. Quels sont les actions ou projets menés par les organismes sectoriels qui, selon vous, ont influencé le plus le secteur muséal ? Comment et pourquoi ?
14. Votre instance participe-t-elle dans ces actions ou projets ? Comment (ex. : financement, soutien technique, etc.) ?

Autorité administrative et soutien technique

15. Comment décririez-vous les relations que votre instance entretient avec les musées et les organismes associatifs du secteur ?
16. Selon vous, quels rôles joue [le regroupement régional] dans les relations entre les musées et les différentes instances du MCCCCF ?
17. Pensez-vous que les musées ou les organismes associatifs du secteur, ou leurs membres, exercent une influence sur les actions du MCCCCF dans le secteur, tels que les politiques, les programmes, l'assignation de financements, etc. ? Comment ? Des exemples ?
18. Quels effets (positifs et/ou négatifs) pour le secteur découlent à votre avis des relations que le MCCCCF entretient avec les musées et les organismes associatifs du secteur ?

Indirectes

19. Pensez-vous que certaines relations moins formelles (des rencontres informelles, des liens d'amitié, d'anciennes collaborations sur d'autres projets, d'anciennes fonctions, par exemple) ont eu, ou peuvent avoir des effets sur votre entité ou sur ses

relations avec les autres organismes du secteur ? Si oui, comment ? Décrivez-moi quelques exemples ?

20. Diriez-vous qu'il existe des relations moins formelles, mais tout aussi légitimes (hors des CA ou des projets), par des échanges interpersonnels entre des membres du secteur et des membres du MCCCCF ?
21. Selon vous quelle importance ces relations moins formelles peuvent-elles avoir ? Ont-elles une influence sur certaines actions du MCCCCF dans le secteur muséal ? Comment ?

Annexe 5

Grille d'observation des réunions du conseil d'administration

1. Informations générales

Organisme :

Date et heure de la réunion :

Liste de personnes présentes :

Durée de la réunion :

2. Éléments à observer

Composantes du cadre d'analyse	Éléments à observer : Comportements, attitudes ou actions
Rôles des administrateurs et de la direction générale	Présentation des rapports (qui et quels sujets ?) Prise de la parole : participation lors des discussions, questions, information, apports, etc. Attitudes d'intérêt (écoute et participation dans la réunion) ou de désintérêt (non participation, non révision des documents à l'avance, etc.) Réactions face aux enjeux discutés Président : semble-t-il au courant des sujets à discuter ? Représentants : semblent-ils jouer un rôle spécifique, lequel ? Quelle est leur attitude ? Fait-ont référence à leur rôle ? DG : qu'est-ce qu'elle fait ? (Si présentation des rapports, lesquels ? Si information, laquelle et comment ? Administrateurs : qu'est-ce qu'ils font ? (présentations de rapports, questionnement, pistes de solutions aux enjeux, etc.)
Relations	Entre le CA et la DG : types de discussions, attitudes des administrateurs envers la DG. Type de rapports : agressifs, cordiales, critiques, collaboratifs, contrôlant, etc. Lien avec les organismes externes : qui et comment ?
Niveaux	Relations avec les entités représentées au CA : font-ils références à ces entités lors des réunions ? Fait-on référence aux regroupements ? Quel type de réactions ? Fait-on référence à certains projets des regroupements ? Pourquoi ? Quelles réactions ? Fait-on référence aux entités gouvernementales ? Quel type de réactions ?
Enjeux	À saisir lors des discussions : Financement, demandes des parties prenantes, déficit, fréquentation, collections, etc.

Annexe 6

Grille de codification des entrevues

Thèmes	Catégories	Éléments considérés
Niveaux	<ul style="list-style-type: none"> - Niveau organisationnel - Niveau intra-sectoriel - Niveau intersectoriel 	Sujets en lien avec la gouvernance dans chacun des niveaux.
	<ul style="list-style-type: none"> - Multiples niveaux 	Commentaires faisant référence à des actions dans multiples niveaux. Commentaires où l'on perçoit l'influence d'un niveau sur un autre
Relations	<ul style="list-style-type: none"> - Relations : CA-DG - Relations informelles interpersonnelles 	Commentaires faisant référence aux relations au sein du CA. Commentaires faisant référence à d'autres relations légitimes mais informelles.
	<ul style="list-style-type: none"> - OBNL-OBNL - OBNL-entité gouvernementale 	Commentaires faisant référence aux relations entre les organismes, et entre eux et les entités gouvernementales. Commentaires faisant référence aux deux types de relations : de collaboration et d'autorité
Rôles	<ul style="list-style-type: none"> - Rôles des organismes 	Commentaires faisant référence aux différents rôles des organismes au niveau intra-sectoriel et intersectoriel.
	<ul style="list-style-type: none"> - Rôles de gouvernance : membre du CA et DG 	Commentaires faisant référence aux rôles de gouvernance individuels et du CA en tant que groupe. Effets de ces rôles sur la gouvernance organisationnelle
	<ul style="list-style-type: none"> - Double rôle de gouvernance 	Commentaires où est perceptible un double rôle de gouvernance (en tant que DG et que membre d'un CA) ou le répondant fait référence à cette dualité.
Projets	<ul style="list-style-type: none"> - Regroupements 	Commentaires sur les actions (individuelles ou collectives) ou sur les projets entrepris par les regroupements et leurs effets.
	<ul style="list-style-type: none"> - Entité gouvernementale 	Commentaires sur les actions (individuelles ou collectives) ou sur les projets entrepris par les entités gouvernementales et leurs effets.
Enjeux	<ul style="list-style-type: none"> - Organisationnels - Du secteur 	Type d'enjeu Commentaires faisant le lien entre les enjeux et les actions ou projets au niveau intra-sectoriel et intersectoriel.

BIBLIOGRAPHIE

Articles de périodiques et ouvrages

- 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.
- Baruch, Yehuda et Nelson Ramalho (2006). « Communalities and Distinctions in the Measurement of Organizational Performance and Effectiveness Across For-Profit and Nonprofit Sectors », *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 35, no 1, p. 39-65.
- Bégin, Lucie (1998). « À différentes organisations, différentes conditions de gouvernance », *Gestion*, vol. 23, no 3, p. 23-29.
- Berle, Adolf A. et Gardiner C. Means (1932). *The Modern Corporation and Private Property*, 5^e éd., New York, Harcourt, Brace and World, 380 p.
- Bertrand, Christine (2004). *La gouvernance dans les organismes à but non lucratif: trois études de cas* [Mémoire de maîtrise en sciences de la Gestion], Montréal, HEC Montréal, 181 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.
- Bevir, Mark (2007). « Governance », dans M. Bevir (Ed.), *Encyclopedia of governance*, Thousand Oaks, Sage Publications, vol. 1, p. 364-381.
- Bouchikhi, Hamid (1990). *Structuration des organisations: Concepts Constructivistes et étude de cas*, Paris, Economica, 149 p.
- Bradshaw, Patricia (2009). « A contingency approach to nonprofit governance », *Nonprofit Management and Leadership*, vol. 20, no 1, p. 61-81.
- Bradshaw, Patricia, Vic Murray et Jacob Wolpin (1992). « Do Nonprofit Boards Make a Difference? An Exploration of the Relationships Among Board Structure, Process and Effectiveness », *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 21, no 3, p. 227-249.

- 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.
- Burrell, Gibson et Gareth Morgan (2000). « Two dimensions: four paradigms », dans Frost, Lewin et Draft (dir.), *Talking about Organization Science*, London, Sage, p. 107-122.
- Burstein, Paul (1991). « Policy Domains: Organization, Culture, and Policy Outcomes », *Annual Review of Sociology*, vol. 17, p. 327-350.
- Caers, Ralf, Cindy Du Bois, Marc Jegers, Sara De Gieter, Catherine Schepers et Roland Pepermans (2006). « Principal-agent relationships on the stewardship-agency axis », *Nonprofit Management and Leadership*, vol. 17, no 1, p. 25-47.
- Carver, John (1997). *Boards That Make a Difference*, 2^e éd., San Francisco, Jossey-Bass Inc., coll. The Jossey-Bass Nonprofit and Public Management Series, 241 p.
- Charreaux, Gérard (1997). « Conseils d'administration et pouvoirs dans l'entreprise », dans *Économica* (dir.), *Le Gouvernement des entreprises*, France, p. 141-164.
- Charreaux, Gérard (2004). « Les théories de la gouvernance : de la gouvernance des entreprises à la gouvernance des systèmes nationaux », *Cahier du FARGO*, no 1040101, p. 1-56.
- Cornforth, Chris et Claire Simpson (2002). « Change and continuity in the governance of nonprofit organizations in the United Kingdom: The impact of organizational size », *Nonprofit Management and Leadership*, vol. 12, no 4, p. 451-470.

- 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 (2003a). « 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, 272 p.
- Cornforth, Chris (2003b). « Conclusion: Contextualising and managing the paradoxes of governance », dans Cornforth, Chris (dir.), *The Governance of Public and Non-Profit organisations: What do boards do?*, London, Routledge, p. 237-253, 272 p.
- 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.
- Daily, Catherine M., Dan R. Dalton et Albert A. Cannella, Jr. (2003). « Corporate governance: Decades of dialogue and data », *Academy of Management. The Academy of Management Review*, vol. 28, no 3, p. 371-382.
- Davis, James H., F. David Schoorman et Lex Donaldson (1997). « Toward a stewardship theory of management », *Academy of Management. The Academy of Management Review*, vol. 22, no 1, p. 20-47.
- DiMaggio, Paul J. et Walter W. Powell (1983). « The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields », *American Sociological Review*, vol. 48, p. 147-160.
- Drucker, Peter F. (1990, Fall). « Lessons for Successful Nonprofit Governance », *Nonprofit Management and Leadership*, vol. 1, no 1, p. 7-14.
- Edwards, Charles et Chris Cornforth (2003). « What influences the strategic contribution of boards? », dans Cornforth, Chris (dir.), *The Governance of Public and Non-Profit Organisations: What do boards do?*, London, Routledge, p. 77-96.
- Fama, Eugene F. et Michael C. Jensen (1983). « Separation of Ownership and Control », *Journal of Law and Economics*, vol. 26, no 2, p. 301-325.
- Fisman, Raymond, Rakesh Khurana et Edward Martenson (2009). « Mission-Driven Governance », *Stanford Social Innovation Review*, vol. 7, no 3, p. 36-43.

- Forbes, Daniel P. (1998). « Measuring the unmeasurable: Empirical studies of nonprofit organization effectiveness from 1977 to 1997 », *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 27, no 2, p. 183-202.
- Freeman, R. Edward (2005). « Stakeholder Theory of the Modern Corporation », dans Shari Collins-Chobanian (Ed.), *Ethical Challenges to Business as Usual*, New Jersey, Pearson Prentice Hall, p. 258-269, 586 p.
- Gabrielsson, Jonas et Morten Huse (2004). « Context, Behavior, and Evolution. Challenges in Research on Boards and Governance », *International Studies of Management and Organization*, vol. 34, no 2, p. 11-36.
- Giddens, Anthony (2005). *La constitution de la société*, Paris, Presses Universitaires de France, coll. Quadrige, 474 p.
- Gilhespy, Ian (1999). « Measuring the Performance of Cultural Organizations: A Model », *International Journal of Arts Management*, vol. 2, no 1, p. 38-52.
- Gilhespy, Ian (2001). « The Evaluation of Social Objectives in Cultural Organizations », *International Journal of Arts Management*, vol. 4, no 1, p. 48-57.
- 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.
- Grawitz, Madeleine (1996). *Méthodes des sciences sociales*, Paris, Dalloz, 920 p.
- 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.
- Heinrich, Carolyn J., Carolyn J. Hill et Laurence E. Lynn (2004). « Governance as an Organizing Theme for Empirical Research », dans Ingraham, Patricia W. et Laurence E. Lynn (dir.), *The Art of Governance: Analyzing Management and Administration*, Washington, D.C., Georgetown University Press, p. 3-19.
- 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 (1997). « Multiple Constituencies and the Social Construction of Nonprofit Organization Effectiveness », *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 26, no 2, p. 185-206.
- 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.
- Herman, Robert D., David O. Renz et Richard D. Heimovics (1997). « Board Practices and Board Effectiveness in Local Nonprofit Organizations », *Nonprofit Management and Leadership*, vol. 7, no 4, p. 373-385.
- Hough, Alan, Myles McGregor-Lowndes et Christine Ryan (2005). « Theorizing about board governance of nonprofit organizations: surveying the landscape », communication présentée au *34th ARNOVA Annual Conference*, 17-19 novembre, Washington.
- Houle, Cyril O. (1989). *Governing Boards: Their Nature and Nurture*, San Francisco, Jossey-Bass, 223 p.
- Iecovich, Esther (2004). « Responsibilities and Roles of Boards in Nonprofit Organizations: The Israeli Case », *Nonprofit Management and Leadership*, vol. 15, no 1, p. 5-24.
- Inglis, Sue et Shirley Cleave (2006). « A scale to assess board member motivations in nonprofit organizations », *Nonprofit Management and Leadership*, vol. 17, no 1, p. 83-101.
- Inglis, Sue, Ted Alexander et Liz Weaver (1999). « Roles and responsibilities of community nonprofit boards », *Nonprofit Management and Leadership*, vol. 10, no 2, p. 153-167.
- Isaac, Henri (2003). « Paradoxes et conventions », dans *Le paradoxe: penser et gérer autrement les organisations*, Paris, Éditions Ellipses, p. 147-163.
- Jensen, Michael C. et William H. Meckling (1976). « Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure », *Journal of Financial Economics*, vol. 3, p. 305-360.

- Jutras, Johanne (2010). *Institutions muséales reconnues et soutenues : rapport : musées, lieux d'interprétation, centres d'exposition*, Québec, Ministère de la culture des communications et de la condition féminine, 96 p.
- Kaplan, Robert S. (2001). « Strategic performance measurement and management in nonprofit organizations », *Nonprofit Management and Leadership*, vol. 11, no 3, p. 353-370.
- Labie, Marc (2005). « Comprendre et améliorer la gouvernance des organisations à but non lucratif: vers un apport des tableaux de bord? », *Gestion*, vol. 30, no 1, p. 78-86.
- Lewis, Marianne W. (2000). « Exploring paradox: Toward a more comprehensive guide », *Academy of Management. The Academy of Management Review*, vol. 25, no 4, p. 760-776.
- 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, Judith L. (2002). « The board as a monitor of organizational activity: The applicability of agency theory to nonprofit boards », *Nonprofit Management and Leadership*, vol. 12, no 4, p. 429-450.
- Ministère de la culture et des communications (MCC) (1994). *Le réseau muséal québécois : Énoncé d'orientations : S'ouvrir sur le monde*, Québec, Ministère de la culture et des communications, 89 p.
- Ministère de la culture et des communications (MCC) (2000). *Vivre autrement... la ligne du temps : politique muséale*, Québec, Ministère de la culture et des communications, 66 p.
- Ministère des affaires culturelles (1992). *La Politique culturelle du Québec : notre culture, notre avenir*, Québec, Ministère des affaires culturelles, 150 p.

- Moreau Defarges, Philippe (2008). *La gouvernance*, 3^e éd., Paris, PUF, coll. Que sais-je?, 127 p.
- Morin, Estelle et Caroline Aubé (2007). *Psychologie et management*, 2^e éd., Montréal, Chanelière Éducation, 477 p.
- 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.
- Nobbie, Patricia Dautel et Jeffrey L. Brudney (2003). « Testing the implementation, board performance, and organizational effectiveness of the policy governance model in Nonprofit Boards of directors », *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 32, no 4, p. 571-595.
- Olson, David E. (2000). « Agency Theory in the Not-for-Profit Sector: Its Role at Independent Colleges », *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 29, no 2, p. 280-296.
- 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.
- Pagé, Hélène, Hélène Renaud et Louise Boucher (1997). *Vers une politique muséal : l'invitation*, Montréal, Société des musées québécois, 39 p.
- Pfeffer, Jeffrey et Gerald R. Salancik (1978). « The design and Management of Externally Controlled Organizations », dans *The External Control of Organizations*, New York, Harper and Row, p. 257-287.
- Preston, Jennifer Bright et William A. Brown (2004). « Commitment and Performance of Nonprofit Board Members », *Nonprofit Management and Leadership*, vol. 15, no 2, p. 221-238.
- Reid, Wendy et Johanne Turbide (2011). « Board/Staff Relationships in a growth Crisis: Implications for Nonprofit Governance », *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, p. 1-18.

- Ritchie, William J. et Robert W. Kolodinsky (2003). « Nonprofit organization financial performance measurement: An evaluation of new and existing financial performance measures », *Nonprofit Management and Leadership*, vol. 13, no 4, p. 367-381.
- Rouleau, Linda (2007). *Théories des organisations: approches classiques, contemporaines et de l'avant-garde*, Québec, Presses de l'Université du Québec, 270 p.
- Ryan, William P., Richard P. Chait et Barbara E. Taylor (2003). « Problem Boards or Board Problem? », *The Nonprofit Quarterly*, vol. 10, Summer, p. 1-7.
- Saidel, Judith R. et Sharon L. Harlan (1998). « Contracting and patterns of nonprofit governance », *Nonprofit Management and Leadership*, vol. 8, no 3, p. 243-258.
- Scott, W. Richard (1992). « The Organization of Environments: Network, Cultural, and Historical Elements », dans Meyer, John W. et W. Richard Scott (dir.), *Organizational Environments: Ritual and Rationality*, Californie, Sage Publications, Inc., p. 155-175.
- Scott, W. Richard et John W. Meyer (1991). « The Organization of Societal Sectors: Propositions and Early Evidence », dans DiMaggio, Paul J. et Walter W. Powell (dir.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, Chicago, The University of Chicago Press, p. 108-140.
- Scott, W. Richard et John W. Meyer (1992). « The Organizations of Societal Sectors », dans Meyer, John W. et W. Richard Scott (dir.), *Organizational Environments: Ritual and Rationality*, California, Sage Publications, p. 129-153.
- Siciliano, Julie I. (1997). « The Relationship Between Formal Planning and Performance in Nonprofit Organizations », *Nonprofit Management and Leadership*, vol. 7, no 4, p. 387-403.
- Smith, Pete (2009). « Tongue-Tied at the Top », *Stanford Social Innovation Review*, vol. 7, no 2, p. 65-67.
- Société des Musées Québécois (1996). *Vers une politique muséal : Constats et recommandations émanant des consultations régionales*, Montréal, Société des Musées Québécois, 80 p.
- Speckbacher, Gerhard (2003). « The economics of performance management in nonprofit organizations », *Nonprofit Management and Leadership*, vol. 13, no 3, p. 267-279.

- Stone, Melissa M. et Francie Ostrower (2007). « Acting in the Public Interest? Another Look at Research on Nonprofit Governance », *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 36, no 3, p. 416-438.
- Stone, Melissa M. et Jodi R. Sandfort (2009). « Building a Policy Fields Framework to Inform Research on Noprofit Organizations », *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 38, no 6, p. 1054-1075.
- Sundaramurthy, Chamu et Marianne Lewis (2003). « Control and Collaboration: Paradoxes of Governance », *Academy of Management Review*, vol. 28, no 3, p. 397-415.
- Thibault, Marie-Thérèse, Yves Bergeron et Suzanne Dumas (2006). *État des lieux du patrimoine des institutions muséales et des archives : Les institutions muséales du Québec, redécouverte d'une réalité complexe*, Québec, Observatoire de la culture et des communications du Québec, Institut de la statistique du Québec, 92 p.
- Thiétart, Raymond-Alain (1999). *Méthodes de recherche en management*, Paris, Dunod, 535 p.
- Thomas, Gary (2011). *How to do your case study: A guide for students and researchers*, London, SAGE Publications Ltd, 231 p.
- Thompson, James D. (1967). *Organizations in action; social science bases of administrative theory*, New York, McGraw-Hill, 192 p.
- Turbide, Johanne (2005). « La gouvernance dans les organismes à but non lucratif: mieux comprendre la pratique avant de réglementer », *Gestion*, vol. 30, no 1, p. 55-61.
- Turbide, Johanne (2009). « L'enjeu de la gouvernance : Prévenir plutôt que guérir », *Espaces*, no 268, p. 23-28.
- 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 (2009). « Performance Measurement in the Arts Sector: The Case of the Performing Arts », *International Journal of Arts Management*, vol. 11, no 2, p. 56-70.
- 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.

- Van Puyvelde, Stijn, Ralf Caers, Cindy Du Bois et Marc Jegers (2012). « The Governance of Nonprofit Organizations: Integrating Agency Theory With Stakeholder and Stewardship Theories », *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 41, no 3, p. 431-451.
- Weinstein, Larry et David Bukovinsky (2009). « Use of the Balanced Scorecard and Performance Metrics to Achieve Operational and Strategic Alignment in Arts and Culture Not-for-Profits », *International Journal of Arts Management*, vol. 11, no 2, p. 42-55.
- Westphal, James D. (1999). « Collaboration in the boardroom: Behavioral and performance consequences of CEO-board social ties », *Academy of Management Journal*, vol. 42, no 1, p. 7-24.
- 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.
- Yin, Robert K. (2003). *Case study research: Design and methods*, 3^e éd., Thousand Oaks, California, SAGE Publications, 181 p.
- Zimmermann, Jo An M. et Bonnie W. Stevens (2006). « The Use of Performance Measurement in South Carolina Nonprofits », *Nonprofit Management and Leadership*, vol. 16, no 3, p. 315-317.

Articles de presse et autres documents

- A.A. (2001, 15 septembre). « Britain: Museum pieces; Managing the arts », *The Economist*.
- Allard, Marilyne, Kim Boivin et Verónica Zúñiga Salas (2008). *La politique muséale du Québec : présentation, analyse et évaluation*, travail de recherche réalisé dans le cadre du cours n° 4-040-88 - Les politiques culturelles, été 2008, Montréal, HEC Montréal, 26 p.
- Delgado, Jérôme (2009, 14 novembre). « La journée d'étude: Le MACM en question - Un musée sur la loupe », *Le Devoir*, section Culture.
- Doyon, Frédérique (2009, 12 août). « Musée d'art contemporain de Montréal : appel à une consultation publique », *Le Devoir*, section Culture.

Références électroniques

Association des musées canadiens (2006). *Principes déontologiques*, [en ligne], Ottawa [réf. du 3 septembre 2012].

http://www.museums.ca/Publications/Ethique_museale/?n=15-293

Banque de données des statistiques officielles sur le Québec [base de données en ligne], Québec, Gouvernement du Québec [réf. du 8-9 avril 2012].

http://www.bdso.gouv.qc.ca/pls/ken/Pgap.pp_aigu_page?P_iden_tran=REPERHWK GXO35-

[1305797101546`v5&p_modi_url=0812115435&p_nom_page=STAT ACCU](http://www.bdso.gouv.qc.ca/pls/ken/Pgap.pp_aigu_page?P_iden_tran=REPERHWK GXO35-1305797101546`v5&p_modi_url=0812115435&p_nom_page=STAT ACCU)

BoardSource (2012). « Q&As : What are the basic responsibilities of nonprofit boards? » [en ligne], tiré de Richard Ingram (2009), *Ten Basic Responsibilities of Nonprofit Boards*, 3^e éd., Washington, BoardSource, 90 p., [réf. du 3 septembre 2012].

[http://www.boardsource.org/Knowledge.asp?ID=3.368,](http://www.boardsource.org/Knowledge.asp?ID=3.368)

Conseil des arts et des lettres du Québec (2010). *Mission et valeurs* [en ligne], Québec, Gouvernement du Québec [réf. du 8 avril 2012].

<http://www.calq.gouv.qc.ca/calq/mission.htm>

Conseil international des musées (ICOM) (2012). *L'organisation* [en ligne], Paris [réf. du 19 mars 2012].

<http://icom.museum/qui-sommes-nous/lorganisation/L/2.html>

Gouvernement du Canada (2012). *Loi sur les musées* [en ligne], Ottawa [réf. du 11 août 2012].

<http://lois-laws.justice.gc.ca/fra/lois/M-13.4/page-3.html>

Gouvernement du Canada (2012). *Loi sur les musées* [en ligne], Ottawa, Gouvernement du Canada, [réf. du 11 août 2012].

<http://lois-laws.justice.gc.ca/fra/lois/M-13.4/page-3.html>

Gouvernement du Québec (2011). *Loi sur les compagnies* [en ligne], Québec [réf. du 18 septembre 2011].

http://www2.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/dynamicSearch/telecharge.php?type=2&file=/C_38/C38.html

Gouvernement du Québec (2012). *Loi sur les musées nationaux* [en ligne], Québec [réf. du 11 août 2012].

http://www2.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/dynamicSearch/telecharge.php?type=2&file=/M_44/M44.HTM

- Gouvernement du Québec (2012). *Loi sur les musées nationaux* [en ligne], Québec, Gouvernement du Québec, [réf. du 11 août 2012].
http://www2.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/dynamicSearch/telecharge.php?type=2&file=/M_44/M44.HTM.
- ICOM (2006). *Code de déontologie de l'ICOM pour les musées* [en ligne], Paris [réf. du 3 septembre 2012], http://archives.icom.museum/ethics_fr.html
- 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], Ontario [réf. du 19 octobre 2010].
http://bibliotheque.imaginecanada.ca/recherches/statistiques_secteur/enob
- Le Trésor de la Langue Française Informatisé (TLFI)* [en ligne], [réf. du 23 août 2012]
<http://atilf.atilf.fr/>
- Mécénat Placements Culture (2012). *Programme* [en ligne], Québec, Conseil des arts et de lettre du Québec [réf. du 3 avril 2012].
http://www.calq.gouv.qc.ca/placementsculture/index.php?option=com_content&view=article&id=34&Itemid=5
- Ministère de la culture, des communications et de la condition féminine [site internet], Québec, Gouvernement du Québec [réf. du 19 mars à 4 août 2012].
<http://www.mcccf.gouv.qc.ca/>
- Observatoire de la culture et des communications du Québec (OCCQ) (2010). *Visiteurs dans les institutions muséales répondantes, par région administrative, Québec, 2010* [en ligne], Québec, Institut de la statistique du Québec [réf. du 21 mars 2012].
http://www.stat.gouv.qc.ca/donstat/societe/culture_comnc/musees/visit_inst_mus_rep_regions_2010.htm
- Observatoire de la culture et des communications du Québec (OCCQ) (2004). *Système de classification des activités de la culture et des communications du Québec* [en ligne], Québec, Institut de la statistique du Québec [réf. du 20 mars 2012].
<http://www.stat.gouv.qc.ca/observatoire/scaccq/principale.htm>
- Office québécois de la langue française (2011). *Grand dictionnaire terminologique* [en ligne], Québec, Gouvernement du Québec [réf. du 23 août 2012].
<http://www.gdt.oqlf.gouv.qc.ca/index.aspx>
- Portail Québec (2008). *En région* [en ligne], Québec, Gouvernement du Québec, [réf. du 23 août 2012].
<http://www.gouv.qc.ca/portail/quebec/pgs/commun/portailsregionaux?lang=fr>

Société des musées québécois (2012). « Répertoire des musées », *Musées à découvrir*, [en ligne], Montréal, [réf. du 3 avril 2012].

<http://www.smq.qc.ca/mad/guidemusees/raffinement.php?nav=r®iontour=12>

Veilleux, Cindy (2007). *Bilan de l'enquête sur la gouvernance des institutions muséales* [en ligne], Montréal, Société des musées québécois [réf. du 12 août 2012], 4 p.

<http://smq-web1.smq.qc.ca/pdf/Bilan-enquete-gouvernance.pdf>