

# Crises financières dans le secteur des arts : observations des pratiques de gouvernance

**Christine Harel**  
Étudiante MSc  
HEC Montréal

**Johanne Turbide**  
Professeure  
HEC Montréal

Au Québec, le secteur des arts est majoritairement constitué d'organismes à but non lucratif. Que ce soit dans le domaine des arts de la scène (musique, danse, théâtre, cirque etc.) celui des métiers d'art (céramique, verre, joaillerie etc.), du cinéma d'auteurs ou de la muséologie, ces organismes artistiques ont tous une structure de financement déficitaire c'est-à-dire que leurs produits culturels sont vendus à un prix inférieur aux coûts encourus pour les produire. En conséquence, ces entreprises doivent avoir recours au financement public ou privé (subventions, commandites, dons etc) pour combler le déficit structurel qui les caractérise. De plus, ces entreprises qui n'émettent pas de titres de propriété sont gouvernées par des administrateurs bénévoles qui ne perçoivent aucune compensation financière pour le temps et les compétences engagées. Ces administrateurs porteurs de la mission artistique sont appuyés par une équipe de direction (direction générale, artistique ou administrative) qui doit constamment jongler avec l'équilibre budgétaire.

Or, au cours des dernières années, plusieurs entreprises artistiques sont aux prises avec de graves problèmes financiers et il n'est pas rare que des changements majeurs doivent s'opérer dans le fonctionnement de l'organisme afin de surmonter la crise et survivre. Dans cet article de recherche, nous souhaitons mieux comprendre les mécanismes de gouvernance qui sont « choisis » en réaction à la crise financière. Nous tentons de répondre à la question suivante : Comment les membres des conseils d'administration réagissent-ils face à une crise financière ?

Après avoir effectué une revue de la littérature pertinente à notre sujet, nous adaptons le cadre conceptuel des mécanismes de gouvernance de Charreaux (1997)<sup>1</sup> au secteur à but non lucratif et nous nous inspirons du travail de recherche de Bertrand (2004)<sup>2</sup>, pour documenter, au moyen de grille d'entrevues semi-structurées, la dynamique de fonctionnement qui s'installe au sein des conseils d'administration qui vivent une crise financière.

Par une étude comparative de trois entreprises artistiques qui traversent une crise financière, nous tenterons d'identifier les moyens qui sont mis en œuvre pour survivre. En documentant les pratiques de gouvernance, nous espérons aider les administrateurs à trouver rapidement les pistes de solutions et voire même à prévenir que les scénarios les plus dévastateurs surviennent.

## Notes

---

<sup>1</sup> CHARREAUX, G., *Le Gouvernement des Entreprises : Corporate Governance, Théories et Faits*, Économica, 1997, 540 pages.

<sup>2</sup> BERTRAND C., *La gouvernance dans les organismes à but non lucratif : trois études de cas*, mémoire de MSc novembre 2004, 192 pages.