

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

PLURALISME, PARADOXES ET IMPLICATION AFFECTIVE DANS LA GOUVERNANCE DES
ORGANISMES NATIONAUX DE LOISIR

MÉMOIRE

PRÉSENTÉ

COMME EXIGENCE PARTIELLE DE

LA MAÎTRISE ÈS SCES DE LA GESTION

PAR

FRANÇOIS GÉLINAS

AOÛT 2023

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.07-2011). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

REMERCIEMENTS

Cette recherche a été pour moi toute une aventure. Retourner aux études en fin de carrière afin de mieux comprendre rétrospectivement le monde des organisations dans lequel j'évoluais a été une décision qui n'était pas facile à prendre. Je suis heureux d'arriver au terme de cette expérience et, sans l'aide de plusieurs de personnes, je n'y serais pas arrivé.

J'aimerais tout d'abord remercier les acteurs et actrices des loisirs au Québec qui contribuent au mieux-être collectif en faisant la promotion des loisirs. Je remercie plus précisément les participant.e.s à cette recherche, qui ont investi leur temps afin de contribuer à l'avancement des recherches en gouvernance des organisations.

J'aimerais aussi remercier les professeures de l'Équipe de recherche en gestion des entreprises sociales et collectives; merci pour votre ouverture, votre accueil et votre soutien. Dès mon arrivée, je me suis senti à ma place et en famille.

Je remercie aussi mes collègues étudiant.e.s rencontré.e.s dans le cadre de mes cours, de mes contrats de recherches, lors des retraites d'écriture de Thèsez-vous ou dans le cadre des colloques étudiants du CRISES, avec qui j'ai des conversations agréables, inspirantes et constructives.

Je remercie plus précisément mes collègues Mylène, Sara, Marc, Marie, Joris, Catherine, Hatouma, Sarah et Jade.

Je remercie Valérie Michaud, ma directrice de mémoire, qui m'a permis avec toute sa rigueur, son intelligence et sa sensibilité de pousser plus loin mes limites et de m'ouvrir l'esprit à la recherche scientifique.

Enfin, je remercie du fond du cœur ma conjointe, Martine Chiasson, qui, tout au long de ces quatre années, m'a supporté, encouragé, écouté et enfin corrigé.

Sans vous tous et toutes, ce mémoire n'aurait pas existé.

Merci

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS	ii
LISTE DES FIGURES	viii
LISTE DES TABLEAUX	ix
LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES.....	x
RÉSUMÉ.....	xi
ABSTRACT.....	xii
INTRODUCTION	1
CHAPITRE 1 Problématique.....	4
1.1 De l'importance de la gouvernance des OSBL et de modèles adaptés.....	4
1.2 Spécificités des OSBL de l'économie sociale et action communautaire autonome (ACA).....	6
1.3 Gouvernance des OSBL et paradoxes	8
1.4 Les ONL et leur code de gouvernance	10
1.5 Du pluralisme dans les ONL	10
1.6 Le pluralisme et les paradoxes.....	11
1.7 Des émotions et de l'affect ?	11
1.8 La formation en gouvernance.....	12
1.9 Retour sur les éléments de la problématique et contribution aux connaissances.....	12
CHAPITRE 2 Cadre conceptuel	14
2.1 Le pluralisme.....	14
2.1.1 Multiplicité des pouvoirs	15
2.1.2 Multiplicité des préférences.....	15
2.1.3 Multiplicité des logiques.....	16
2.2 Gouvernance des organisations.....	16
2.3 Des théories concurrentes de la gouvernance	17
2.3.1 La gouvernance démocratique	18
2.3.2 La théorie de l'agence (modèle de conformité)	18
2.3.3 La théorie de l'intendance (modèle de partenariat).....	19
2.3.4 Une déclinaison de la théorie de l'intendance, la « gouvernance stratégique ».....	20
2.3.5 Une déclinaison de la théorie de l'intendance et de la théorie de l'agence, « Béatrice administratrice » (Dostie, 2017)	21
2.3.6 L'hégémonie des gestionnaires (modèle « Rubber Stamp »)	22
2.3.7 La théorie des parties prenantes (modèle des parties prenantes).....	22

2.3.8	Théorie de la dépendance des ressources (modèle de cooptation)	23
2.3.9	Tensions et gouvernance	24
2.4	Tensions et paradoxes	25
2.4.1	Paradoxes, dilemmes et dialectique	25
2.4.2	Une typologie des paradoxes	27
2.4.3	Paradoxes et émotions	28
2.5	Affect et émotion	29
2.5.1	Implication affective	30
2.5.2	Implication dans les sports	30
2.5.3	L'attachement affectif	31
CHAPITRE 3 Mise en contexte		33
3.1	Le sport et le loisir	33
3.2	Perspectives historiques	34
3.3	Financement des ONL	37
3.4	Les relations entre l'État et les ONL	38
3.5	Le Conseil québécois du loisir (CQL)	39
3.6	Les champs d'application du loisir	40
3.7	Impact des loisirs sur la population	40
3.8	La gouvernance démocratique des ONL	41
3.8.1	Un code de gouvernance pour les organismes de loisir et de sport	41
CHAPITRE 4 Cadre méthodologique		45
4.1	Préambule au cadre méthodologique	45
4.2	Devis de recherche	46
4.3	Échantillon — Sélection des ONL étudiés	46
4.4	Techniques de collecte de données	48
4.4.1	Entretien semi-dirigé	48
4.4.2	Documentation	50
4.5	Instrument de collecte central : l'entrevue	50
4.6	Analyse des données	51
4.7	Critères de qualité	53
4.7.1	Crédibilité	54
4.7.2	Transférabilité	54
4.7.3	Fiabilité	54
4.7.4	Confirmabilité	55
CHAPITRE 5 Résultats		56
5.1	Portrait des ONL	56

5.1.1	ONL Alpha	56
5.1.1.1	Présentation	56
5.1.1.2	Gouvernance	57
5.1.1.3	Pluralisme	59
5.1.1.4	Paradoxes	60
5.1.1.5	Implication affective	61
5.1.1.6	Formation en gouvernance	62
5.1.1.7	Indépendance des membres du conseil d'administration.....	62
5.1.1.8	Rôle de l'implication affective dans les tensions et les situations paradoxales	63
5.1.1.9	En résumé	64
5.1.2	ONL Bravo	65
5.1.2.1	Présentation	65
5.1.2.2	Gouvernance	66
5.1.2.3	Pluralisme	69
5.1.2.4	Paradoxes	70
5.1.2.5	Implication affective	70
5.1.2.6	Formation en gouvernance	71
5.1.2.7	Indépendance des membres du conseil d'administration.....	72
5.1.2.8	Rôle de l'implication affective dans les tensions et les situations paradoxales	72
5.1.2.9	En résumé	73
5.1.3	L'ONL Charlie	73
5.1.3.1	Présentation	73
5.1.3.2	Gouvernance	75
5.1.3.3	Pluralisme	77
5.1.3.4	Paradoxes	78
5.1.3.5	Implication affective	79
5.1.3.6	Formation en gouvernance	80
5.1.3.7	Indépendance des membres du conseil d'administration.....	81
5.1.3.8	Rôle de l'implication affective dans les tensions et situations paradoxales.....	82
5.1.3.9	En résumé	83
5.1.4	L'ONL Delta	83
5.1.4.1	Présentation	83
5.1.4.2	Gouvernance	84
5.1.4.3	Pluralisme	87
5.1.4.4	Paradoxes	88
5.1.4.5	Implication affective	90
5.1.4.6	Formation en gouvernance	91
5.1.4.7	Indépendance des membres du conseil d'administration.....	92
5.1.4.8	Rôle de l'implication affective dans les tensions et situations paradoxales.....	93
5.1.4.9	En résumé	94
5.1.5	L'ONL Écho	95
5.1.5.1	Présentation	95
5.1.5.2	Gouvernance	96
5.1.5.3	Pluralisme	98
5.1.5.4	Paradoxes	99
5.1.5.5	Implication affective	100
5.1.5.6	Formation en gouvernance	101
5.1.5.7	Indépendance des membres du conseil d'administration.....	102

5.1.5.8	Rôle de l'implication affective dans les tensions et situations paradoxales.....	102
5.1.5.9	En résumé.....	103
5.1.6	L'ONL Foxtrot.....	104
5.1.6.1	Présentation.....	104
5.1.6.2	Gouvernance.....	104
5.1.6.3	Pluralisme.....	107
5.1.6.4	Paradoxes.....	107
5.1.6.5	Implication affective.....	109
5.1.6.6	Formation en gouvernance.....	110
5.1.6.7	Indépendance des membres du conseil d'administration.....	111
5.1.6.8	Rôle de l'implication affective dans les tensions et situations paradoxales.....	112
5.1.6.9	En résumé.....	113
5.2	Synthèse des résultats.....	114
5.2.1	Gouvernance.....	116
5.2.2	Pluralisme.....	116
5.2.3	Paradoxes.....	117
5.2.4	Implication affective.....	117
5.2.5	Formation en gouvernance.....	118
5.2.6	Indépendance des membres du conseil d'administration.....	118
5.2.7	Rôle de l'implication affective dans les tensions et situations paradoxales.....	119
CHAPITRE 6 Discussion.....		120
6.1	Le pluralisme et la gouvernance des ONL.....	120
6.2	Pluralisme et paradoxes.....	123
	La figure 6.3 reprend le tableau des paradoxes de Smith et Lewis (2011) en intégrant les six ONL à l'étude. On observe que tous les ONL se retrouvent sur l'axe appartenance – organisation. Dans ce qui suit, je reviens de manière plus spécifique sur les différents paradoxes.....	124
6.2.1	Les paradoxes d'appartenance.....	124
6.2.2	Les paradoxes d'organisation.....	125
6.2.3	Les paradoxes d'appartenance-organisation.....	125
6.2.4	Les paradoxes d'apprentissage.....	126
6.2.5	Les paradoxes de performance.....	126
6.3	Émotions, attachement et paradoxes.....	126
6.3.1	Attachement, implication affective, intérêts et modèle de gouvernance.....	130
6.4	Formation en gouvernance.....	130
CONCLUSION.....		132
ANNEXE A Certificat éthique.....		135
ANNEXE B Formulaire de consentement.....		138
ANNEXE C Courriel d'approche avec l'ONL.....		144
ANNEXE D Grilles d'entrevue.....		145

ANNEXE E Codes Nvivo 151

BIBLIOGRAPHIE 153

LISTE DES FIGURES

Figure 2.1 Synthèse des cadres théoriques.....	32
Figure 5.1 Structure de gouvernance de l'ONL Alpha.....	58
Figure 5.2 Structure de gouvernance de l'ONL Bravo.....	68
Figure 5.3 Structure de gouvernance de l'ONL Charlie.....	76
Figure 5.4 Structure de gouvernance de l'ONL Delta.....	85
Figure 5.5 Structure de gouvernance de l'ONL Écho.....	97
Figure 5.6 Structure de gouvernance de l'ONL Foxtrot.....	106
Figure 6.1 Le pluralisme des ONL, schéma inspiré de Brès <i>et al.</i> (2018).....	121
Figure 6.2 Les modèles de gouvernance des ONL.....	122
Figure 6.3 Types de paradoxes et ONL d'après Smith et Lewis (2011).....	124
Figure 6.4 Les émotions et l'attachement peuvent agir comme forces centrifuges ou centripètes.....	129

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 2.1 Les rôles du CA selon la « gouvernance stratégique »	20
Tableau 2.2 Caractéristiques des différents modèles théoriques de la gouvernance	24
Tableau 2.3 Les tensions organisationnelles (Smith et Lewis, 2011)	26
Tableau 2.4 Typologie des paradoxes	28
Tableau 2.5 Énoncés pour mesurer l'implication affective des employés	30
Tableau 3.1 Événements marquants de l'histoire du loisir organisé au Québec (inspiré et adapté de Camus, 2022)	35
Tableau 3.2 Résumé du PRONL.....	37
Tableau 3.3 Programmes actuels de financement des ONL	38
Tableau 3.4 Le code de gouvernance des organismes à but non lucratif (OBNL) québécois de sport et de loisir en quelques dates.....	42
Tableau 4.1 Profil des ONL (pseudonymes)	48
Tableau 4.2 Documentation récoltée (x indique que j'ai eu accès à ces documents pour l'ONL)	50
Tableau 4.3 Expérience des personnes interviewées	53
Tableau 5.1 Synthèse de l'analyse des cas.....	115

LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES

ACA	Action communautaire autonome
CA	Conseil d'administration
CQL	Conseil québécois du loisir
DG	Direction générale
FSQ	Fédération sportive québécoise
IGOPP	Institut sur la gouvernance d'organisations privées et publiques
MBA	Maîtrise en administration des affaires
MCA	Membre du conseil d'administration
MLCP	Ministère du Loisir, de la Chasse et de la Pêche
OBL	Organisme à but lucratif
OBNL	Organisme à but non lucratif
ONL	Organisme national de loisir
OSBL	Organisme sans but lucratif
PAFEL	Programme d'aide financière aux événements en loisir
PAFONL	Programme d'assistance financière aux organismes nationaux de loisir
PAFONLC	Programme d'aide au fonctionnement pour les organismes nationaux de loisir culturel
PAFprojets	Programme d'aide financière aux projets structurants d'activités physiques, de sports, de loisirs actifs ou de plein air
PAPLS	Politique de l'activité physique, du loisir et du sport
PME	Petite et moyenne entreprise
PR	Présidence
PRF	Politique de reconnaissance et de financement
PRFSQ	Programme de reconnaissance des fédérations sportives québécoises
PRONL	Programme de reconnaissance des organismes nationaux de loisir
PSFSQ	Programme de soutien aux fédérations sportives québécoises
PSISRPE	Programme de soutien aux infrastructures sportives et récréatives de petite envergure
RLQ	Regroupement Loisir Québec
RLSQ	Regroupement Loisir et Sport du Québec
RONLQ	Regroupement des organismes nationaux de loisir du Québec
RQACA	Réseau québécois de l'action communautaire autonome
RQPA	Réseau québécois du plein air

RÉSUMÉ

Les organismes nationaux de loisir (ONL) sont des organisations québécoises qui ont comme mandat de fédérer les personnes et les organisations locales vouées à la pratique d'un loisir spécifique. Organisations de l'action communautaire autonome, les ONL sont confrontés à la complexité. À travers ce mémoire, j'ai voulu explorer le caractère pluraliste de leur gouvernance ainsi que les paradoxes organisationnels de ces organisations. Mes questions de recherche étaient les suivantes : En quoi les ONL constituent-ils des organisations à la gouvernance pluraliste ? Quels paradoxes sont expérimentés dans la gouvernance des ONL ? Quels rôles jouent les émotions/l'attachement affectif dans les situations/tensions paradoxales ? Et comment la formation en gouvernance contribue-t-elle à l'apaisement des tensions paradoxales ? Pour répondre à ces questions, dix-sept entretiens semi-dirigés ont été menés avec des personnes à la direction générale et au conseil d'administration d'ONL, permettant de documenter six cas (à raison de deux ou trois personnes répondantes par ONL).

Ma recherche démontre que les ONL sont en effet des organisations pluralistes — par la multiplicité des logiques ou des pouvoirs. En termes de gouvernance, tous les ONL rencontrés ont une gouvernance démocratique, à laquelle se sont superposés d'autres modèles de gouvernance, comme le modèle de gouvernance par parties prenantes ou le modèle de l'hégémonie managériale, en lien avec des facteurs internes propres aux ONL. Ces ONL rencontrent aussi des paradoxes d'appartenance ou d'organisation selon la typologie de Smith et Lewis (2011). J'ai d'ailleurs pu observer que toutes les personnes interviewées dans le cadre de cette étude vivaient un attachement affectif significatif avec l'activité ou l'organisation.

Dans la foulée de ce qui précède, cette recherche exploratoire débouche sur deux constats émergents en lien avec le contexte affectif. Tout d'abord, l'implication affective semble pouvoir agir comme une force centrifuge en contribuant à rendre les paradoxes saillants. De même, l'implication affective semble pouvoir agir comme une force centripète qui contribue à la stabilité organisationnelle, en renforçant la nécessité pour les membres et les gestionnaires de trouver les moyens nécessaires pour garder l'intégrité organisationnelle. J'ai également pu observer que les formations sur la gouvernance offertes aux administrateurs.trice.s des ONL peuvent leur permettre de mieux définir les rôles des différents acteurs, en réponse au pluralisme et aux paradoxes organisationnels.

Mots clés : paradoxe, pluralisme, gouvernance, OSBL, loisir, économie sociale, implication affective, formation en gouvernance, démocratie, attachement affectif

ABSTRACT

The *Organismes nationaux de loisir* (ONL) (Québec Leisure Organizations) are Québec organizations whose mandate is to unite people and local organizations dedicated to the practice of a specific leisure activity. Organizations of *Action communautaire autonome* (Autonomous community action), ONLs are faced with complexity. Through this thesis, I wanted to explore the pluralistic nature of their governance as well as their organizational paradoxes. My research questions are as follows: How do NPOs constitute organizations with pluralistic governance? What paradoxes are experienced in the governance of NPOs? What roles do emotions/affective attachment play in paradoxical situations/tensions? How does training in governance contribute to the appeasement of paradoxical tensions? To answer these questions, seventeen semi-directed interviews were conducted with people in the general management and the board of directors of ONLs, making it possible to document 6 cases (at the rate of 2 or 3 respondents per ONL).

My research demonstrates that ONLs are pluralist organizations through the multiplicity of logics or powers. In terms of governance, all the ONLs encountered have democratic governance, on which other models of governance have been superimposed, such as the model of governance by stakeholders or the model of managerial hegemony, in connection with internal factors specific to the ONL. ONLs encounter paradoxes of belonging or organization according to the typology of Smith and Lewis (2011). All the people interviewed for this study have a significant affective attachment to the activity or organization.

In the wake of the above, this exploratory research allows me to put forward two emerging findings related to the affective context. First of all, that emotions can act as a centrifugal force by contributing to making salient paradoxes. Similarly, that affective involvement seems to act as a centripetal force that contributes to organizational stability by reinforcing the need for members and managers to find ways to maintain organizational integrity. Finally, the governance training offered to ONL administrators can enable them to better define the roles of the different actors, in response to pluralism and organizational paradoxes.

Keywords: paradox, pluralism, governance, NPO, leisure, social economy, affective commitment, training in governance, democracy, affective attachment

INTRODUCTION

Il y a plusieurs années, comme directeur administratif d'une petite, mais néanmoins importante organisation culturelle québécoise, j'ai expérimenté un premier paradoxe de gestion. Cette organisation produisait des spectacles sur scène, à raison de trois ou quatre créations par année. Certaines de ces productions étaient des succès, acclamées par la critique et vouées à des tournées internationales. Pour d'autres, le coût de la production et les contraintes techniques ne permettaient tout simplement pas que le spectacle soit repris en tournée. Enfin, pour la moitié des créations, le succès n'était pas au rendez-vous. Le spectacle était joué une vingtaine de fois, devant une salle presque vide. Mais toutes ces créations étaient d'une époustouflante originalité. Pour cette organisation, les choix artistiques ont toujours primé sur les impératifs économiques. La compagnie pouvait compter sur des subventions du Conseil des arts, qui pouvait pallier le déficit de revenus en salle. Mais, de manière paradoxale, outre la valeur artistique des œuvres créées, cette aide était en partie tributaire du succès des créations de la compagnie. Ce qui faisait le succès de l'organisation était son extraordinaire originalité et ses expérimentations constantes, déroutantes pour le public, qui devait apprivoiser les formes artistiques qu'il voyait sur scène. D'un côté, des créations originales et surprenantes et, d'un autre côté, les attentes des organismes subventionneurs quant à la fréquentation des salles et aux revenus qui en découlent. Pour cette organisation, les intentions artistiques de création et les obligations économiques (revenus en salle et subventions) sont des éléments qui ne convergent pas toujours et, trop souvent, l'une se réalise aux dépens de l'autre (la mission artistique se réalise aux dépens de la fréquentation du public). On a donc deux logiques, deux points de vue qui sont cohérents et interdépendants, mais pourtant contradictoires. Comme gestionnaire de petites organisations culturelles et communautaires qui devaient accomplir leur mission dans un contexte économique où l'État se désengageait de l'aide qu'il accordait aux organismes sans but lucratif (OSBL)¹ sous prétexte de compression et d'austérité, je constatais que ce paradoxe entre la réalisation de la mission et les obligations économiques de survie était générateur de tensions.

En parallèle avec ma carrière de gestionnaire, j'ai siégé à plusieurs conseils d'administration — une façon de réfléchir aux questions de mission et de financement à la mission. Lors de tous ces mandats, j'ai surtout

¹ Les sigles OSBL (organisme sans but lucratif) et OBNL (organisme à but non lucratif) sont à toute fin pratique synonymes. Cependant, le registraire des entreprises du Québec utilise les termes « personnes morales sans but lucratif » pour désigner l'entité juridique OSBL (<https://www.registreentreprises.gouv.qc.ca/fr/demarrer/>). Les ONL sont pour la grande majorité des organisations avec une charte du Québec, pour cette raison, nous utiliserons le sigle OSBL.

remarqué qu'il y avait plusieurs sortes de conseils d'administration (CA). Dans certains, les membres s'impliquent quotidiennement dans l'organisation, alors que dans d'autres, les membres ne se réunissent pas très souvent et, quand ils le font, c'est essentiellement pour approuver les décisions prises par la direction. Dans les associations et regroupements, les membres du conseil d'administration sont élus par les membres. Dans d'autres organisations, les membres du CA sont nommés ou encore cooptés. Enfin, dans d'autres, les membres du CA sont des représentants de différents secteurs de la société civile. Ces différents CA perçoivent leur rôle différemment. Pour certains, le rôle du CA est d'assister la direction et de collaborer avec elle pour réaliser la mission de l'organisation alors que, pour d'autres, le CA est littéralement patron de la direction et s'assure de contrôler ses actions et décisions. Ces deux visions du rôle d'un CA, soit la collaboration ou le contrôle de la direction, sont difficilement compatibles.

Ces expériences m'ont amené à retourner aux études pour comprendre comment tous ces éléments contradictoires, miroirs de la complexité de la société et de la diversité des points de vue, peuvent s'intégrer et s'harmoniser. **Comment la direction et le CA peuvent-ils concilier ces différents paradoxes ?** C'est un peu dans l'espoir de répondre à cette question que j'ai terminé une maîtrise en administration des affaires pour cadre en exercice, puis entrepris une maîtrise en gestion (spécialisation innovation sociale), avec l'intention d'étudier les paradoxes organisationnels et la gouvernance.

Ce mémoire vise à comprendre comment les personnes impliquées dans la gouvernance des organisations sans but lucratif — des organisations que l'on qualifiera plus loin de pluralistes — répondent aux situations paradoxales auxquelles elles sont confrontées. Je me pencherai sur la gouvernance de ces organisations et sur leurs paradoxes, avec ma sensibilité d'ancien gestionnaire. Puis, je me questionnerai sur les modèles de gouvernance qui sont parfois proposés comme meilleures pratiques, ainsi que sur la réponse des administrateurs et administratrices aux formations offertes à cet égard. Enfin, un thème inattendu a émergé de ma recherche, touchant au fondement de l'implication : il s'agit du contexte affectif et émotif qui lie les personnes impliquées à leurs organisations, et qui semble jouer un rôle dans les paradoxes de gouvernance.

Dans une approche exploratoire, j'ai choisi de proposer des pistes de réflexion sur mes questions de recherche à travers des rencontres avec des gestionnaires et des membres de CA de six organisations. J'ai fait le choix de mener mon étude dans le domaine des fédérations et associations nationales de loisir, plus précisément sur les organismes nationaux de loisir (ONL). Ceci n'est pas un choix innocent puisqu'avant

d'entamer cette maîtrise, j'ai été directeur général d'un ONL. Je crois justement que ma connaissance du milieu et ma compréhension des enjeux de gouvernance de ce secteur me permettent d'apporter un éclairage unique sur ces organisations.

Dans le premier chapitre de mon mémoire, je vais exposer la problématique, c'est-à-dire les enjeux de gouvernance auxquels sont confrontés les OSBL de la société civile — à savoir leur gouvernance dans le contexte de l'action communautaire autonome et des exigences de l'État. Puis, je ferai un bilan des connaissances sur le sujet en relevant certaines lacunes dans la littérature scientifique. J'exposerai ensuite mes questions de recherche. Dans le deuxième chapitre, je présenterai le cadre théorique qui soutient ma recherche ainsi que la définition des différents concepts qui seront utilisés au cours de la recherche.

Dans le chapitre trois, il sera question du contexte dans lequel les organisations de loisir opèrent au Québec. Je ferai état de l'histoire du loisir, de ses relations avec l'État québécois. Puis, je présenterai les différentes formes de loisir et leur cadre de gestion. Le chapitre quatre exposera le cadre méthodologique de ma recherche : le devis, la technique de collecte des données et l'échantillonnage. Je conclurai ce chapitre par une discussion sur les critères de qualité utilisés pour cette recherche.

Dans le cinquième chapitre, je présenterai, pour chaque organisation, les résultats de mes recherches en réponse aux questions posées au chapitre un. Une réflexion croisée clôturera ce chapitre pour proposer des éléments de réflexion. Au chapitre six, je discuterai des résultats. Enfin, la conclusion portera sur la contribution de ma recherche, sur ses limites et sur les réflexions qu'elle soulève.

CHAPITRE 1

Problématique

Dans ce chapitre, j'établirai l'importance de réfléchir aux enjeux de gouvernance des OSBL en prenant en compte le type d'organisations étudiées et le contexte dans lequel elles évoluent. Après avoir exposé certaines particularités des OSBL et de leur gouvernance ainsi que la pertinence de la perspective des paradoxes, je reviendrai sur les questions qui ont motivé ma recherche et sur celles qui ont émergé en cours d'analyse. Je conclurai ce chapitre avec mes réflexions sur la pertinence et l'utilité de se pencher sur la gouvernance des OSBL, principalement dans le cadre de l'action communautaire autonome.

Comme je l'ai exposé en introduction, j'ai entamé mon mémoire avec des questionnements basés sur mon expérience d'ancien gestionnaire et membre de CA d'OSBL au sujet des paradoxes vécus par ces organisations, plus spécifiquement dans leur gouvernance. Ma recherche se voulait à la fois très exploratoire et ancrée. Donc, ce chapitre n'expose pas de manière classique la problématique. Dans ce qui suit et pour rester fidèle à ma démarche, je retrace plutôt le cheminement qui a mené à la construction et à la formalisation de mes questions de recherche, lesquelles ont évolué au fil des réflexions. Ainsi, ma problématique est un assemblage dont les différents concepts seront précisés au chapitre 2.

1.1 De l'importance de la gouvernance des OSBL et de modèles adaptés

Ces dernières années, les médias ont relaté des histoires qui mettaient en scène les structures de gouvernance de diverses organisations, et ce, pas nécessairement pour présenter leurs plus beaux côtés. Je reviendrai sur les définitions de la gouvernance au chapitre 2 mais, pour l'heure, je définirai simplement le concept de gouvernance comme étant l'ensemble des mécanismes d'exercice du pouvoir de décision, formels et informels, qui lient les membres, les employé.e.s, la direction générale, la présidence, le Conseil d'administration et l'Assemblée générale d'une organisation.

En 2020, la directrice générale du Musée des beaux-arts de Montréal est congédiée à la suite de dissensions entre elle et le conseil d'administration au sujet du processus de sélection de la direction de la conservation. Il est question d'allégations de harcèlement psychologique envers les employé.e.s et d'ingérence du CA dans la gestion (Boulanger, 2020). Quels sont donc les rôles respectifs du CA et de la direction générale ?

Encore en 2020, les actifs de la vénérable coopérative de vente d'équipement de plein air Mountain Equipment Co-op (MEC) sont vendus à des intérêts privés. Face aux difficultés financières de MEC, le conseil d'administration, formé d'experts en commerce de détail (Silcoff et Strauss, 2015) a pris la décision de démutualiser la coopérative sans l'approbation de ses membres (Chebin et Michaud, 2020). Mais un CA formé d'experts peut-il prendre de telles décisions sans consulter les membres d'une coopérative ?

Enfin, Hockey Canada, empêtrée dans un scandale d'agressions sexuelles et de règlements à l'amiable avec les victimes, voit sa direction générale puis l'ensemble des membres de son CA démissionner. L'organisme aurait « versé 7,6 M\$ dans neuf dossiers d'agressions sexuelles alléguées depuis 1989 » (La Presse canadienne, 2022). Le CA doit-il accepter toutes les décisions prises par la direction, et ce, pour les « intérêts supérieurs » de l'organisation ?

Qu'ont en commun tous ces exemples ? Deux de ces organisations sont des OSBL, l'autre est une coopérative ; elles sont toutes confrontées à des questions qui touchent leur gouvernance. Pour répondre à ces questions, on se tourne souvent vers les pratiques de gouvernance des organisations « classiques », principalement des entreprises à capital-actions. Des modèles théoriques ont été proposés dans le but d'améliorer la gouvernance, et de protéger les actionnaires et l'ensemble des parties prenantes ; des modèles suggérant l'élimination des conflits d'intérêts au sein des CA et la professionnalisation de leurs membres sont de plus en plus proposés comme « les meilleures pratiques » de la « bonne gouvernance ».

Pour Allaire *et al.* (2014), l'intérêt et la valorisation à long terme de l'organisation doivent primer sur les intérêts des actionnaires. Pour mettre en œuvre cette prévalence dans les modèles de gouvernance, l'Institut sur la gouvernance des organisations publiques et privées (IGOPP) préconise d'une part la mise en place de conseils d'administration formés majoritairement d'administrateur.trice.s indépendant.e.s et, d'autre part, le recrutement d'administrateur.trice.s possédant des expertises utiles (Blondeau, 2008) et diversifiées (Allaire, 2016). Pour que les membres d'un conseil d'administration soient indépendants et compétents, l'IGOPP est d'avis que de « donner aux actionnaires accès au processus de nomination des administrateurs serait mal avisé et risquerait de produire des effets pervers sur la gouvernance des sociétés cotées en Bourse » (Allaire et Dauphin, 2016, p. 7). L'IGOPP recommande aussi de « mettre en place un processus robuste de consultation auprès des actionnaires de la société et de s'obliger à faire rapport dans la Circulaire de sollicitation de procurations par la direction sur la démarche suivie et les critères retenus lors de la nomination de tout nouvel administrateur » (Allaire et Dauphin, 2016, p. 7).

Les organisations pour lesquelles ces recommandations sur la gouvernance ont été énoncées sont des sociétés à capital-actions. Celles-ci se caractérisent, d'une part, par la volonté des actionnaires de tirer profit de leur investissement et, d'autre part, par le poids relatif de chacun.e des actionnaires à l'assemblée générale, qui est proportionnel à la quantité d'actions détenues. Ces recommandations ont commodément été adaptées et appliquées à l'ensemble des organisations, incluant les OSBL. Or, comme leur nom l'indique, les OSBL n'ont pas un objectif lucratif. De plus, chaque membre n'a qu'un vote en assemblée générale, nonobstant l'importance de ses intérêts. On peut donc se demander s'il est si judicieux d'appliquer ces recommandations à l'ensemble des OSBL.

Dans ce qui suit, il convient donc de définir la nature des OSBL à l'étude et leurs spécificités.

1.2 Spécificités des OSBL de l'économie sociale et action communautaire autonome (ACA)

Les OSBL sont des associations, des fédérations, des regroupements d'organismes qui n'ont pas pour mission de dégager des profits afin de verser des dividendes à leurs actionnaires. Ces organisations sont formées de membres qui agissent conjointement pour la réalisation d'une mission commune. Ces organismes ne dégagent pas toujours de surplus pécuniaire de leurs activités, elles doivent souvent compenser par d'autres sources de financement, incluant du travail bénévole (minimalement au sein de leur conseil d'administration). Elles peuvent ainsi être financées par leurs membres, recevoir des fonds publics sous forme de subventions aux projets ou de subventions à leur mission ou, encore, vendre des biens ou des services afin de financer leur mission ; elles peuvent aussi organiser des campagnes de financement et recevoir des dons. On parle donc d'hybridation des ressources, tel qu'expliqué dans ce qui suit :

Ces organisations [les OSBL] sont animées par une mission sociale, mais elles mènent en même temps des activités qui doivent être viables économiquement. Ces activités peuvent être soutenues par des ressources marchandes (comme les ventes) ou non marchandes (comme les subventions ou les dons) et même non monétaires (par les bénévoles de gouvernance et d'activité ou les dons en nature) (Bouchard *et al.*, 2013 p.13).

Ceci m'amène à mentionner que certains OSBL (dont les ONL) font partie de l'économie sociale, que la *Loi sur l'économie sociale* définit ainsi en contexte québécois :

On entend par « économie sociale » l'ensemble des activités économiques à finalité sociale réalisées dans le cadre des entreprises dont les activités consistent notamment en la vente ou l'échange de biens ou de services et qui sont exploitées conformément aux principes suivants :

1° l'entreprise a pour but de répondre aux besoins de ses membres ou de la collectivité ;

2° l'entreprise n'est pas sous le contrôle décisionnel d'un ou de plusieurs organismes publics au sens de la Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels (chapitre A-2.1) ;

3° les règles applicables à l'entreprise prévoient une gouvernance démocratique par les membres ;

4° l'entreprise aspire à une viabilité économique ;

5° les règles applicables à l'entreprise interdisent la distribution des surplus générés par ses activités ou prévoient une distribution de ceux-ci aux membres au prorata des opérations effectuées entre chacun d'eux et l'entreprise ;

6° les règles applicables à la personne morale qui exploite l'entreprise prévoient qu'en cas de dissolution, le reliquat de ses biens doit être dévolu à une autre personne morale partageant des objectifs semblables. (Gouvernement du Québec, 2023)

En plus de préciser les visées des organisations de l'économie sociale (non lucratives, bien qu'une viabilité économique soit visée) et de limiter la distribution de surplus ou de reliquat, cette définition met aussi en lumière la gouvernance démocratique par les membres. Contrairement aux entreprises capitalistes où le pouvoir est exercé en fonction du nombre d'actions détenues, en économie sociale, la règle du « un.e membre, un vote » s'applique. La définition vient aussi clarifier qu'en dépit du possible soutien financier que peuvent recevoir les organisations de l'économie sociale (vu l'hybridité des ressources précédemment décrite), leur contrôle revient aux membres de l'organisation.

Plusieurs OSBL sont regroupés au sein du Réseau québécois de l'action communautaire autonome (RQACA). Selon le RQACA, « il existe plus de 61 000 OSBL au Québec. Parmi ceux-ci, le gouvernement en finance 5 000, dont 4 000 sont reconnus comme de l'action communautaire autonome » (« RQACA — L'Action communautaire autonome », 2023).

Dans ce mémoire, je me suis intéressé à des OSBL issus de l'action communautaire autonome. Selon le RQACA, ces organismes sont libres de « (...) déterminer leur mission, leurs orientations, leurs approches

d'intervention, leurs pratiques ainsi que leurs modes de gestion. Ils sont également autonomes sur le plan de leurs actions politiques. Bien qu'ils soient financés par le gouvernement ou par des partenaires, ils appartiennent à la communauté » (« RQACA — L'Action communautaire autonome », 2023). Plus précisément, les ONL font à la fois partie de l'économie sociale et de l'action communautaire.

1.3 Gouvernance des OSBL et paradoxes

La multitude et la pluralité des OSBL ainsi que la complexité des relations qui réunissent leurs membres ne permettent pas de définir un seul modèle de « bonne » pratique de gouvernance. Dans un article phare sur la gouvernance des coopératives et mutuelles, Cornforth (2004) a d'ailleurs démontré que les différentes formes et les différents modèles de gouvernance peuvent être paradoxaux lorsqu'ils sont considérés ensemble et que les rapports entre les gestionnaires et le CA fluctuent constamment en fonction des circonstances et du contexte :

A paradox perspective suggests that a simple dichotomy between boards controlling or partnering management is too simplistic. Different forms of behaviour will be appropriate at different times in the relationship. (...) the board relationship with management is constantly shifting between consensus, difference and 'dissensus' depending on the issues being faced and the circumstances. The question is more one of balance and how to manage the inevitable tensions that can arise in such complex relationships (Cornforth, 2004, p. 10).²

La complexité des environnements dans lesquels les OSBL évoluent oblige ceux-ci à considérer plusieurs modèles de gouvernance et influence le rôle que jouera le CA dans l'organisation. Ainsi, une association pourrait donner aux membres de son CA un rôle de représentant d'une catégorie de membres, mais elle pourrait aussi chercher à recruter des membres de CA qui pourront l'aider dans sa quête de financement. En effet,

[I]e conseil d'administration est aussi traversé par plusieurs logiques, ayant une fonction de surveillance et contrôle de l'organisation, de représentation des membres, mais aussi, souvent, d'expertise-conseil auprès de la direction générale, de liaison avec les milieux où s'implantent les activités de l'organisation, de porte-parole auprès d'instances externes, etc. Les membres du CA ont ainsi souvent l'impression de porter plusieurs casquettes. Ceci peut être ressenti comme des paradoxes par l'administrateur, qui doit trouver l'équilibre

² Traduction de Cornforth par Bouchard *et al.* (2013), p. 13 : « Une perspective en termes de paradoxe propose qu'une dichotomie rudimentaire entre les rôles de surveillance et de partenariat des CA demeure trop simpliste, car un tel rapport appelle divers comportements selon les circonstances. Les rapports entre le CA et les gestionnaires fluctuent constamment entre le consensus, la divergence et la dissension, selon les questions en débat et les situations. Il faut trouver un équilibre entre les tensions inévitables qui surviennent dans des relations si complexes. »

entre sa qualité de représentant des membres et celle d'expert, entre assurer la performance de l'organisation et en même temps, la conformité à sa mission d'origine, entre assumer un rôle de surveillance des gestionnaires tout en leur offrant son soutien, etc. (Bouchard *et al.*, 2013 p.13)

Ces paradoxes organisationnels ont été décrits dans la littérature scientifique, notamment par Smith et Lewis (2011) qui proposent une typologie des paradoxes que je présenterai au chapitre suivant et que j'utiliserai dans la présentation de mes résultats au chapitre 5. Outre Smith et Lewis (2011), Sundaramurthy et Lewis (2003) ont proposé de développer un équilibre dynamique entre le contrôle et la collaboration — avec une gestion de cycles de contrôle et de cycles de collaboration (Sundaramurthy et Lewis, 2003).

Pour Michaud et Audebrand, (2022), les conseils d'administration des coopératives peuvent aussi vivre des situations paradoxales :

In some situations, it can be difficult for board members to see themselves primarily as trustees of the organization rather than as representatives of a particular position or of a subgroup of members. Board members in such situations face a belonging paradox, as they must juggle their attachment to the interests of their subgroups with their commitment to the success of the co-operative as a whole. Although elected by and from among the membership, their role is not to represent the views or interests of any faction that may arise³ (Michaud et Audebrand, 2022 p.3)

De quelle manière un gestionnaire ou un.e administrateur.trice agira-t-il.elle, lorsque confronté.e au paradoxe ? Nous y reviendrons, mais mentionnons pour l'instant qu'il.elle ressentira probablement de l'inconfort, et qu'il.elle pourrait choisir « A » au détriment de « B », tenter de faire co-exister « A » et « B » en définissant les limites de chacun des choix, ou tenter de concilier « A » et « B » et créer « C » (Smith et Lewis, 2011, p. 387).

³ Traduction libre : Dans certaines situations, il peut être difficile pour les membres du conseil de se considérer principalement comme des administrateurs de l'organisation plutôt que comme des représentants d'un poste particulier ou d'un sous-groupe de membres. Les membres du conseil d'administration dans de telles situations font face à un paradoxe d'appartenance, car ils doivent jongler entre leur attachement aux intérêts de leurs sous-groupes et leur engagement envers le succès de la coopérative dans son ensemble. Bien qu'élu par et parmi les membres, leur rôle n'est pas de représenter les points de vue ou les intérêts d'une faction qui pourrait survenir.

1.4 Les ONL et leur code de gouvernance

Les OSBL qui sont étudiés dans ce mémoire sont plus précisément des organismes nationaux de loisir (ONL). Ceux-ci fédèrent les personnes et les organisations qui ont en commun la pratique d'un loisir. Les ONL sont reconnus par l'État québécois. Pour ce dernier, les ONL sont d'importants acteurs de la société :

(...) par leur nature même, les organismes nationaux de loisir (ONL) sont d'importants acteurs en matière d'accessibilité, de qualité et de promotion de la pratique libre ou organisée d'activités de loisir. Leur mission, leur vie associative, le caractère préventif de leurs activités, la concertation et leurs actions collectives contribuent à donner à toute la population un cadre sain et sécuritaire (ministère de l'Éducation du Québec, 2023).

L'État reconnaît donc les ONL et les finance. En contrepartie, les ONL doivent s'engager à rechercher un appui financier en dehors des fonds publics (ministère de l'Éducation, 2021, p. 5). Ils doivent aussi s'assurer la présence d'au moins une ressource humaine à temps plein et « (...) s'engager, par une résolution de [leur] conseil d'administration, à se conformer au Code de gouvernance des organismes sans but lucratif québécois de sport et de loisir, au plus tard le 15 février 2024 (...) » (ministère de l'Éducation, 2021, p. 7).

L'État exige ainsi des ONL qu'ils se conforment à un code de gouvernance qui précise des pratiques, notamment en matière de choix des administrateur.trice.s, de compétences préalables et de nombre minimum d'administrateur.trice.s indépendant.e.s (Pilote *et al.*, 2020, p. 35). Ces exigences doivent être conciliées avec une perspective de gouvernance démocratique (Pilote *et al.*, 2020, p. 32) et se reconnaître dans l'action communautaire autonome. Comme nous le verrons dans ce mémoire, ce code de gouvernance a amené les ONL à se questionner sur leur gouvernance et sur leurs règlements généraux.

1.5 Du pluralisme dans les ONL

Tel que précédemment mentionné, les ONL sont des organisations qui fédèrent des pratiquants d'activités de loisir. Pour appréhender leur dynamique, il m'a semblé judicieux d'utiliser l'angle du pluralisme. Pour Jarzabkowski et Fenton (2006, p. 631), « Pluralistic organizations are typically shaped by the divergent goals and interests of different groups, each of which have sufficient power bases to ensure that their goals are legitimate to the strategy of the organization. »⁴

⁴ Traduction libre : Les organisations pluralistes sont généralement façonnées par les objectifs et les intérêts divergents de différents groupes, chacun s'assurant d'avoir un pouvoir suffisant pour que ses objectifs soient légitimés par rapport à la stratégie de l'organisation.

Si, intuitivement, la nature pluraliste des ONL semble évidente, mon mémoire vise tout de même à aller valider empiriquement cette impression. D'où cette première question de recherche :

- **En quoi les ONL constituent-ils des organisations à la gouvernance pluraliste ?**

1.6 Le pluralisme et les paradoxes

Le pluralisme est propice aux situations paradoxales (Smith et Lewis, 2011). Nous avons énoncé comment les modèles de gouvernance des OSBL peuvent être paradoxaux (Cornforth, 2004). De manière plus spécifique dans le cas des ONL, le code de gouvernance imposé par l'État prescrit qu'une partie des membres du CA doivent être indépendants. En même temps, pour plusieurs ONL, le pluralisme se décline justement par la non-indépendance des membres du CA, puisqu'il.elle.s sont représentants des membres ou d'une catégorie de membres.

De là ma seconde question de ma recherche :

- **Quels paradoxes sont expérimentés dans la gouvernance des ONL ?**

Puis, je me suis aussi interrogé sur ce qui exacerbe ou sur ce qui, au contraire, apaise les tensions paradoxales. À travers mes entretiens, deux éléments ont émergé, menant aux deux autres questions suivantes.

1.7 Des émotions et de l'affect ?

Alors que j'ai amorcé ce mémoire avec pour grille conceptuelle les notions de gouvernance, de pluralisme et de paradoxes, un acteur inattendu s'est immiscé dans mes entretiens avec les dirigeant.e.s des ONL. Comme le Diable beau Danseur, cet inconnu a occupé une bonne place sur la piste de danse des ONL. Même s'il n'est pas parti avec mes convives, ce diable était bien là ! Dès le départ, on me parlait en effet de passion — de passion pour l'activité de loisir ; j'échangeais aussi avec des passionné.e.s qui pratiquent un loisir depuis très longtemps (parfois, il s'agissait même d'une pratique transgénérationnelle!). Cet acteur inattendu est donc l'attachement affectif.

S'est alors posée la question de savoir si et comment intervient cet acteur dans le contexte précédemment décrit, d'où ma troisième interrogation :

- **Quels rôles jouent les émotions/l'attachement affectif dans les situations/tensions paradoxales ?**

1.8 La formation en gouvernance

Je l'ai mentionné précédemment, le contexte actuel des ONL est marqué par la transformation des règles de gouvernance amenée notamment par l'imposition d'un code de gouvernance. Ceci a mené plusieurs CA à chercher des formations en gouvernance. Plusieurs experts proposent des formations en relation avec des modèles de gouvernance existants. Au départ, j'étais curieux de connaître l'utilité de ces formations mais, au-delà de l'utilité, la question s'est précisée en lien avec les paradoxes :

- **Comment la formation en gouvernance contribue-t-elle à l'apaisement des tensions paradoxales ?**

1.9 Retour sur les éléments de la problématique et contribution aux connaissances

Les exigences de l'État en matière de gouvernance, les différents modèles de gouvernance et les paradoxes sont les ingrédients de départ de ma recherche, le tout en contexte d'ONL, des organisations que l'on peut considérer pluralistes (j'y reviendrai). Au cœur de ma démarche, j'ai cherché à comprendre quels étaient les facteurs qui exacerbaient les paradoxes — qu'est-ce qui les rendait « saillants »⁵, ou à l'inverse qu'est-ce qui apaisait les tensions paradoxales dans la gouvernance des ONL. Il s'agit là de la question centrale de mon mémoire. Comme brièvement exposé ci-dessus, la formation mais aussi les émotions ont émergé comme des pistes permettant de répondre en partie à cette interrogation centrale, mais elles laissent aussi présager une possible contribution à la littérature sur les paradoxes de gouvernance en contexte d'OSBL.

Même si la littérature scientifique ouvre des pistes de réflexion sur le rôle des émotions dans l'exacerbation ou l'apaisement des tensions paradoxales, il y a trop peu d'articles qui abordent le thème des émotions en les considérant comme intrinsèques aux organisations comme les ONL. Ainsi, dans les travaux de Toubiana et Zietsma (2017), ce sont les membres d'une organisation liée à la santé et dont la vie est en jeu qui vivent des tensions paradoxales. Dans les travaux de Pradies (2022), des vétérinaires sont confrontés au choix de soigner un animal gratuitement ou non — une situation hautement émotive puisque le choix paradoxal implique nécessairement des sentiments.

⁵ Le terme « saillant » fait référence au terme anglais de « salient ». Ce terme est utilisé entre autres par Pradies, (2022) pour décrire une situation où un paradoxe devient évident et peut mettre une organisation sous tension.

Les personnes confrontées au caractère déstabilisant des paradoxes peuvent réagir émotionnellement. Toubiana et Zietsma (2017) ont démontré que, dans un contexte où un événement perturbateur a exacerbé des tensions paradoxales, les émotions négatives peuvent déstabiliser une organisation. Selon Pradies (2022, p. 1), les émotions peuvent rendre les paradoxes « saillants ». Mais qu'en est-il des personnes dans des organisations bénévoles, des personnes qui s'impliquent depuis longtemps dans un ONL ?

Au-delà de cette possible contribution au croisement paradoxes/OSBL/émotions, ma recherche sur les ONL, des organisations de l'action communautaire autonome, pourrait s'appliquer à d'autres ONL et, plus largement, à d'autres OSBL qui reçoivent du financement de l'État québécois, surtout dans le contexte où la gouvernance des organisations se retrouve au cœur des politiques de reconnaissance proposées par l'État. Comme nous le verrons dans les résultats, elle permet de montrer des limites quant à l'adaptabilité des modèles proposés et ouvre des perspectives de recherche sur les réactions aux paradoxes.

Enfin, dans le contexte de l'innovation sociale, ce mémoire sur la gouvernance des ONL peut ouvrir des perspectives pour la gouvernance démocratique sur les liens affectifs qui unissent les membres aux organisations. Il ouvre aussi sur des modes de gouvernance démocratique qui ne cherchent pas à exclure les dimensions affectives du cadre de gouvernance. La gouvernance démocratique n'est pas un modèle figé, c'est un modèle qui doit être constamment retravaillé et réfléchi. L'organisme de liaison et de transfert Territoires innovants en économie sociale et solidaire (TIESS) appelle d'ailleurs à l'exploration du potentiel de la gouvernance démocratique :

« La gouvernance démocratique peut prendre une pluralité de formes suivant la taille des organisations d'économie sociale, leur âge, leur mission, leur membrariat, leur modèle d'affaires, etc. Une pluralité qu'il incombe aux entreprises d'explorer ! » (Barthoulot et Fahmy, 2022, p. 3)

Dans le chapitre suivant, je présenterai le cadre conceptuel de ma recherche et les angles théoriques qui ont animé mon travail.

CHAPITRE 2

Cadre conceptuel

La problématique exposée dans le chapitre précédent présente le contexte dans lequel évoluent les ONL et campe les questions que cela suscite. Ce chapitre a pour objectif de présenter le cadre théorique de ma recherche, c'est-à-dire les théories qui vont servir à comprendre les contextes internes et externes des ONL. Je ferai appel au cadre conceptuel du pluralisme qui pourrait décrire le contexte dans lequel évoluent les ONL. Ce contexte a une incidence sur la gouvernance de ces organisations. Donc, pour appréhender la gouvernance des ONL, je vais me reporter aux multiples modèles et perspectives théoriques de la gouvernance des organisations, notion que je vais aussi expliquer et préciser. Puis, j'utiliserai le cadre des paradoxes pour décrire les dynamiques internes des organisations. Enfin, pour décrire l'implication affective des membres des ONL, j'utiliserai les notions d'engagement organisationnel affectif propres aux recherches en ressources humaines, les motivations et l'implication dans la pratique d'un loisir et la théorie psychologique de l'attachement. Comme je le mentionnais précédemment (et comme je le rappellerai plus loin), ces notions se sont greffées à mon cadre conceptuel vu leur émergence et leur importance dans mes données d'entretiens.

2.1 Le pluralisme

La notion de pluralisme m'apparaît pertinente pour étudier les ONL. Plusieurs auteurs ont décrit différents contextes pluralistes dans différents milieux organisationnels : le milieu des institutions de santé (Denis *et al.*, 2001) (Kraatz et Block, 2008), le milieu universitaire (Hardy, 1991), les métaorganisations — c'est-à-dire les organisations qui regroupent d'autres organisations (Ahrne et Brunsson, 2005) —, les entreprises réglementées (Jarzabkowski et Fenton, 2006), etc.

Ces différent.e.s auteur.trice.s donnent au pluralisme leur définition. Pour Hardy, une organisation pluraliste est composée d'une pluralité de groupes, à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation, qui ont des visions du monde, des objectifs et des intérêts différents qui peuvent entrer en conflit, mais où la collaboration est toujours possible (Hardy, 1991, p. 131). Pour d'autres, le pluralisme organisationnel se caractérise par un pouvoir diffus, c'est-à-dire un leadership où cohabite une constellation de dirigeant.e.s jouant un rôle distinct et travaillant ensemble en harmonie, des objectifs multiples et des processus de travail fondés sur des connaissances (Denis *et al.*, 2001, p. 809 et p. 833; Denis *et al.*, 2007, p. 180) où les objectifs et ces « divergent interests result in multiple organizing processes, while the interests of

external stakeholders lead to multiple strategic goals and objectives. » (Jarzabkowski et Fenton, 2006, p. 631)⁶ Pour Besharov et Smith, (2014) le pluralisme se présente aussi dans la diversité des logiques institutionnelles, où chaque logique institutionnelle « provides a coherent set of organizing principles for a particular realm of social life. » (Besharov et Smith, 2014, p. 5)⁷.

Le pluralisme des organisations peut donc se manifester de multiples façons : par une pluralité des pouvoirs en lien avec les multiples intérêts des parties prenantes externes ou en lien avec une multitude de dirigeants à l'interne ; par une pluralité d'objectifs ; et enfin par la pluralité des logiques.

De façon plus transversale, Brès *et al.* proposent un cadre général qui permet de caractériser le pluralisme des organisations. Ce cadre s'articule autour de trois dimensions qui me serviront pour décrire le pluralisme des ONL. Le pluralisme peut se manifester autour de la pluralité des pouvoirs, de la pluralité des préférences et, enfin, autour de la pluralité des logiques (Brès *et al.*, 2018). Dans ce qui suit, je décline chacune de ces dimensions en faisant des liens avec le contexte des ONL.

2.1.1 Multiplicité des pouvoirs

La multiplicité des pouvoirs est souvent décrite comme une caractéristique des milieux institutionnels où des coalitions d'acteurs (médecins, spécialistes, professeur.e.s) exercent un certain pouvoir parallèlement à l'autorité administrative (Brès *et al.*, 2018; Denis *et al.*, 2001). Dans les ONL, cette pluralité des pouvoirs peut se manifester par les pouvoirs exercés par les différentes catégories de membres, par exemple les membres institutionnels, les membres individuels ou encore les organisationnels (clubs et regroupements régionaux). Ces membres peuvent collaborer et agir en bonne intelligence, mais des ressources financières limitées peuvent exacerber des tensions (Brès *et al.*, 2018).

2.1.2 Multiplicité des préférences

L'organisation pluraliste peut être aussi caractérisée par le choix, ou plutôt les choix de sa mission et de ses finalités. Une vaste mission peut inclure différents objectifs opérationnels. Ainsi, une organisation dont la mission est de faire la promotion de la santé peut être confrontée aux multiples objectifs

⁶ Traduction libre : « (...) les intérêts divergents se traduisent par de multiples processus d'organisation, tandis que les intérêts des parties prenantes externes conduisent à de multiples buts et objectifs stratégiques »

⁷ Traduction libre : « Chaque logique institutionnelle distincte fournit un ensemble cohérent de principes d'organisation pour un domaine particulier de la vie sociale »

opérationnels qui en découlent, de même qu'à différentes approches pour réaliser cette mission. Différents objectifs organisationnels se côtoient donc potentiellement, sans qu'il y ait nécessairement des concordances, au gré des intérêts des parties prenantes (Jarzabkowski et Fenton, 2006, p. 631).

2.1.3 Multiplicité des logiques

Le rapport de l'organisation pluraliste avec son environnement est aussi une dimension de son pluralisme (Brès *et al.*, 2018, p. 366). Par exemple, le rapport qu'a un ONL avec ses membres à qui il offre des services n'obéit pas à la même logique que ses rapports avec des non-membres. Les exigences d'efficacité et de rentabilité ne sont pas les mêmes ; les logiques économiques, sociales, environnementales et éducatives peuvent coexister en équilibre ou en déséquilibre (Toubiana et Zietsma, 2017, p. 922).

2.2 Gouvernance des organisations

Le pluralisme, cette multiplicité des pouvoirs, des préférences et des logiques, influencera les façons par lesquelles une organisation choisira de diriger. Les différents mécanismes de gestion, de régulation et de direction sont regroupés sous le terme générique de gouvernance. Le mot « gouvernance » appliqué aux organisations est relativement récent dans la littérature ; c'est un terme polysémique (Gimet et Grenier, 2018 p. 14). Les multiples définitions de la gouvernance incluent les mécanismes formels et informels, les relations horizontales et verticales entre les acteur.e.s. Pour les ONL, ce qui m'intéresse ici, c'est la gouvernance organisationnelle, celle exercée par les membres de l'organisation.

Selon Cornforth, la gouvernance décrit les mécanismes par lesquels les organisations prennent leurs décisions, décident de leurs orientations et évaluent l'atteinte de leurs objectifs. « *Governance is defined as the 'systems and processes concerned with ensuring the overall direction, control and accountability of an organization'* » (Cornforth, 2012, p. 8). À cette définition restreinte s'oppose celle de Moreau Defarges (2011, p. 13) : « La gouvernance traite toute structure sociale (...) comme un espace de jeu. Cet espace est organisé par des règles, que les différents participants, avec leurs atouts respectifs, doivent utiliser le mieux possible. » Cette dernière définition a l'avantage de rendre compte du dynamisme des interrelations entre les différents acteurs — membres individuels, membres collectifs, employé.e.s, bénévoles et autres parties prenantes impliquées dans l'organisation — et d'ouvrir à la considération de la gouvernance informelle.

Plus près de nous, dans un ouvrage de formation en gouvernance des organisations à l'intention des administrateur.trice.s en poste, Bouchard *et al.*, 2013 proposent la définition suivante, que j'adopte dans le présent mémoire :

On peut résumer la gouvernance comme étant l'ensemble des moyens par lesquels les organisations humaines, qu'elles soient publiques, privées ou civiles, prennent la barre pour orienter leurs actions. Au sein des organisations, la gouvernance renvoie aux structures et aux processus qui assurent aux principaux intéressés d'être informés et de pouvoir participer à la conduite d'une action, d'un projet, d'une stratégie, etc. (Bouchard *et al.*, 2013, p. 12)

Pour les fins de ma recherche, je m'intéresse à la fois aux processus formels et informels ainsi qu'aux structures de gouvernance impliquant les membres, les employé.e.s, la direction générale, le conseil d'administration, l'assemblée générale ainsi que des comités ad hoc et statutaires.

La notion de gouvernance est au cœur de ma recherche. Les organisations que j'étudie sont de petites organisations qui œuvrent dans un domaine précis du loisir sur le territoire québécois. Certaines ont été fondées par des amateur.e.s d'une activité de loisir dans le contexte de la Révolution tranquille, d'autres ont une existence antérieure. La plupart ont mis en place une structure démocratique en vue de fédérer les pratiquant.e.s d'une activité de loisir.

Dans tous les cas, l'exercice de la gouvernance doit trouver son équilibre entre sa base associative et la dynamique de sa mission publique qui est, dans une certaine mesure, une mission entrepreneuriale (Bouchard, 2005 p. 582). La mission publique des organisations collectives participe à l'inclusion d'acteur.trice.s représentant des parties prenantes (Bouchard, 2005, p. 583).

2.3 Des théories concurrentes de la gouvernance

Les rapports entre conseils d'administration, gestionnaires, membres des organisations et autres comités sont régis et influencés par les intérêts et les rôles joués par chacun.e des acteur.trice.s. Comme énoncé brièvement précédemment, plusieurs modèles théoriques de la gouvernance ont été proposés au cours des années. Ces modèles décrivent des pratiques usuelles dans les organisations de toute nature. Pour plusieurs, le modèle de l'agence (basé sur l'expérience des entreprises à capital-actions) est la norme. Dans un article éclairant sur la gouvernance des coopératives et des mutuelles, Cornforth (2004) brosse un portrait exhaustif de différents modèles théoriques de la gouvernance. J'utiliserai les modèles recensés par Cornforth pour décrire et caractériser les modèles de gouvernance susceptibles d'être en vigueur dans

les ONL. Tel que je l'expliquerai plus loin et bien qu'il s'agisse de littérature grise, j'aborderai aussi deux déclinaisons issues d'outils de formation fréquemment utilisés dans le milieu.

2.3.1 La gouvernance démocratique

Dans le contexte des ONL où les membres veulent que leur opinion soit considérée dans les orientations de l'organisation, où ceux.celles-ci sont aussi des usager.ère.s et sont impliquée.s bénévolement (Comité sectoriel de main-d'œuvre de l'économie sociale et de l'action communautaire, 2007), le premier modèle théorique qui est habituel et usuel pour les ONL est la gouvernance démocratique. Celle-ci inclut des élections libres et ouvertes, l'égalité des voix, la pluralité des intérêts et la séparation du pouvoir législatif et du pouvoir exécutif (Cornforth, 2004).

Les coopératives, les associations de bénévoles, les associations de personnes ayant des intérêts communs ont plus ou moins adapté un modèle démocratique à leur gouvernance.

A democratic perspective on governance suggests that the job of board members is to represent the interests of members of the organization. The role of the board is to resolve or choose between the interests of different groups and set the overall policy of the organization, which can then be implemented by staff (Cornforth, 2004, p. 3)⁸.

Ce modèle repose sur un CA formé de bénévoles, non professionnel, où une expertise professionnelle n'est pas indispensable pour siéger au CA mais peut être souhaitée.

2.3.2 La théorie de l'agence (modèle de conformité)

La théorie de l'agence présuppose que les dirigeant.e.s gestionnaires d'une organisation ont des intérêts qui divergent des intérêts des actionnaires (Cornforth, 2004, p. 3). Dans le contexte d'une organisation avec actionnaires, cela implique que les profits d'entreprise sont dans l'intérêt des actionnaires et que les profits doivent guider l'évaluation du travail des dirigeant.e.s. Dans la foulée, le rôle du conseil d'administration est donc avant tout de contrôler la direction générale. Selon Sundaramurthy et Lewis,

⁸ Traduction libre : « Une perspective démocratique de la gouvernance suggère que le travail des membres du conseil consiste à représenter les intérêts des membres de l'organisation. Le rôle du conseil est de résoudre ou de choisir entre les intérêts de différents groupes et de définir la politique générale de l'organisation, qui peut ensuite être mise en œuvre par le personnel. »

(2003, p. 398), la théorie de l'agence vise à contrôler les comportements égoïstes des dirigeant.e.s qui peuvent nuire à l'enrichissement des propriétaires.

Dans le contexte des OSBL, cette dualité d'intérêts divergents est pour le moins discrète. En effet, les profits ne sont pas une finalité, les revenus ne sont pas partagés parmi les membres, et ces derniers ne sont pas propriétaires de l'organisation. Toutefois, la gouvernance des OSBL peut être traversée de différentes logiques, incluant la logique de surveillance et de contrôle (Bouchard *et al.*, 2013 p. 14).

2.3.3 La théorie de l'intendance (modèle de partenariat)

La théorie de l'intendance présuppose que les dirigeant.e.s des organisations ont des intérêts qui ne sont pas que financiers et que le besoin de réussite et la satisfaction du travail bien fait motivent le comportement des dirigeant.e.s (Muth et Donaldson, 1998, p. 6). Cette approche s'oppose au modèle de conformité, selon lequel le conseil d'administration doit contrôler les dirigeant.e.s des organisations.

La théorie de l'intendance attribue au conseil d'administration un rôle principal, soit la responsabilisation. La redistribution des pouvoirs au sein d'un conseil d'administration formé de gestionnaires professionnel.le.s améliore la performance de l'organisation (Muth et Donaldson, 1998, p. 6).

Dans le but d'améliorer la collaboration entre la direction et le CA, certains auteurs préconisent la fusion des rôles de la présidence et de la direction générale :

Specifically, as regards the role of the CEO, structures will assist them to attain superior performance by their corporations to the extent that the CEO exercises complete authority over the corporation and that their role is unambiguous and unchallenged. This situation is attained more readily where the CEO is also chair of the board. Power and authority are concentrated in one person (Donaldson et Davis, 1991, p. 52)⁹.

Quant à lui, Cornforth résume ainsi la théorie de l'intendance :

(...), the main function of the board is not to ensure managerial compliance with shareholders/members interests, but to improve organizational performance. The role of the

⁹ Traduction libre : « Plus précisément, en ce qui concerne le rôle de la DG, la structure aidera à atteindre une performance supérieure de leurs sociétés dans la mesure où la DG exerce une autorité complète sur l'organisation et que son rôle est sans ambiguïté et sans contestation. Cette situation est plus facilement atteinte lorsque la DG inclut également la présidence du conseil d'administration. Le pouvoir et l'autorité sont concentrés en une seule personne. »

board is primarily strategic, to work with management to improve strategy and add value to top decision (Cornforth, 2004, p. 4)¹⁰.

La théorie de l'intendance est bien présente dans le discours de l'État sur la gouvernance des ONL qu'il soutient, notamment sur les qualifications recherchées des membres du CA pour soutenir la direction générale.

Les théories présentées ci-dessus, en particulier celles de l'agence et de l'intendance, trouvent aussi écho dans certains outils de formation mobilisés dans les organismes à l'étude. Ainsi, bien qu'il ne s'agisse pas de « théories » à proprement parler, je présente deux déclinaisons de ces cadres théoriques dans ce qui suit afin de camper les éléments de contexte.

2.3.4 Une déclinaison de la théorie de l'intendance, la « gouvernance stratégique »

Le modèle proposé par Malenfant et Baron (2018) est très populaire au sein des OSBL au Québec. Le modèle de la « gouvernance stratégique » se décline en énumération d'éléments : trois prémisses, cinq principes, dix-huit pratiques, huit rôles du conseil d'administration, sept rôles de la direction générale (voir tableau 2.1).

Tableau 2.1 Les rôles du CA selon la « gouvernance stratégique »

Fournir les orientations stratégiques (mission, vision, valeurs, clientèles/usagers)
Statuer sur les choix stratégiques en fonction des contextes internes et externes
Embaucher et évaluer la direction générale
Développer et mettre en place des encadrements (élaborer des politiques de gouvernance)
Approuver annuellement les programmes et les budgets
S'assurer du suivi de ses politiques et de sa conformité aux encadrements établis
Développer et garder un réseau de contacts avec la communauté (écoute et représentation)
Assurer la pérennité de l'organisation, par la veille stratégique (facteurs externes), l'écoute des membres (facteurs internes), et en mettant au point un mécanisme de relève pour le CA

Source : adapté de Malenfant et Baron, 2018

¹⁰ Traduction libre : « (...) la fonction principale du conseil n'est pas d'assurer la conformité de la direction avec les intérêts des actionnaires/membres, mais d'améliorer les performances organisationnelles. Le rôle du conseil est avant tout stratégique : travailler avec la direction pour améliorer la stratégie et ajouter de la valeur aux décisions les plus importantes. »

Chacun.e des membres du conseil d'administration doit ajouter une valeur à l'ensemble organisationnel. « Un Conseil d'administration devrait être en mesure d'affirmer que chacun de ses administrateurs est irremplaçable à cause des caractéristiques et de l'expertise qu'il apporte autour de la table » (Malenfant et Baron, 2018, p. 37). Les rôles que Malenfant et Baron attribuent au conseil d'administration touchent les orientations stratégiques, l'embauche et l'évaluation de la direction générale, l'approbation des programmes et des budgets, l'écoute de la communauté et la communication (Malenfant et Baron, 2018, p. 168). Mais contrairement au modèle de l'intendance, Malenfant et Baron déconseillent vivement un poste qui inclurait les fonctions de la direction générale et de la présidence. Selon eux, les deux fonctions doivent impérativement être séparées (Malenfant et Baron, 2018, p. 77).

L'approche de Malenfant et Baron est inspirée par la théorie de l'intendance telle que définie par Muth et Donaldson (1998). Dans ce modèle, la recherche de compétences professionnelles au sein du CA (afin d'augmenter les compétences organisationnelles et l'implication du CA dans les planifications stratégiques) se fait en partenariat avec les dirigeant.e.s d'organisation, ce qui concorde avec le modèle de l'intendance.

2.3.5 Une déclinaison de la théorie de l'intendance et de la théorie de l'agence, « Béatrice administratrice » (Dostie, 2017)

Lisane Dostie (2017) a produit un outil de formation dont le fil conducteur est un personnage fictif. Par l'intermédiaire de Béatrice et d'autres personnages fictifs, avec un graphisme ludique, l'auteurice présente une jeune professionnelle V.P. d'une PME qui est approchée par le président d'un OSBL afin d'en joindre le CA. À partir de cette situation, Lisane Dostie présente plusieurs questions relatives à la gouvernance d'OSBL. La professionnalisation des conseils d'administration est au centre de sa démarche. Le personnage central, Béatrice, est bachelière en administration et administratrice agréée (Dostie, 2017, p. 14). Tous les autres personnages membres de conseils d'administration sont des professionnel.le.s : avocates, homme d'affaires, directeur général, MBA (Dostie, 2017, p. 17).

Là où l'approche de Lisane Dostie diverge de la gouvernance stratégique de Malenfant et Baron, c'est dans le rôle de planificateur.trice stratégique : « Habituellement, il revient à la direction générale d'élaborer le plan stratégique de l'organisation et au CA de l'approuver. » (Dostie, 2017, p. 90). Mais elle amène cette nuance : « Toutefois, il est souvent d'usage au sein des petites organisations que le CA s'investisse et qu'il accompagne la direction générale dans cette planification (...) » (Dostie, 2017, p. 90). Dostie assigne au conseil d'administration un rôle de surveillance et de contrôle (théorie de l'agence), mais aussi de

partenariat (théorie de l'intendance). « Le CA doit s'assurer que les décisions soient prises dans le meilleur intérêt de l'organisation et jouer un rôle de soutien auprès des directions » (Dostie, 2017, p. 90).

On peut donc associer la démarche de Lisane Dostie au cadre théorique de l'intendance. On parle d'administrateur.trice.s choisi.e.s en fonction de leurs compétences et de leur apport comme partenaires de la direction. Toutefois, il y a une différence importante dans l'ordre des priorités. Contrairement au modèle de Malenfant et Baron, où le rôle stratégique du conseil d'administration est central, dans le modèle de Lisane Dostie, le rôle stratégique du CA est accessoire et n'est utile que pour les petites organisations ; en ce sens, son modèle se rapproche du modèle de conformité (agence).

2.3.6 L'hégémonie des gestionnaires (modèle « *Rubber Stamp* »)

Dans ce modèle de gouvernance, les décisions se prennent au niveau des dirigeant.e.s. Le rôle du conseil consiste à approuver les décisions prises par les gestionnaires. Lorsch et Maclver (1989) ont bien caractérisé ce modèle dans leur ouvrage *Pawns or potentates: the reality of America's corporate boards*. Selon eux et malgré une volonté d'améliorer leur gouvernance, les conseils d'administration des grandes corporations américaines sont gouvernés par des dirigeant.e.s professionnel.le.s et, par « temps calme », c'est-à-dire sans turbulence de l'environnement externe, le rôle du conseil est symbolique (Lorsch et Maclver, 1989 p. 1). Pour Cornforth (2004, p. 6), dans de tels contextes, « the board ends up as little more than a 'rubber stamp' for management's decisions »¹¹.

Dans les ONL, étant donné que les membres du CA sont bénévoles alors que la direction générale est rémunérée (et généralement salariée à temps plein), de telles dynamiques sont possibles.

2.3.7 La théorie des parties prenantes (modèle des parties prenantes)

Dans ce modèle, les parties prenantes ou leurs représentant.e.s sont, d'office, membres du conseil d'administration. Le rôle du conseil d'administration est d'équilibrer les besoins des parties prenantes (Cornforth, 2004, p. 5).

Dans l'optique de Robson *et al.*, l'implication des utilisateur.trice.s (une partie prenante, dans les conseils d'administration d'organisations de services) est utilisée comme un moyen de corriger le déséquilibre du

¹¹ Traduction libre : « le conseil finalement ne fait qu'apposer son sceau sur les décisions de la direction »

pouvoir entre les utilisateur.trice.s et les pourvoyeur.euse.s de services. Dans le cas d'organismes bénévoles d'aide aux personnes en difficulté, l'implication des usagers.gères dans la gouvernance des organisations est perçue comme un moyen de favoriser l'autoresponsabilisation des usagers.gères (*self-empowerment*) (Robson *et al.*, 2003, p. 5).

2.3.8 Théorie de la dépendance des ressources (modèle de cooptation)

Une organisation dépend d'autres organisations, pour assurer la stabilité de l'environnement externe. Le conseil d'administration est formé de représentant.e.s des différents acteur.trice.s et parties prenantes. Cette option peut être aussi une stratégie pour une organisation afin d'acquérir des connaissances et des contacts qui pourront influencer sur l'environnement externe (Cornforth, 2004 ; Pfeffer et Salancik, 2003) et, tel que le nom de la théorie l'indique, d'obtenir accès à des ressources.

Dans le domaine des OSBL, suivant le modèle de cooptation, on sollicitera donc des administrateur.trice.s qui auront des contacts ou qui ont des connaissances ou, encore, qui pourront influencer des bailleur.euse.s de fonds. Cet exemple suppose une asymétrie des liens entre l'organisation et les bailleur.euse.s de fonds (Pfeffer et Salancik, 2003, p. 40).

Inspiré de Cornforth (2004) avec l'ajout de certains modèles connus dans les écrits sur la gouvernance d'OSBL en contexte québécois, le tableau suivant (2.2) synthétise les éléments caractéristiques des différents modèles théoriques présentés.

Tableau 2.2 Caractéristiques des différents modèles théoriques de la gouvernance

Modèle théorique	Intérêts	Membres du CA	Rôle du CA
La gouvernance démocratique	Les membres ont des intérêts différents	Représentant.e des membres	Politique : représenter les intérêts des membres
La théorie de l'agence (modèle de conformité)	Les membres et les gestionnaires ont des intérêts différents	Représentant.e des membres	Défendre les intérêts des membres, superviser la gestion, vérifier la conformité
La théorie de l'intendance (modèle de partenariat)	Les membres et les gestionnaires partagent les mêmes intérêts	Expert.e	Améliorer les performances organisationnelles apport stratégique
- Le modèle de « gouvernance stratégique » (Malenfant et Baron)	Les membres du CA et les gestionnaires ont les mêmes intérêts	Expert.e.s et membres formé.e.s	Amélioration des performances planification stratégique
- Le modèle de « Béatrice administratrice » (Dostie)	Les membres du CA et les gestionnaires ont les mêmes intérêts	Expert.e	Surveillance et contrôle
L'hégémonie des gestionnaires (modèle « Rubber Stamp »)	Les membres et les gestionnaires ont des intérêts différents	Représentant.e des membres	Symbolique : – ratifier les décisions – donner une légitimité aux gestionnaires
La théorie des parties prenantes (modèle des parties prenantes)	Les parties prenantes ont des intérêts différents	Représentant.e des parties prenantes	Politique : équilibrer les pouvoirs
La théorie de la dépendance des ressources (modèle de cooptation)	Les parties prenantes et les organisations ont des intérêts différents	Choisis en fonction de leur influence auprès des parties prenantes	Relation avec les parties prenantes

Inspiré de Cornforth, 2004

2.3.9 Tensions et gouvernance

Tous ces modèles de gouvernance peuvent se combiner et produire des modèles hybrides, pigeant au gré de l'histoire organisationnelle diverses règles et caractéristiques propres à chacune des organisations. Les modèles peuvent ainsi se transformer selon le cycle de vie des OSBL (Wood, 1992, p. 139).

Ces modèles peuvent aussi être contradictoires, dans le sens que certaines prémisses et propositions d'un modèle sont en contradiction avec les prémisses d'un autre modèle. Cornforth identifie des tensions liées

à ces contradictions : tension entre membres élu.e.s du CA et membres expert.e.s, tension entre les rôles d'amélioration des performances et la prudence, tension entre le rôle du CA et le rôle de la direction (Cornforth, 2004, p. 2). Cornforth (2004), mais aussi Sundaramurthy et Lewis (2003) et Michaud (2014) ont bien mis en lumière la possibilité de cohabitation de modèles de gouvernance paradoxaux.

Plus largement, la nature pluraliste de certaines organisations les rend sujettes aux tensions et aux paradoxes (Smith et Lewis, 2011). Par exemple, les OSBL du secteur culturel peuvent être confrontés à des exigences de rentabilité de commercialisation de leurs services, ce qui peut être une source de tensions (Jarzabkowski et Fenton, 2006, p. 634). Par ailleurs, la dépendance de certaines organisations pluralistes vis-à-vis de certains de leurs membres affaiblit l'autorité des directions et peut rendre difficile la résolution de ces tensions (Ahrne et Brunsson, 2005, p. 441).

Si les tensions peuvent être inconfortables, ces mêmes tensions peuvent toutefois être positives : créatrices de rétroaction critique pour contrer la pensée de groupe (Sundaramurthy et Lewis, 2003), créatrices de sens qui poussent les organisations à innover et à trouver des solutions de conciliation (Child, 2020). Les tensions paradoxales, si elles sont comprises et acceptées, peuvent générer de nouvelles perspectives innovantes (Smith et Lewis, 2011). Dans ce qui suit, nous précisons ce que nous entendons par tensions et paradoxes, les distinguons selon différents types et, en lien avec certains éléments ayant émergé de nos entretiens pour s'intégrer dans notre cadre conceptuel, nous abordons enfin la question des émotions et de l'affect dans ces situations.

2.4 Tensions et paradoxes

L'organisation pluraliste peut être mise sous tension par les contradictions apparentes ou réelles auxquelles elle est confrontée. Smith et Lewis (2011) ont théorisé les paradoxes organisationnels issus de ces tensions. Le mot « paradoxe », dans le dictionnaire Larousse, est défini par « Être, chose ou fait qui paraissent défier la logique parce qu'ils présentent des aspects contradictoires » (Dictionnaire Larousse [en ligne], 2023). Une chose et son contraire simultanément. Cette dualité contradictoire, d'exclusion mutuelle, est au cœur de la notion grecque de paradoxe (Kreutzer et Jacobs, 2011, p. 620).

2.4.1 Paradoxes, dilemmes et dialectique

Les ONL, comme organisations pluralistes, ont à faire face à des situations paradoxales et à des choix souvent cornéliens. Smith et Lewis (2011) ont proposé un cadre théorique qui caractérise ces situations

et ces choix. Ce cadre a le grand avantage de considérer ces situations comme étant intrinsèques aux organisations et non pas comme un problème à régler. Ce cadre nous permettra de décrire la dynamique des ONL et la dynamique des processus de gouvernance.

Tout d’abord, il convient de définir ce qu’on entend par « paradoxe ». Smith et Lewis décrivent ainsi : « (...) we define paradox as contradictory yet interrelated elements that exist simultaneously and persist over time. Such elements seem logical when considered in isolation but irrational, inconsistent, and even absurd when juxtaposed (...) »¹² (Smith et Lewis, 2011, p. 396). Le tableau suivant (2.3) permet de distinguer les paradoxes d’autres concepts apparentés.

Tableau 2.3 Les tensions organisationnelles (Smith et Lewis, 2011)

Paradoxes	Lorsque deux réalités qui semblent s’opposer existent au sein d’une organisation, si on les considère individuellement, elles semblent logiques, mais lorsqu’elles sont superposées et considérées ensemble, elles sont aberrantes et illogiques. Les paradoxes persistent dans le temps.
Dilemmes	Lorsque l’organisation est confrontée à un choix, chacune des options comporte des avantages et des inconvénients et est contradictoire, mais interdépendante. Tout choix est temporaire et crée des tensions.
Dialectique	La résolution apparente du paradoxe pousse l’organisation à trouver une voie de résolution. Le paradoxe : la thèse et l’antithèse, la résolution : la synthèse. Le paradoxe est persistant, et l’intégration est temporaire, de sorte que la synthèse favorisera l’une des options et la tension paradoxale réapparaîtra.

Source : tableau adapté de Smith et Lewis, 2011

On observe ainsi qu’un dilemme peut apparaître lorsque des choix doivent être faits (entre « A » et « B », éléments contradictoires). Ces choix peuvent être concurrents et paradoxaux. Tous les choix sont temporaires et entraînent des tensions. De même, les organisations peuvent tenter de résoudre le paradoxe en proposant une autre avenue, une troisième voie qui essaie de concilier les choix paradoxaux. Entre la thèse (« A ») et l’antithèse (« B »), on propose la synthèse (« C »). Cette dialectique met l’accent

¹² Traduction libre : « (...) nous définissons le paradoxe comme des éléments contradictoires mais interdépendants qui existent simultanément et persistent dans le temps. Ces éléments semblent logiques lorsqu’ils sont considérés isolément, mais irrationnels, incohérents et même absurdes lorsqu’ils sont juxtaposés (...) »

sur la similitude et néglige les différences, ce qui a pour effet que cette synthèse favorise progressivement l'une ou l'autre des options (Smith et Lewis, 2011).

2.4.2 Une typologie des paradoxes

Pour distinguer les différents paradoxes organisationnels, Smith et Lewis (2011) ont proposé une typologie regroupant des tensions paradoxales reposant sur quatre types : d'appartenance (*belonging*), d'apprentissage (*learning*), d'organisation (*organizing*) et de performance (*performing*).

Dans le premier type de paradoxes, ceux-ci sont liés à des problèmes d'appartenance, lorsque deux rôles joués par un acteur.trice d'une organisation sont en discordance quand ils sont tenus simultanément (Smith et Lewis, 2011). Dans le contexte des organisations pluralistes, le paradoxe peut être généré, par exemple, lorsque le rôle de représentant.e d'une organisation membre au CA d'une fédération et les intérêts de la fédération sont en conflit.

Dans le second type, on retrouve les paradoxes d'apprentissage. Ils sont liés aux changements — la destruction des acquis du passé pour la construction du futur et l'innovation (Smith et Lewis, 2011). Ces tensions sont souvent liées à la résistance aux changements.

Dans le troisième type, les paradoxes sont liés à la structure de l'organisation, au mode de décision et à l'organisation du travail (Smith et Lewis, 2011). Pensons ici au paradoxe entre centralisation et décentralisation. On peut aussi considérer la dynamique entre le CA et les dirigeant.e.s d'une organisation, et comment le rôle de contrôle et le rôle de collaboration ont été décrits comme des paradoxes d'organisation en matière de gouvernance. Pour certains auteur.trice.s, ce paradoxe est un enjeu important pour les organisations de la société civile et les organisations pluralistes en général (Cornforth, 2004 ; Kreutzer et Jacobs, 2011 ; Sundaramurthy et Lewis, 2003).

Enfin, les paradoxes de performance peuvent se manifester dans l'organisation, par exemple lorsque la conciliation des objectifs opérationnels et les critères de performance sont en conflit (Smith et Lewis, 2011).

Ces quatre types de paradoxes peuvent être croisés pour décrire des paradoxes hybrides, ajoutant ainsi à cette typologie d'autres catégories permettant de caractériser les situations paradoxales

organisationnelles. L'ensemble des types et croisements envisagés par Lewis et Smith (2011) sont rapportés dans le tableau qui suit (2.4), avec des exemples additionnels pour les illustrer.

Tableau 2.4 Typologie des paradoxes

Type de paradoxe	Exemple de paradoxe
Appartenance	Tensions d'identité entre l'individu et la collectivité, entre différentes appartenances
Apprentissage	Tensions entre construire et détruire. Les pressions pour renouveler, innover, changer. Détruire le passé pour construire le futur.
Organisation	Tensions internes entre le contrôle et l'autonomie, entre la collaboration et la compétition
Performance	Tensions entre objectifs multiples et concurrents, recherche de succès organisationnels divergents
Appartenance/apprentissage	Tensions entre l'objectif et le désir de conserver de la cohérence, et le besoin d'adaptation
Appartenance/organisation	Tensions entre l'individu et l'action collective
Appartenance/performance	Tensions entre l'identité des individus et les exigences et objectifs sociaux ou professionnels
Apprentissage/organisation	Tensions entre la recherche de stabilité et de clarté et la recherche de résultats flexibles et agiles
Apprentissage/performance	Tensions entre la recherche de renforcement des capacités pour l'avenir et la recherche du succès dans le présent
Organisation/performance	Tensions entre les moyens et les fins, entre les demandes des employé.e.s et les exigences des client.e.s

Source : adapté de Smith et Lewis, 2011

2.4.3 Paradoxes et émotions

S'il est généralement admis que les paradoxes organisationnels peuvent générer de l'inconfort, des réponses défensives et des émotions, les chercheur.e.s dans la littérature sur les paradoxes ne se sont pas beaucoup penché.e.s sur le rôle des émotions dans les contextes paradoxaux. Vince et Broussine (1996) ont longtemps fait figure d'exception, estimant que les organisations sont imprégnées des émotions, des

pensées, des actions conscientes et inconscientes, et perçues comme contradictoires par leurs membres (Vince et Broussine, 1996, p. 7). Pour Smith et al (2017), les études ont en effet porté davantage leur attention sur l'aspect cognitif des réactions aux paradoxes.

Quelques auteurs et autrices ont toutefois commencé à aborder le sujet des émotions en lien avec les paradoxes et phénomènes associés. Selon Toubiana et Zietsma (2017), les émotions joueraient un rôle perturbateur dans un environnement turbulent et complexe. Si les attentes des membres de l'organisation ne sont pas satisfaites, cela peut enclencher un processus d'escalade émotionnel déstabilisant et potentiellement destructeur pour l'organisation (Toubiana et Zietsma, 2017, p. 923). Pour Pradies (2022), les émotions sont au cœur de la réponse des êtres humains aux paradoxes. Les émotions, particulièrement l'intuition, joueraient un rôle de premier plan dans la manière dont les décisions sont prises dans un contexte paradoxal (Pradies, 2022, p. 4).

Les paradoxes sont neutres, mais les réponses des personnes confrontées à des situations paradoxales ne le sont pas. Les paradoxes existent dans un contexte émotionnel et affectif qu'il convient de circonscrire et de clarifier. En lien avec ce mémoire plus spécifiquement, le contexte émotif dans la pratique d'un loisir, les motivations personnelles qui y sont liées, les motivations au travail de professionnel.le.s ou de bénévoles et la notion d'attachement sont des concepts que je mobiliserai pour décrire le contexte affectif dans lequel évoluent les personnes impliquées dans des ONL. Il est à noter qu'initialement, je n'avais pas envisagé ces éléments pour ma recherche, mais je rappelle qu'ils ont émergé de mes données, d'où leur inclusion dans mon cadre conceptuel afin de préciser les conceptions et le repérage dans l'analyse.

2.5 Affect et émotion

Les émotions jouent un rôle important dans la manière dont les individus agissent dans les organisations. Les personnes impliquées, souvent bénévolement dans les ONL, le font pour des raisons liées à leur rapport avec la mission de l'organisation. Au-delà du comportement rationnel de l'homo economicus, les professionnel.le.s et les bénévoles des ONL agissent aussi en fonction de leurs émotions et de leur attachement à la mission de l'organisation. Dans la littérature sur la complexité organisationnelle, je n'ai pas trouvé de cadre unique pour définir l'affect et les émotions des membres d'organisations tels que les ONL. J'ai donc puisé dans différents contextes et disciplines des éléments théoriques qui me serviront dans mon analyse.

2.5.1 Implication affective

Dans la littérature scientifique sur les ressources humaines, une notion intéressante est utilisée : c'est l'engagement et la mobilisation des salarié.e.s envers un.e employeur.se. Allen et Meyer (1990) parlent d'« *affective commitment* » pour décrire l'attachement à l'organisation ; Pasquier et Valéau utilisent l'expression « implication affective » en français pour traduire le concept de « *affective commitment* » (Pasquier et Valéau, 2011, p. 7). Toujours selon Allen et Meyer (1990, p. 1), « The affective component of organizational commitment, proposed by the model, refers to employees' emotional attachment to, identification with, and involvement in, the organization. ». Ils proposent huit énoncés positifs ou négatifs pour mesurer l'implication affective des employé.e.s, rapportés dans le tableau suivant (2.5).

Tableau 2.5 Énoncés pour mesurer l'implication affective des employés

Énoncés positifs	Énoncés négatifs
Je serais très heureux de passer le reste de ma carrière avec cette organisation.	Je pense que je pourrais facilement m'attacher à une autre organisation comme je le suis à celle-ci.
J'aime discuter de mon organisation avec des personnes de l'extérieur.	Je n'ai pas l'impression de faire partie de la famille dans mon organisation.
J'ai vraiment l'impression que les problèmes de cette organisation sont les miens.	Je ne me sens pas « émotionnellement attaché » à cette organisation.
Cette organisation a beaucoup de signification personnelle pour moi.	Je ne ressens pas un fort sentiment d'appartenance à mon organisation.

Source : adapté d'Allen et Meyer, 1990

Ces énoncés pourraient décrire l'implication émotive des salarié.e.s et des bénévoles qui travaillent et œuvrent au sein des ONL, mais ils me semblaient trop limitatifs pour mon sujet d'étude. Puisqu'il est question de loisir, donc de la vie personnelle des personnes, on peut considérer que la pratique d'un loisir à un niveau tel que mes interlocutrices et mes interlocuteurs aient eu envie de s'impliquer dans l'ONL peut être quelque chose de différent.

2.5.2 Implication dans les sports

La littérature scientifique consacrée à l'étude des motivations des pratiquant.e.s de sports et de loisirs nous apporte une autre perspective sur l'implication des personnes dans les ONL. Dans une étude sur des joueuses de boulingrin en Australie, Heuser (2005) décrit la progression des carrières des joueuses qui finissent par s'impliquer dans la structure organisationnelle du boulingrin en s'investissant dans

l'organisation de compétitions, dans l'arbitrage et en soutenant le développement organisationnel du sport. La pratique sérieuse d'un sport ou un loisir (« *serious leisure* ») amènerait ces pratiquantes à s'investir et à développer une véritable carrière dans le boulingrin (Heuser, 2005, p. 11).

À ce sujet, les motivations intrinsèques des personnes pratiquant sérieusement un loisir seraient positivement associées aux récompenses sociales et personnelles (Lee et Ewert, 2019, p. 80). Shupe et Gagné (2016) ont aussi constaté que les femmes pilotes pratiquant sérieusement le pilotage de loisir, une motivation interne, s'impliquent davantage dans la sous-culture du pilotage que leurs homologues pilotes à motivation externe, c'est-à-dire des pilotes professionnelles (Shupe et Gagné, 2016, p.109).

2.5.3 L'attachement affectif

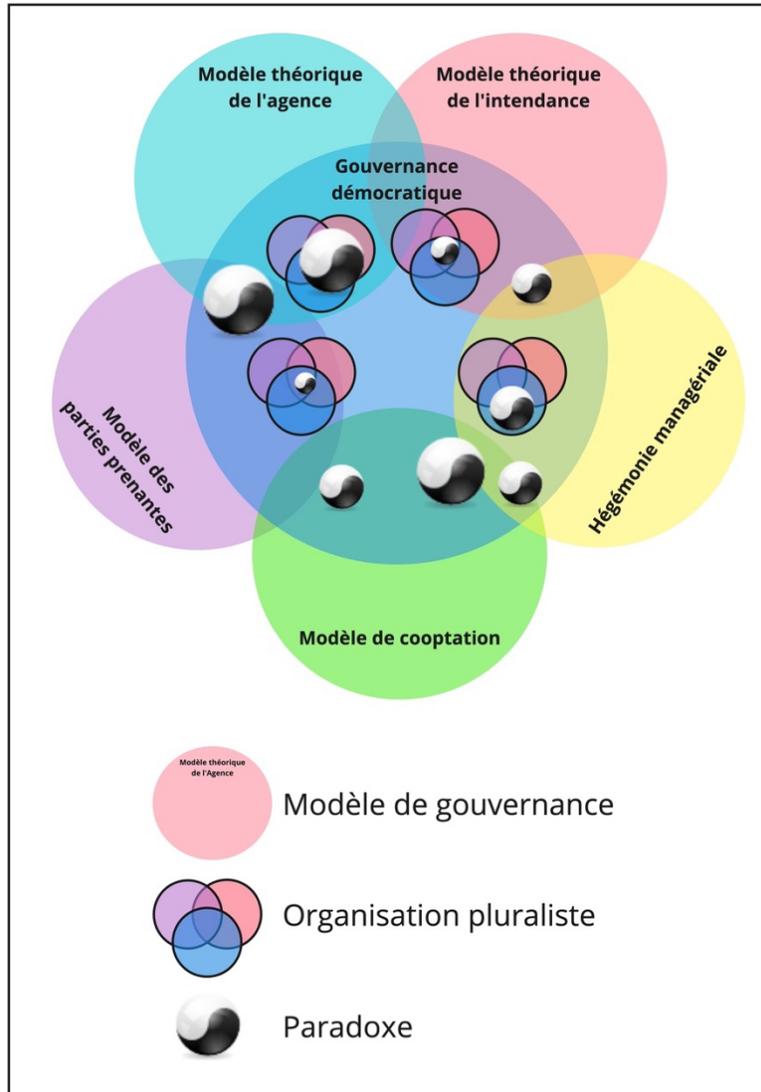
Un autre angle théorique pour aborder les liens affectifs qui unissent les organisations de loisir aux personnes qui s'y impliquent est la théorie psychologique de l'attachement affectif. Cette théorie, élaborée dans le contexte de l'après-guerre par le psychanalyste anglais John Bowlby, a été conceptualisée par l'observation directe des enfants élevés dans différentes conditions et différents milieux, plus ou moins privés de contacts avec des adultes et d'autres enfants (Bowlby, 1954). Au-delà de l'attachement du nourrisson à sa mère (qui était le cadre initial de la théorie de Bowlby), plusieurs auteur.trice.s, notamment Bartholomew et Shaver (dans Simpson et Rholes, 1998), ont démontré que le phénomène de l'attachement s'observait aussi chez les adultes.

D'autres auteur.trice.s vont étendre le sens d'attachement à d'autres sphères de l'expérience de l'enfant et de l'adulte. Pour Debenedetti (2005), l'attachement peut qualifier la relation affective entre un.e pratiquant.e de loisir et un lieu de pratique d'un loisir. Dans le contexte de ma recherche, le concept de l'attachement sera utilisé lorsque l'implication affective de la personne interviewée remonte à l'enfance.

Pour conclure ce chapitre, j'utilise le diagramme suivant (figure 2.1) pour représenter les concepts théoriques qui seront mobilisés dans ce mémoire : d'une part, l'organisation pluraliste, qui est représentée ici dans un diagramme de Venn à trois ensembles exprimant les différentes multiplicités (Brès *et al.*, 2018). Puis les différents modèles de gouvernance, aussi exprimés par un diagramme de Venn, illustrant les six modèles de gouvernance décrits notamment par Cornforth (Cornforth, 2004), en situant au centre le modèle de gouvernance démocratique propre à plusieurs OSBL. Enfin, aux intersections des modèles de gouvernance, des paradoxes illustrés par le symbole Yin-yang (inspiré de Smith et Lewis, 2011). Les

émotions et l'attachement affectif ne sont pas illustrés ici, puisqu'à cette étape de ma recherche, je ne connais pas leurs actions dans ce contexte. J'y reviendrai dans le chapitre 6 (Discussion).

Figure 2.1 Synthèse des cadres théoriques



Dans la figure ci-dessus, les ONL sont représentés par les « petits » diagrammes de Venn, qui indiquent leur nature pluraliste. Leur structure de gouvernance peut être plus ou moins conforme aux différents modèles théoriques de la gouvernance (grands cercles du diagramme de Venn). Enfin les organisations vivent des paradoxes en lien avec leur nature pluraliste. Ces paradoxes sont plus ou moins saillants (tel qu'en témoigne la taille variable des symboles du Yin-yang).

CHAPITRE 3

Mise en contexte

Après avoir exposé le cadre théorique de ma recherche, je présenterai ici le contexte empirique, concret, dans lequel évoluent les ONL. Tout d'abord, je préciserai les définitions respectives de « loisir » et de « sport », puis je dresserai un rapide historique de l'organisation des loisirs au Québec et je traiterai des rapports entre l'État québécois et les ONL. Puis, je démontrerai l'importance qu'a la pratique d'un loisir dans un cadre fédéré dans la vie des personnes. Enfin, je décrirai le cadre général dans lequel évoluent les ONL qui sont étudiés dans ce mémoire.

3.1 Le sport et le loisir

Pour de nombreuses personnes, loisir et sport sont à peu près synonymes. On pratique du sport comme loisir et les centres de loisirs offrent des activités sportives. D'ailleurs, les deux mots sont souvent associés. Au Québec, il y a un ministère responsable du loisir et du sport, le ministère de l'Éducation, avec une ministre responsable du Sport, du Loisir et du Plein air. À la Ville de Montréal, plusieurs arrondissements ont des directions « du sport et du loisir » et, dernièrement, on inaugurerait une maison du loisir et du sport. Mais dans les faits, les sports et les loisirs se distinguent — d'une part parce que plusieurs activités de loisir ne sont pas des sports et, d'autre part, parce que plusieurs sports ont une pratique professionnelle ou quasi professionnelle qui déborde la pratique d'une activité lors de temps libres.

Ainsi, le Conseil québécois du loisir (CQL) propose la définition suivante de « loisir » : « Par “loisir”, on entend les activités librement choisies par plaisir dans le but d'un accomplissement et d'un enrichissement personnel ou collectif. » (Conseil québécois du loisir, 2023)

Le gouvernement du Québec, dans sa Politique de l'activité physique du loisir et du sport (PAPLS), précise sa définition du loisir :

Le loisir est pratiqué avec ou sans encadrement pendant les temps libres. La personne le choisit généralement dans le but de se divertir ou de se détendre. On peut distinguer les loisirs actifs comportant un certain travail musculaire (...) et les loisirs qui nécessitent peu d'efforts de ce type ou qui n'en requièrent aucun. Il va sans dire que les loisirs, qu'ils soient culturels, motorisés, scientifiques, socio-éducatifs, spécialisés, technologiques ou touristiques, sont considérés comme étant des sources de bienfaits (ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport et Proulx, 2019, p. 36).

On voit dans cette définition une différenciation entre les loisirs physiquement actifs et les autres activités de loisir.

Par ailleurs, toujours selon la PAPLS, le sport se définit ainsi :

Activité physique pratiquée avec des règles, des équipements et des installations spécifiques, faisant appel à des aptitudes physiques, techniques, motrices ou perceptuelles, pratiquée individuellement ou en équipe dans divers contextes de pratique (découverte, initiation, récréation, compétition et haut niveau) (ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport et Proulx, 2019, p. 36).

L'État a donc tranché et déterminé que le sport est une activité physique ayant des règles de pratique souvent associées à un aspect compétitif et le loisir, toute activité qui se déroule dans un contexte non professionnel, qu'il soit culturel, de plein air, ou social. Le meilleur exemple, c'est la pratique de l'escalade en gymnase : ce qui distingue la pratique de l'escalade comme loisir et la pratique de l'escalade comme sport, c'est l'aspect compétitif associé au sport.

Les fédérations sportives et les organisations de loisir sont reconnues puis financées par des programmes distincts. Les ONL sont reconnus par l'État via le Programme de reconnaissance des organismes nationaux de loisir (PRONL), puis financés (ou non) par les ministères de l'Éducation ou de la Culture. Les fédérations sportives sont reconnues et financées par le ministère de l'Éducation via le Programme de reconnaissance des fédérations sportives québécoises (PRFSQ) et par le Programme de soutien aux fédérations sportives québécoises (PSFSQ).

Les organisations étudiées dans ce mémoire sont des ONL, mais certaines ont le double statut, c'est-à-dire qu'elles sont à la fois ONL et fédération sportive québécoise (FSQ).

3.2 Perspectives historiques

Ce n'est pas d'hier qu'on pratique des loisirs et des sports au Québec ; depuis longtemps, des organisations encadrent les activités de loisir des Québécois.es. Le premier club de raquetteurs, le Montreal Snowshoe Club, est fondé en 1842 (Lebel, 1991). Partout au Québec, des clubs de raquetteurs se sont organisés. Ils réunissaient des raquetteurs autour de leur activité. Puis, l'une des premières fédérations de loisir, l'Union canadienne des raquetteurs, est fondée, en 1908 (*Congrès international des Raquetteurs* 1938). La première moitié du 20^e siècle voit naître, croître puis, parfois, décliner une multitude d'organisations à

vocation de loisir pour la jeunesse ou pour les adultes, généralement encadrées ou parrainées par l'Église catholique. Certaines de ces organisations existent toujours et sont aujourd'hui reconnues par l'État comme ONL.

Mais c'est véritablement au début des années 1970 que les ONL actuels sont constitués. En 1976, Montréal reçoit les Jeux olympiques et le Parti québécois prend le pouvoir au Québec. En 1977, le gouvernement dépose le Livre vert sur le loisir au Québec, un appel à consultation pour définir la place du loisir dans la société québécoise » (Camus *et al.*, 2013, p. 14). En 1979, à la suite des consultations, le gouvernement dépose le Livre blanc sur le loisir et crée le premier ministère consacré au loisir, le ministère du Loisir, de la Chasse et de la Pêche. Dans la foulée, le Regroupement des organismes nationaux de loisir du Québec (RONLQ) est créé afin de représenter le milieu fédéré. Le programme de reconnaissance et de financement (PRF) est mis en place au début des années 1980 (Camus, 2022).

Dans les années 1990, les tensions entre les milieux du loisir et du sport ont mené à une scission entre les deux milieux. Le RONLQ est devenu le Regroupement Loisir et Sport du Québec (RLSQ) et il a perdu sa vocation représentative pour ne garder que son mandat de service aux organisations de sport et de loisir.

L'ensemble des organisations de loisir sont, pendant plusieurs années, représentées par le Conseil québécois du loisir (CQL) mais, en 2019, plusieurs organisations de plein air quittent le CQL pour se regrouper au sein du Réseau québécois du plein air (RQPA). Le tableau suivant (3.1) présente les faits saillants de l'histoire du loisir organisé au Québec.

Tableau 3.1 Événements marquants de l'histoire du loisir organisé au Québec (inspiré et adapté de Camus, 2022)

Année	Événement
1842	Fondation d'un premier club de loisir, le <i>Montreal Snowshoe Club</i>
1908	Fondation d'un premier regroupement de clubs de loisir, l'Union canadienne des raquetteurs
1920-1970	Fondation de nombreuses organisations de loisir, en grande majorité encadrées par l'Église catholique
1970	Des organisations de loisir laïques sont formées, plusieurs deviendront les premiers ONL
1973	L'État québécois vient en aide au milieu du loisir. Des organisations nationales de loisir, fédèrent leur milieu reçoivent leur première subvention.
1977	Après les Jeux olympiques de Montréal et l'élection du parti québécois, l'État cherche à formaliser ses relations avec le milieu du loisir. Le ministre délégué au Haut-commissariat à la Jeunesse, aux Loisirs et aux Sports, Claude Charron, présente son Livre vert, <i>Prendre notre temps</i> .

1979	Dépôt par le gouvernement du Livre blanc sur le loisir qui aboutira à la création d'un ministère consacré au loisir, le ministère du Loisir, de la Chasse et de la Pêche (MLCP), et des premières politiques de reconnaissance et de financement pour le milieu du loisir
1980	Création du Regroupement des organismes nationaux de loisir (RONLQ), qui est voué à la représentation et à la mutualisation des services des ONL
1983	L'État adopte la première politique de reconnaissance et de financement (PRF) des ONL
1990	Au printemps, la nouvelle Politique de reconnaissance va entraîner des coupures importantes dans le financement des ONL. Le financement est désormais basé sur des critères de performance. Pour 19 ONL, c'est la fin des subventions.
1991	Ce qui était auparavant une politique de reconnaissance devient un simple programme de financement.
1994	Abolition du MLCP, ministère consacré au loisir, et transfert des programmes de financement au ministère des Affaires municipales
1996	Transfert sans préavis des ONL culturels et scientifiques du ministère des Affaires municipal au ministère de la Culture et des Communications
1997	Séparation des mandats du RONLQ. Le mandat de représentation est confié à des organisations séparées. La mutualisation des services demeure la responsabilité du RONLQ qui devient le Regroupement loisir Québec (RLQ), puis le Regroupement Loisir et Sport du Québec (RLSQ).
1998	Fondation du Conseil québécois du Loisir, responsable de la représentation des ONL
2000	L'État réinvestit dans le loisir et crée le secrétariat au Loisir et au Sport.
2001	L'État adopte une politique sur l'action communautaire autonome. Le loisir fait partie des secteurs que reconnaît la Politique.
2003	Les ONL scientifiques sont transférés sans préavis du ministère de la Culture et des Communications au ministère du Développement économique régional.
2005	La responsabilité du loisir passe du ministère des Affaires municipales au ministère de l'Éducation, qui devient le ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport.
2006	Réintégration de certains ONL culturels et scientifiques au ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport
2008	Tenue du 10 ^e Congrès mondial du loisir à Québec avec des participant.e.s en provenance de 70 pays. Adoption de la déclaration de Québec — Le loisir essentiel au développement des communautés
2011	Tenue du Forum québécois du loisir à Montréal
2013	Publication d'un Livre vert pour lancer des discussions sur le renouvellement de l'appui de l'État aux sports et aux loisirs. Surprise!, le loisir est réduit aux loisirs physiquement actifs et aux loisirs de plein air.
2017	Après un changement de gouvernement et plusieurs ministres de l'Éducation, du Loisir et du Sport, la nouvelle Politique de l'activité physique, du loisir et du sport est déposée ; celle-ci est fortement centrée sur l'activité physique.
2017	Le PRF est scindé en deux, le programme de reconnaissance (PRONL) et le programme de financement (PAFONL).
2018	Lancement de la nouvelle politique culturelle du Québec
2019	Lancement du programme Placement Loisir, qui permet aux ONL de recevoir un appariement de l'État aux dons reçus
2019	L'État dépose une première version de son code de gouvernance ; la version finale sera adoptée en 2020.

2019	Le ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport dépose son <i>Avis sur le Plein air, au Québec on bouge en plein air</i> .
2019	Fondation du Réseau plein air Québec

3.3 Financement des ONL

Pour de nombreux ONL, l'État demeure le principal bailleur de fonds, par plusieurs programmes de financement. Avant tout, les ONL doivent être reconnus comme tels. Une première démarche vise donc la reconnaissance des ONL par l'État. Cette reconnaissance se fait au moyen du Programme de reconnaissance des organismes nationaux de loisir (PRONL). Cette reconnaissance est valide pour une période limitée et doit être renouvelée régulièrement. Dans la mouture actuelle, la reconnaissance est valide de 2021 à 2024.

Tableau 3.2 Résumé du PRONL

Principes, loi, règlements et politiques	Exigences (critères de reconnaissance)	Privilèges
Loi sur la sécurité dans les sports	Être un organisme d'utilité publique couvrant un loisir actif, culturel, électronique, motorisé, de plein air, socio-éducatif ou touristique	Être considéré comme un interlocuteur privilégié
L'équité	Être considéré par le gouvernement du Québec comme le chef de file d'un ou de plusieurs champs d'intervention en loisir	Avoir le droit de s'afficher en tant qu'organisme national de loisir
La transparence	Rayonnement régional	Avoir accès au réseau de diffusion d'information
Le respect de l'autonomie des organismes communautaires	Avoir un plan de développement pluriannuel	Pouvoir faire une demande en vertu de divers programmes d'aide financière
La politique de l'activité physique du sport et du loisir – Au Québec, on bouge !	Adhérer, par une résolution de son conseil d'administration, à l'Énoncé ministériel en matière de protection de l'intégrité en contexte de sport et de loisir	
La reconnaissance de l'action communautaire autonome	Être un organisme d'action communautaire autonome	
L'avis sur l'éthique en loisir et en sport	Être signataire de l'avis sur l'éthique en loisir et en sport	
L'avis sur le plein air	Se conformer aux lois applicables et aux règlements	

Adapté du Programme de reconnaissance des organismes nationaux de loisir (ministère de l'Éducation du Québec, 2023).

Lorsqu'un organisme de loisir obtient sa reconnaissance comme ONL, il doit, pour recevoir un financement, déposer une demande de financement. Il existe plusieurs programmes qui permettent de financer la mission de l'ONL, des projets spécifiques, notamment pour les infrastructures des ONL du secteur plein air. Enfin, un programme d'appariement permet de solliciter des dons qui seront triplés et déposés dans un fonds de réserve ou de dotation. Mais, comme nous l'avons vu au chapitre 1, l'ONL doit s'engager à rechercher des revenus autonomes — par la cotisation des membres, ou la vente de biens, de services ou d'expertise.

Le tableau suivant (3.3) permet de voir la multitude de programmes de financement des ONL. Ces programmes sont accessibles seulement aux ONL reconnus selon le PRONL. À noter aussi que les ONL culturels doivent être reconnus par le ministère de l'Éducation pour recevoir de l'aide au fonctionnement du ministère de la Culture et des Communications.

Tableau 3.3 Programmes actuels de financement des ONL

Nom du programme	Sigle	Ministère d'attache
Programme d'aide financière aux organismes nationaux de loisir	PAFONL	Éducation
Programme d'aide financière aux événements en loisir	PAFEL	Éducation
Placement Loisir		Éducation
Programme d'aide au fonctionnement pour les organismes nationaux de loisir culturel	PAFONLC	Culture
Programme d'aide financière aux projets structurants d'activités physiques, de sports, de loisirs actifs ou de plein air	PAFprojets	Éducation
Programme de soutien aux infrastructures sportives et récréatives de petite envergure	PSISRPE	Éducation

3.4 Les relations entre l'État et les ONL

Entre le début du financement des ONL en 1973 et les programmes actuels, près de cinquante années se sont écoulées. Durant ce demi-siècle, les programmes de reconnaissance et de financement ont maintes fois été menacés de disparition. Même s'ils ont perduré, les ONL ont été gardés dans la précarité du sous-financement, l'État évaluant souvent les ONL dans une logique de rentabilité économique au détriment de leur mission (Camus *et al.*, 2013 p. 17).

L'enveloppe monétaire globale destinée aux ONL a diminué graduellement jusqu'au tournant du siècle. De 3,5 millions en 1989, l'enveloppe n'est plus que de 2,4 millions en 1997 (Camus *et al.*, 2013, p. 7). Treize ans plus tard, en 2010, l'enveloppe globale n'est que de 2,5 millions (Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport, 2011).

Une dynamique de négociation s'établit, souvent défavorable aux ONL, où l'obsession taxonomique pousse l'État à classer la pratique du loisir par genre. « C'est ainsi qu'il fut souvent associé à des épithètes ou à des expressions comme loisir culturel, scientifique, municipal, sportif, socio-éducatif, thérapeutique, touristique, commercial, de masse, individuel, créatif, nautique, communautaire et de plein air. Ces associations favorisent son identification à d'autres champs » (Camus *et al.*, 2013, p. 56). Du coup, il n'y aurait plus d'intérêt pour un ministère responsable des loisirs. Dans cette vision, la responsabilité du financement des ONL est dispersée à travers plusieurs ministères, diminuant du même souffle les capacités de négociation des organisations de loisir — ce qui est effectivement arrivé pour les loisirs culturels, financés encore aujourd'hui par le ministère de la Culture.¹³

3.5 Le Conseil québécois du loisir (CQL)

La posture de négociation entre l'État et les ONL a mené les ONL à confier leur représentation auprès de l'État à une organisation. Cette fonction de représentation a été confiée dans un premier temps au Regroupement des organismes nationaux de loisir du Québec (RONLQ). Toutefois, les tensions entre les secteurs des sports et du loisir ont amené les fédérations sportives à confier leur mandat de représentation à une autre organisation. En même temps, les ONL se sont regroupés au sein du Conseil québécois du loisir (CQL), ne laissant au RONLQ qu'un mandat de mutualisation de service à ses membres. Très récemment, les ONL identifiés au plein air se sont regroupés au sein du Réseau québécois du plein air (RQPA).

Outre les fonctions de représentation politique, le CQL a aussi piloté des projets et accompagné ses membres dans plusieurs initiatives collectives, par exemple pour la formation des animateurs en sport et loisir, avec le DAFA (diplôme d'aptitude aux fonctions d'animateur).

¹³ Cette dispersion de la responsabilité des ONL à travers plusieurs ministères contribue à la difficulté d'avoir des données récentes comparables. Le financement du ministère de l'Éducation consacré aux ONL en 2022 ne concerne pas les mêmes organismes qu'en 1989, 1997 ou 2010.

3.6 Les champs d'application du loisir

Les ONL vont intervenir dans différents secteurs d'activités qui représentent une gamme de pratiques d'activités de différents horizons regroupant une vaste partie de la population québécoise. Le CQL a proposé cinq champs d'intervention des ONL.

1. Les loisirs culturels : on pense ici à la pratique amateur d'activités culturelles (la musique d'orchestre, le chant choral, la danse traditionnelle, le théâtre amateur, l'histoire, etc.)
2. Les loisirs de plein air : ce secteur regroupe les activités pratiquées en plein air (la randonnée, l'escalade, l'ornithologie, etc.)
3. Les loisirs scientifiques : les sciences sont aussi pratiquées par des amateur.trice.s (l'astronomie, l'écologie, la mycologie, la radio amateur, etc.)
4. Les loisirs socio-éducatifs : plusieurs activités de loisir peuvent être incluses dans ce secteur d'activité (le scoutisme, l'horticulture, les jeux éducatifs, les échecs, etc.)
5. Les loisirs touristiques : ce sont par exemple le camping-caravaning, le vélo-tourisme, les camps de vacances, etc.

Ces champs ne sont pas exclusifs et plusieurs ONL se partagent plusieurs champs d'intervention. Par exemple, l'ONL responsable de la spéléologie agit dans quatre de ces cinq champs d'intervention.

3.7 Impact des loisirs sur la population

En 2016, le CQL comptait 42 regroupements nationaux, qui représentaient 4 000 associations locales ou régionales. Les organisations de loisir pouvaient compter sur pas moins de 500 000 bénévoles et regroupaient 1 000 000 de membres. Il y a plus de 5 000 000 de personnes qui auraient participé à au moins une activité encadrée par une organisation de loisir (Caron *et al.*, 2016, p. 7).

Lors du Congrès mondial du loisir, qui s'est tenu à Québec du 6 au 10 octobre 2008, les participants ont adopté une déclaration commune sur le loisir. Selon cette déclaration, la pratique de loisirs contribue à la qualité et à la santé des personnes et des communautés, au capital social des communautés, à sa vie démocratique. Conséquemment, « [l]e loisir exerce un rôle essentiel en développement des communautés : il agit sur la qualité de vie et la santé des personnes, contribue au développement des liens sociaux et du capital social et constitue un lieu d'expression et d'apprentissage de la vie démocratique » (Organisation mondiale du loisir et 10^e Congrès mondial du loisir, 2008).

3.8 La gouvernance démocratique des ONL

Nous l'avons spécifié précédemment, plusieurs ONL existent depuis le début des années 70. Ils sont issus du milieu et ont été portés par des citoyens soucieux de développer leurs activités de loisir. Les ONL ont développé une gouvernance démocratique ancrée dans la communauté de pratique. Cette approche démocratique de la gouvernance des ONL se répercute dans l'énoncé de leur mission ou dans leurs règlements généraux. Afin d'illustrer l'importance que les ONL attribuent à la vie démocratique, voici des citations tirées de documents issus des ONL à l'étude (anonymisées) :

« L'AGA a été une occasion pour les membres de participer à la vie démocratique de l'ONL. »

« Les conseillers.ères jeunesse de la région sont responsables de l'établissement de relations avec les jeunes dans leur région et de leur intégration à la vie démocratique de l'ONL. »

« L'ONL exerce un rôle de chef de file en matière d'action citoyenne et d'éducation populaire dans son domaine d'expertise. »

« L'ONL est un regroupement qui appartient à ses membres (...). Ceux-ci, par les différents comités et espaces démocratiques mis en place, permettent à l'ONL de répondre à leurs attentes et aspirations. »

3.8.1 Un code de gouvernance pour les organismes de loisir et de sport

En 2018, l'Institut sur la gouvernance d'organisations privées et publiques (IGOPP) a été mandaté par le ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur pour mener une enquête sur la gouvernance des fédérations sportives et des ONL. Selon cette enquête, sur les 30 organismes de sport et de loisir choisis aléatoirement, un seul aurait répondu positivement à plus de 70 % des 45 indicateurs de l'enquête (Pilote *et al.*, 2020, p. 5).

Cette enquête remet en question la compétence des administrateur.trice.s des OSBL du domaine du loisir et du sport.

« Pour aider les conseils d'administration à améliorer leur gouvernance, il est nécessaire d'isoler certaines des anciennes façons de penser et d'agir contre-productives qu'ils adoptent trop souvent et que nous ne pouvons tout simplement plus accepter. De dire qu'"on a toujours fait ça d'même" n'est plus une réponse acceptable. D'ailleurs, cela ne devrait jamais l'être. Les organisations n'ont d'autres choix que d'abattre les frontières qu'elles ont créées

au fil des décennies et de s’ouvrir à des idées qu’elles auraient auparavant rejetées catégoriquement, ainsi qu’aux “dissidents” qui les proposent. Les dirigeantes et dirigeants d’organisation qui sont de vrais leaders ne cherchent pas d’excuses. Les vrais leaders pensent clairement à ce qui est, tout en réfléchissant à ce qui est possible. » (Pilote *et al.*, 2020, p. 5)

Le tableau suivant retrace les moments marquants de la démarche entourant le code de gouvernance :

Tableau 3.4 Le code de gouvernance des organismes à but non lucratif (OBNL) québécois de sport et de loisir en quelques dates

Année	Événement
2018-2019	L’Institut sur la gouvernance d’organisations privées et publiques (IGOPP) est mandaté par la Direction du sport, du loisir et de l’activité physique du ministère de l’Éducation pour procéder à l’analyse de la gouvernance de 20 fédérations sportives québécoises et de 10 organismes nationaux de loisir choisis aléatoirement (Pilote <i>et al.</i> , 2020)
2019	« Le Ministère annonce la mise en place du Code de gouvernance des organismes à but non lucratif (OBNL) québécois de sport et de loisir. » (Camus, 2022)
2023	« S’engager, par résolution de son conseil d’administration, à se conformer au Code de gouvernance des organismes à but non lucratif (OBNL) québécois de sport et de loisir, d’ici le 15 février 2023, dans le respect des exigences propres au niveau auquel l’organisme appartient (minimum, moyen ou élevé). » ¹⁴ (Ministère de l’Éducation et Direction du sport, du loisir et de l’activité physique, 2020)
2024	« Pour être admissible au Soutien à la mission, l’organisme (ONL) doit respecter les critères suivants : (...) s’engager, par une résolution de son conseil d’administration, à se conformer au Code de gouvernance des organismes sans but lucratif québécois de sport et de loisir, au plus tard le 15 février 2024 » (Ministère de l’Éducation, 2021) ¹⁵

Plus concrètement et en réponse aux constats de l’enquête sur la gouvernance, le nouveau code de gouvernance en question exige des ONL qu’ils se conforment à certaines règles, dont voici les principales :

¹⁴ Tiré de la Programme de reconnaissance des fédérations sportives québécoises (PRFSQ) - Cadre normatif 2020-2023 et concerne les organisations sportives.

¹⁵ Cette exigence d’engagement est incluse dans la description du programme de financement de l’ONL; le non-respect de cette exigence peut entraîner une perte du financement pour l’organisme.

« 6.1 Les règlements généraux décrivent le processus d'élection des administratrices et administrateurs ainsi que les conditions d'éligibilité et de mise en candidature. »

« 6.2 Les règlements généraux prévoient l'instauration d'un comité d'élection. » (Pilote *et al.*, 2020, p. 32)

« 6.3 Les règlements généraux prévoient que le conseil d'administration dresse annuellement le profil des compétences complémentaires dont il a besoin pour atteindre ses objectifs et réaliser son plan pluriannuel de développement. »

« 6.4 Les règlements généraux prévoient que les membres ont l'information requise (compétences et expertise présentes et manquantes au sein du conseil d'administration, profil des candidatures) leur permettant de prendre une décision éclairée lors de l'élection des administratrices et administrateurs. » (Pilote *et al.*, 2020, p. 34)

« 6.5 Les règlements généraux définissent la composition du conseil d'administration et indiquent qu'un nombre minimal d'administratrices et d'administrateurs sont réputés indépendants. » (Pilote *et al.*, 2020, p. 35)

« 6.6 Les règlements généraux font en sorte que le conseil d'administration comprend un nombre maximal d'administratrices ou d'administrateurs qui sont directrices générales ou directeurs généraux ou membres du personnel rémunéré d'une entité constituante. » (Pilote *et al.*, 2020, p. 38)

« 6.7 Les règlements généraux font en sorte que le conseil d'administration ne peut comprendre des propriétaires ou des membres du personnel d'entreprises privées ou des membres du personnel d'organismes liés à l'organisation par une entente de biens ou de services. » (Pilote *et al.*, 2020, p. 39)

Ces règles visent d'une part la mise en place d'un conseil d'administration dont un minimum des membres est réputé indépendant (de deux à trois selon la taille du conseil) (Pilote *et al.*, 2020, p. 36) et, d'autre part, des membres de conseils ayant des compétences utiles à la gouvernance et au fonctionnement de l'organisme.

En somme et pour conclure ce chapitre consacré à présenter le contexte des ONL, ces organisations baignent dans un contexte politique complexe, l'État reconnaissant les bienfaits sociaux de la pratique organisée de loisir en apportant son aide à la réalisation de la mission des ONL. Cette reconnaissance passe par l'angle de l'action communautaire autonome, par l'angle du développement économique et l'angle de la santé psychologique et physique. Ces multiples angles et ces multiples visions permettent de brosser un

portrait impressionniste des ONL, loin de la ligne claire. Bref, les ONL sont issus d'une diversité de besoins, de milieux, et de contextes, ce qui justifie ma question sur le pluralisme des ONL.

Qui plus est, la dépendance des ONL vis-à-vis de l'État leur impose un continuel questionnement en lien avec ses exigences. Ce questionnement se répercute sur les choix stratégiques que font les ONL. Le dépôt récent par l'État du code de gouvernance a contribué à lancer la discussion autour des enjeux de gouvernance. Nous verrons dans le chapitre 5 (résultats) que la gouvernance démocratique des ONL peut être teintée de différents modèles et que ces modèles, considérés ensemble, sont souvent paradoxaux.

Dans le prochain chapitre, j'exposerai le cadre méthodologique que j'ai utilisé pour réaliser mon étude.

CHAPITRE 4

Cadre méthodologique

Mon mémoire se situe à l'interface entre pluralisme organisationnel, gouvernance et paradoxes, dans le contexte d'organismes animés par des personnes qui se disent passionnées (tant dans les conseils d'administration que du côté des gestionnaires). Pour rappel, la visée initiale centrale à ma démarche et à mon mémoire était d'explorer les paradoxes de gouvernance dans le contexte pluraliste des ONL. Je m'intéresse ainsi à ce qui peut exacerber ou apaiser les tensions paradoxales dans la gouvernance des ONL. À cette interrogation sont venues se greffer diverses autres (sous) questions, dont certaines ont émergé en cours de route : en quoi les ONL constituent-ils des organisations à la gouvernance pluraliste ? Quels paradoxes sont expérimentés dans la gouvernance des ONL ? Quels rôles jouent les émotions, l'attachement affectif dans les situations/tensions paradoxales ? Et enfin, comment la formation en gouvernance contribue-t-elle à l'apaisement des tensions paradoxales ?

Afin de répondre à mes questions de recherche, j'ai mené une étude qualitative inductive et de nature exploratoire. Dans ce qui suit, je présente mon cadre méthodologique et justifie les choix que j'ai faits pour cette recherche.

4.1 Préambule au cadre méthodologique

Ce mémoire porte essentiellement sur la complexité des relations humaines dans le cadre des organisations pluralistes. À mes yeux, les thèmes étudiés, soit tensions, paradoxes, pluralisme, gouvernance et « émotion », ne pouvaient être appréhendés que par des discussions avec les parties concernées. Le cadre méthodologique devait permettre d'explorer différentes avenues et de rester ouvert. J'ai donc mené une recherche fortement inductive. Cela dit, au-delà de l'exploration, je souhaitais que mon travail puisse déboucher sur des pistes de réflexion en lien avec la question de recherche centrale explorée. Avant d'entrer dans les détails de mon devis, je souhaite ici revenir sur ma démarche.

Avant d'amorcer la collecte de données empiriques, la revue de littérature a été faite sous trois angles : l'angle paradoxal, l'angle pluraliste et l'angle de la gouvernance. Les articles qui abordaient au moins deux de ces perspectives ont été priorisés. Au cours de la recherche, un quatrième angle s'est greffé à l'étude, c'est-à-dire un angle que je qualifie d'affectif, en lien avec les acteur.trice.s qui se disent passionné.e.s. Cette recension de la littérature a permis de définir les éléments recherchés, soit les paradoxes, les

théories de la gouvernance et les organisations pluralistes, mais est demeurée plus floue pour définir les caractéristiques du contexte affectif/émotif. Le cadre qualitatif de ma recherche, par son processus itératif et sa nature exploratoire, m'a permis de découvrir en cours de recherche l'implication émotionnelle des différents acteurs dans leurs propos.

Si les thèmes ont donc été très ouverts, le choix des organismes nationaux de loisir (ONL) s'est par contre imposé de lui-même. En effet, j'ai passé plusieurs années soit comme président, soit comme directeur d'un ONL, un milieu particulièrement pluraliste, pour lequel j'ai eu l'occasion d'agir professionnellement, d'être rémunéré et d'être bénévole, tout en pratiquant une activité de loisir passionnante. Au vu de la complexité de la recherche, ce seul milieu pluraliste a été étudié (le milieu des ONL, mais excluant l'ONL dans lequel j'ai évolué). Je ne pourrai pas ignorer les autres expériences organisationnelles qui ont marqué mon parcours professionnel au cours des quarante dernières années, mais elles demeureront en sourdine.

4.2 Devis de recherche

Je l'ai précédemment mentionné, cette recherche sur les ONL, la gouvernance et les tensions paradoxales est de nature exploratoire. Ce choix se justifie, d'une part, par la nécessité d'ouvrir la recherche à des phénomènes qui au départ n'auraient pas été pris en compte et, d'autre part, par la complexité du contexte organisationnel. J'ai mené une étude selon une démarche inductive pour me permettre de faire progresser ma réflexion et, surtout, d'être à l'écoute des riches propos des personnes impliquées dans les ONL. Ma recherche vise ainsi à explorer et à décrire les rapports et relations entre les tensions paradoxales et les liens affectifs/émotifs envers l'organisation ou ce qu'elle représente.

En ce sens, ma recherche se veut une recherche synthétique, c'est-à-dire qu'elle cherche à expliquer des phénomènes complexes et qui examinent l'ensemble des relations qui font intervenir plusieurs variables (Contandriopoulos *et al.*, 1990, p. 37). Elle est aussi une étude de cas multiples, c'est-à-dire que je m'intéresse à plusieurs organisations comparables pour une même question (Fortin et Gagnon, 2016, p. 198). L'aspect exploratoire d'un sujet peu étudié justifie ces choix méthodologiques.

4.3 Échantillon — Sélection des ONL étudiés

Le choix des ONL étudiés s'est fait grâce à l'aide du Conseil québécois du loisir (CQL), une méta-organisation qui regroupe la majorité des ONL. Le CQL m'a fourni la liste de ses membres ainsi que le nom et l'adresse courriel de la direction des ONL membres. Pour les autres, le site du ministère de l'Éducation

dresse une liste complète des ONL (Ministère de l'Éducation, 2020) qui peut être consultée sur le Web. Une recherche en ligne m'a permis de trouver les noms des dirigeants et une adresse courriel générique.

Il y a 36 ONL au Québec. Trois d'entre eux ont été exclus d'office de l'étude. Le premier parce j'en ai été le président et puis le directeur, et le deuxième, parce que j'ai souvent eu l'occasion de discuter de gouvernance avec ses différents directeurs généraux. Enfin, un dernier ONL a été exclu parce qu'il participait déjà à une étude sur la gouvernance menée par une équipe de chercheuses de l'ESG-UQAM en collaboration avec le Conseil québécois du loisir.

Les 33 autres ONL ont reçu de ma part un courriel demandant leur collaboration pour participer à l'étude et aux entrevues (voir le courriel d'invitation à participer à l'étude en annexe C). Six d'entre elles ont accepté. Cela représente donc six ONL sur 36, soit un échantillon de près de 17 % des organisations. Quatre ONL ont répondu par la négative, évoquant le manque de temps, un autre a répondu positivement, mais trop tard (les entrevues étaient déjà commencées et les six cas identifiés). Enfin, 22 ONL n'ont pas répondu, sinon par un courriel générique. Mon échantillon constitue donc un échantillon non probabiliste d'organisations volontaires. Ce choix se justifie par la nature exploratoire de l'étude, « où la généralisation à une population n'est pas un aspect primordial » (Contandriopoulos *et al.*, 1990, p. 62).

Toutefois, cette méthode peut induire un biais dans la représentativité de l'échantillon, les ONL volontaires pouvant avoir vécu des événements en lien avec les thèmes de ma recherche. Le choix de la technique d'échantillonnage se justifie enfin d'une part par le nombre relativement restreint d'ONL et, d'autre part, par la nature inductive de ma recherche. Malgré tout, mon échantillon demeure selon moi pertinent

Les ONL qui ont accepté de participer à l'étude proviennent de deux différents secteurs du loisir, soit le plein air et la culture. Certains des ONL sont des regroupements d'amateur.trice.s et d'autres sont des regroupements de professionnel.le.s. Les ONL qui regroupent des professionnel.le.s sont des organisations dont les membres ont une pratique professionnelle en loisir. Leur budget est diversifié, comme le montre le tableau 4.1. Ce sont pour la plupart des organisations matures, sauf une qui est issue d'une fusion et qui a moins de 10 ans. Mon échantillon est donc caractérisé par une certaine diversité.

Tableau 4.1 Profil des ONL (pseudonymes)

Organisation	Budget annuel	Âge	Secteur	Type
Alpha	1,3 M\$	60 ans	Plein air	Professionnel
Bravo	1,3 M\$	90 ans	Plein air	Amateur
Charlie	1,7 M\$	5 ans	Plein air	Amateur
Delta	0,6 M\$	75 ans	Plein air	Amateur
Écho	0,2 M\$	56 ans	Culture	Amateur
Foxtrot	0,9 M\$	26 ans	Culture	Professionnel

Malgré la diversité des organisations étudiées, comme nous le verrons dans les résultats, certains constats en lien avec des paradoxes de gouvernance organisationnelle sont communs aux six organisations, ce qui suggère l'atteinte de la saturation théorique pour la question étudiée (Glaser *et al.*, 2017, p. 161).

4.4 Techniques de collecte de données

Pour mon étude, j'ai principalement réalisé des entretiens semi-dirigés. J'ai aussi obtenu des documents internes, tels que procès-verbal de réunions de conseil d'administration, états financiers, contenu de formation en gouvernance.

4.4.1 Entretien semi-dirigé

Ma technique de collecte de données est les entretiens individuels semi-dirigés. Pour chaque ONL (sauf un, je l'explique plus loin), ils ont été tenus avec la direction générale, la présidence, puis un autre membre du conseil d'administration. Ce choix permettait de recueillir des données complémentaires à celles données par la direction générale et la présidence, ces deux personnes pouvant interagir fréquemment (LeRoux et Langer, 2016, p. 151). J'ai laissé à chaque ONL la sélection de la troisième personne interrogée ; elle m'a été référée soit par la direction générale ou par la présidence. Souvent, on m'a indiqué que la présidence et la direction s'étaient concertées pour me proposer un membre du conseil d'administration.

À cause du contexte de la pandémie de COVID-19, les entretiens se sont déroulés par téléconférence, avec l'utilisation de l'application *Zoom*. La plupart des personnes interviewées étaient dans leur contexte de travail « pandémie », c'est-à-dire à la maison. Pour cinq des six organisations, j'ai rencontré trois personnes ; pour une autre organisation, je n'ai pas pu rencontrer un des administrateurs. J'ai donc mené un total de 17 entretiens, d'une durée moyenne de 55 minutes entre le 17 août 2021 et le 19 octobre 2021. Le plus court des entretiens a duré 31 minutes et le plus long, 1 h 11 minutes, pour un corpus total de 15 h

43 minutes. Les entretiens ont été enregistrés grâce au logiciel de téléconférence, puis ils ont été transcrits sous forme de verbatim. Les 17 entrevues ont généré 283 pages de transcription à simple interligne.

Après avoir contacté la direction générale, j'ai joint chacune des personnes tout d'abord par courriel, puis par téléphone pour fixer un rendez-vous. Ensuite, un dernier courriel de confirmation avec les coordonnées Zoom a été envoyé à la personne participante. Tous les entretiens étaient individuels.

Deux grilles de questions avaient été au préalable établies (voir annexe D). Ces grilles différaient en fonction du poste occupé par la personne interviewée (direction générale, présidence ou autre membre du CA). Ces grilles ont servi de canevas à l'entretien proprement dit. Selon les réponses et les sujets abordés, des sous-questions ont émergé au cours des entretiens.

Dans l'entrevue semi-dirigée, le chercheur établit habituellement une liste des sujets à aborder, à partir desquels il formule des questions présentées au participant dans l'ordre qu'il juge à propos. L'entretien semi-dirigé fournit au sujet l'occasion d'exprimer ses sentiments et ses opinions sur le sujet traité. (Fortin et Gagnon, 2016, p. 201)

Les thèmes abordés lors des entretiens avaient pour but d'entendre chaque personne interrogée sur sa perception du rôle d'un membre de conseil d'administration au sein d'une organisation de loisir, et sur les tensions et les réussites du CA, ainsi que sur ses expériences bénévoles ou professionnelles en lien avec le CA de son organisation. En conformité avec mon certificat éthique (voir annexe A), toutes les personnes interviewées ont accepté librement de participer à l'étude ; en retour, je garantissais leur anonymat dans cette étude. Pour toutes les organisations, la première personne interrogée était la direction générale, puis la présidence et, enfin, l'autre membre du conseil d'administration.

Le formulaire de consentement pour l'organisation (voir annexe B) a été remis à la direction générale quelques jours avant la première entrevue. Toutes les personnes interviewées ont reçu le formulaire de consentement quelques jours d'avance. Dans plusieurs cas, le formulaire m'a été retransmis signé avant l'entrevue. Dans tous les cas, en début d'entrevue, le formulaire était révisé et l'approbation de la personne interrogée, de nouveau sollicitée. Les questions se rapportant aux tensions organisationnelles étaient les plus délicates et pouvaient amener de l'inconfort ; ainsi, j'ai rappelé souvent aux personnes interrogées qu'elles pouvaient ne pas répondre. En effet, aborder les questions de tensions organisationnelles peut être délicat, surtout car il peut arriver que ces tensions se transposent sur un plan personnel. Cela dit, à ma connaissance, aucun inconfort majeur n'a été observé. Les personnes interrogées

avaient la latitude d’amener des précisions et d’ajouter des éléments que je n’avais pas abordés à la fin de l’entrevue et dans les jours qui ont suivi.

4.4.2 Documentation

En plus des entretiens, j’ai eu accès à des documents que les directions générales des ONL m’ont fournis. Certains documents étaient publics, d’autres étaient de nature privée. Il s’agit principalement des rapports annuels, des états financiers, des contenus de formation en gouvernance et des procès-verbaux de conseil d’administration (caviardés afin de protéger la confidentialité des débats). Par ailleurs, j’ai aussi consulté des livres pratiques sur la gouvernance organisationnelle. Ces livres de référence sont souvent liés à des formations destinées aux OSBL que les personnes interrogées ont mentionnées lors des entretiens.

Les documents internes consultés m’ont permis de comprendre le fonctionnement des ONL étudiés. De plus, ces documents internes offraient aussi un portrait exhaustif de la nature pluraliste des ONL en décrivant les différentes parties prenantes.

Tableau 4.2 Documentation récoltée (x indique que j’ai eu accès à ces documents pour l’ONL)

Organisation	Rapport annuel	États financiers	Politique Gouvernance	Règlements généraux	Procès-verbaux	Planification stratégique
Alpha	x	x		x	x	
Bravo	x	x	x		x	
Charlie	x	x	x	x	x	
Delta	x	x	x	x	x	x
Écho	x	x				
Foxtrot	x	x	x	x	x	x

4.5 Instrument de collecte central : l’entrevue

Les entrevues ont été menées à l’aide d’une grille d’entrevue (annexe D). Comme mentionné précédemment, deux grilles différentes ont été produites, une pour la direction générale et l’autre, pour la présidence et le membre du CA. Les différences entre le travail d’un.e bénévole (présidence et membre du CA) et d’un.e permanent (direction générale) justifiaient l’usage de deux grilles différentes.

Ma connaissance préalable du milieu des ONL m’a permis de rapidement instaurer un climat de confiance avec les personnes participant à l’étude et d’échanger sur nos expériences communes. Mais je veillais à ne pas parler spécifiquement de gouvernance, sinon qu’en des termes génériques. Afin de mettre à l’aise

les personnes interrogées, j’amorçais l’entrevue avec des questions touchant le rôle et les mandats de l’organisation, puis je poursuivais en parlant de leurs expériences professionnelles et bénévoles. Le cœur de la discussion portait sur le vécu des participant.e.s au conseil d’administration : les décisions difficiles, les dilemmes, la résolution de conflits, les périodes d’harmonie. Puis, enfin, nous abordions les défis organisationnels.

J’ai toujours gardé en tête d’être à l’écoute de chaque personne et les discussions ont varié en fonction des thèmes spécifiques abordés par la personne interrogée. Ma posture d’écoute active a permis de revenir sur ce qui méritait d’être approfondi (Fortin et Gagnon, 2016, p. 321) et, en fin d’entrevue, les personnes interviewées avaient le loisir d’ajouter des commentaires et des sujets à la discussion.

Ma grille d’entrevue a été élaborée en fonction de questions de recherche en évolution. Ma question de départ associait le pluralisme, les paradoxes organisationnels parfois générateurs de tensions et la gouvernance bénévole d’un ONL. Les questions de recherche mais aussi les dimensions d’analyse se sont précisées au cours des entrevues, et durant le traitement et l’analyse des données.

4.6 Analyse des données

L’objectif général de ce mémoire, donc, est de se pencher sur les tensions paradoxales de gouvernance en contexte pluraliste (des ONL). Pour parvenir à des résultats pertinents, j’ai codé les données primaires, soit les verbatims d’entrevue à l’aide du logiciel d’analyse de données *NVivo*. Les codes ont été déterminés en fonction des questions abordées en entrevue ; j’en présente la liste en annexe de ce mémoire (annexe E). Ma stratégie a consisté tout d’abord à rédiger le narratif des cas selon ma grille d’analyse et en relation avec mes questions de recherche puis, dans un deuxième temps, à comparer les résultats.

En effet, toutes ces conversations avec les directions générales, les présidences et les membres de conseil d’administration ont produit des données, essentiellement des mots, récits de l’expérience des personnes rencontrées.

« And this is where the central challenge lies: moving from a shapeless data spaghetti toward some kind of theoretical understanding that does not betray the richness, dynamism, and

complexity of the data but that is understandable and potentially useful to others. » (Langley, 1999, p. 694)¹⁶

Pour rendre lisible et compréhensible cette masse de données, j'ai donc fait appel à la stratégie narrative. Celle-ci consiste, dans une première étape, à construire une histoire à partir des données brutes afin de comprendre les phénomènes organisationnels (Langley, 1999, p. 695).

« This strategy avoids commitment to any specific anchor point, although because of the structure of narrative, time tends to play an important role. Also, because of its focus on contextual detail, this approach works best for one or a few cases. Ideally, the variety and richness of the incidents described and of the linkages between them should convey a high degree of authenticity (...) »¹⁷

Puis, dans une seconde étape, j'ai pu comparer les divers cas et faire ressortir les similarités et les différences entre chacun des récits pour établir des constats liés à mes dimensions d'analyse (initialement, gouvernance, pluralisme, paradoxes). Pour aborder les expériences paradoxales des personnes participant à l'étude, je les avais questionnées sur leurs expériences en tension puis en détente au sein de leur conseil d'administration respectif. Dans le cadre de mon analyse, ces histoires m'ont permis de repérer des paradoxes que j'ai pu catégoriser en utilisant la typologie de Smith et Lewis (2011). Puisque j'avais interrogé les participant.e.s sur les conclusions des épisodes racontés, ceci m'a permis de tracer de nombreux parallèles entre les récits des personnes interviewées. L'analyse des entrevues a aussi fait émerger des thèmes et des expériences qui étaient communs à toutes les organisations.

L'analyse a notamment mis en évidence une dimension affective importante, qui a dû être incluse dans le cadre conceptuel de ma recherche. Le tableau qui suit permet de constater qu'en effet, plusieurs des personnes interrogées ont une longue expérience en lien avec l'activité de l'ONL, et que certaines sont également en poste depuis nombre d'années.

¹⁶ Traduction libre : C'est là que réside le principal défi : passer d'un plat de spaghetti de données informes à une compréhension théorique qui ne trahisse pas la richesse, le dynamisme et la complexité des données, mais qui soit compréhensible et potentiellement utile pour d'autres.

¹⁷ Traduction libre : Cette stratégie évite de s'engager sur un point spécifique, bien qu'en raison de la structure du récit, le temps ait tendance à jouer un rôle important. De plus, en raison de l'accent mis sur les détails contextuels, cette approche fonctionne mieux dans un ou quelques cas. Idéalement, la variété et la richesse des événements décrits et des liens entre eux devraient refléter un degré élevé d'authenticité.

Tableau 4.3 Expérience des personnes interviewées

Personne interviewée	Sexe	Nombre d'années en poste	Nombre d'années au sein de l'organisation ou pratiquant l'activité
Alpha : DG*	M	10	30
Alpha : PR	M	1	5
Alpha : MCA	M	2	13
Bravo : DG	F	1	30
Bravo : PR	F	1	10
Charlie : DG	F	3	+10
Charlie : PR	F	4	19
Charlie : MCA	M	5	+20
Delta : DG	F	30	+40
Delta : PR	F	1	30
Delta : MCA	F	19	31
Écho : DG	F	10	+20
Écho : PR	M	1	+2
Écho : MCA	M	1	+3
Foxtrot : DG	M	2	12
Foxtrot : PR	M	2	+11
Foxtrot : MCA	F	3	17

* Les lettres indiquent le poste occupé : DG pour direction générale, PR pour présidence et MCA pour membre du CA.

Ma connaissance empirique et intuitive du milieu a contribué à l'analyse des données récoltées ; mon expérience préalable étant analogue, elle a enrichi ma compréhension des données (Glaser *et al.*, 2017, p. 387). Ceci me mène à aborder les critères de qualité.

4.7 Critères de qualité

Pour s'assurer de la validité de ses résultats, un.e chercheur.euse doit établir des critères de qualité. Classiquement, pour la recherche quantitative, quatre questions devaient être posées (Lincoln et Guba, 1985) :

- Est-ce que la recherche représente une « vérité » ?
- Est-ce que les résultats sont applicables à d'autres contextes ?
- Est-ce que les résultats peuvent être reproduits ?
- Est-ce que les résultats sont déterminés par les sujets, et non par les préjugés et intérêts du/de la chercheur.euse ?

Ces questions ont permis de formuler quatre critères qui, adaptés à la recherche qualitative, sont les critères de crédibilité, de transférabilité, de fiabilité et de confirmabilité (Lincoln et Guba, 1985, p. 300).

Toutefois, plusieurs auteur.trice.s ont contesté la pertinence d'appliquer ces critères à la recherche qualitative, notamment la posture supposée neutre du chercheur.euse, ainsi que l'immutabilité du contexte.

[Les connaissances scientifiques] sont ancrées dans une histoire, une culture et une vision du monde, mais surtout dans des chercheurs qui les ont fait naître et les ont proposées : elles sont remplies, tant implicitement qu'explicitement, des intuitions, des valeurs, des croyances, des épistémologies, de l'imagination, des lubies, voire du sens de l'humour des chercheurs, transportées et modelées à travers le langage utilisé (Proulx, 2019).

En gardant en tête ces réserves, j'ai appliqué ces quatre critères à mon analyse (crédibilité, transférabilité, fiabilité et confirmabilité); je présente ci-dessous la manière dont je les ai interprétés et dont j'estime les respecter.

4.7.1 Crédibilité

Ce critère « relève de l'accord entre les données et la réalité » (Proulx, 2019). Pour arriver à une crédibilité, lors de la collecte des données (mes entrevues), j'ai amené des sous-questions, qui permettaient de confirmer ma compréhension des propos tenus par les personnes interviewées. Je m'assurais ainsi de rester conscient du fait que mes expériences préalables au sein d'un ONL pouvaient être à la fois un avantage et un biais. C'est également par souci de crédibilité que, dans le cadre de cette recherche, j'ai aussi interviewé une troisième personne, membre « ordinaire » du CA — afin de confirmer, d'infirmer ou d'appuyer les propos de la direction et de la présidence. Cette triangulation contribue en effet à la crédibilité de ma recherche.

4.7.2 Transférabilité

Sans égard à la nature changeante des contextes dans lesquels les résultats de ma recherche peuvent s'appliquer, les ONL qui y ont participé sont diversifiés : certains réunissent des professionnel.le.s, d'autres, des amateur.trice.s. Ils représentent aussi deux secteurs différents, soit les secteurs du plein air et de la culture. Cette diversité permet de supposer que mes résultats pourraient s'appliquer à d'autres organisations au profil similaire.

4.7.3 Fiabilité

Ce critère de qualité postule que « sous les mêmes conditions, les résultats seront les mêmes ou encore auraient le potentiel d'être les mêmes » (Proulx, 2019). Ce qui fait l'originalité de ma recherche est

justement mon expérience préalable au sein d'un ONL. Un autre chercheur.cheuse dans les mêmes conditions n'aurait pas nécessairement obtenu les mêmes résultats, mais cet amalgame entre le chercheur, le contexte et la méthode en fait la force (Proulx, 2019).

4.7.4 Confirmabilité

J'assume ici ma posture de gestionnaire d'expérience de retour aux études, qui se pose des questions en lien avec ses expériences de terrain et qui tente d'y répondre. J'aspire évidemment à la neutralité et, pour éviter tout conflit et biais grossier, j'ai décidé d'exclure d'office les ONL dont j'étais le plus proche. Toutefois, je suis convaincu que ma posture est davantage un apport à la recherche qu'un handicap.

CHAPITRE 5

Résultats

Dans le présent chapitre, je présenterai les ONL à l'étude dans le contexte de leur structure de gouvernance. Pour chacun des six cas, j'exposerai systématiquement les résultats en fonction de dimensions liées aux questions de recherche précédemment formulées. Pour rappel, ces questions sont les suivantes : en quoi les ONL constituent-ils des organisations à la gouvernance pluraliste ? Quels paradoxes sont expérimentés dans la gouvernance des ONL ? Quels rôles jouent les émotions/l'attachement affectif dans les situations/tensions paradoxales ? Et comment la formation en gouvernance contribue-t-elle à l'apaisement des tensions paradoxales ?

Dans un premier temps, je tracerai donc le portrait de ces six ONL¹⁸. Pour chaque cas à l'étude, je présenterai successivement les dimensions gouvernance, pluralisme, paradoxes, attachement affectif et formation à la gouvernance. J'aborderai aussi la perception de l'enjeu de l'indépendance des membres du CA (en lien avec les exigences de l'État en matière de code de gouvernance) ainsi que le rôle des émotions. Suivront des synthèses (« en résumé »), au cas par cas. Puis, dans un deuxième temps, je ferai une synthèse globale des résultats, intégrant cette fois l'analyse des six ONL sur ces mêmes dimensions.

5.1 Portrait des ONL

5.1.1 ONL Alpha

5.1.1.1 Présentation

L'ONL Alpha est une association professionnelle nationale regroupant des organisations locales de loisirs spécifiques. Les organisations membres sont des OSBL certifiés par l'ONL Alpha ou des municipalités ayant des centres de loisirs certifiés par l'ONL Alpha. La clientèle des organisations membres est constituée

¹⁸ Je mentionne ici qu'afin de garantir la confidentialité des données, les ONL sont identifiés par des mots tirés de l'alphabet phonétique utilisé pour les communications radio, de « A » à « F » — ou de Alpha à Foxtrot. Les personnes rencontrées seront identifiées par leur fonction, comme mentionné plus tôt : « DG » pour la direction générale, « PR » pour la présidence et « MCA » pour membre du conseil d'administration. De plus, toujours pour protéger la confidentialité des données, des termes spécifiques à l'organisation ont été remplacés par des descriptifs génériques. Dans le cas de citations, le descriptif générique qui remplace le terme spécifique est écrit en italique.

d'enfants et de jeunes. Depuis cinq ans, à la suite de la disparition d'un autre ONL, se sont ajoutées des organisations du même loisir qui ciblent une clientèle familiale.

Le mandat de l'ONL Alpha est d'édicter des normes, de certifier ses membres et d'offrir des formations aux animateur.trice.s. L'ONL Alpha sert aussi d'appui à ses membres pour la gestion du risque. Elle représente également l'intérêt collectif de ses membres.

La direction générale (DG) de l'ONL Alpha est en poste depuis une dizaine d'années, mais elle est impliquée dans l'organisation depuis une trentaine d'années. L'équipe de permanent.e.s de l'ONL Alpha est composée de douze personnes, en plus de la direction générale. Sa présidence est en poste depuis un an, après un an passé au conseil d'administration comme nouveau membre du CA. C'est toute une nouvelle génération d'administrateurs et d'administratrices qui est maintenant en poste dans l'ONL Alpha. La direction générale se décrit elle-même comme la mémoire de l'organisation.

Depuis les dernières années, l'ONL Alpha connaît une forte croissance du nombre de ses membres : celui-ci a quadruplé. Cette forte croissance a amené l'ONL à s'interroger sur sa gouvernance.

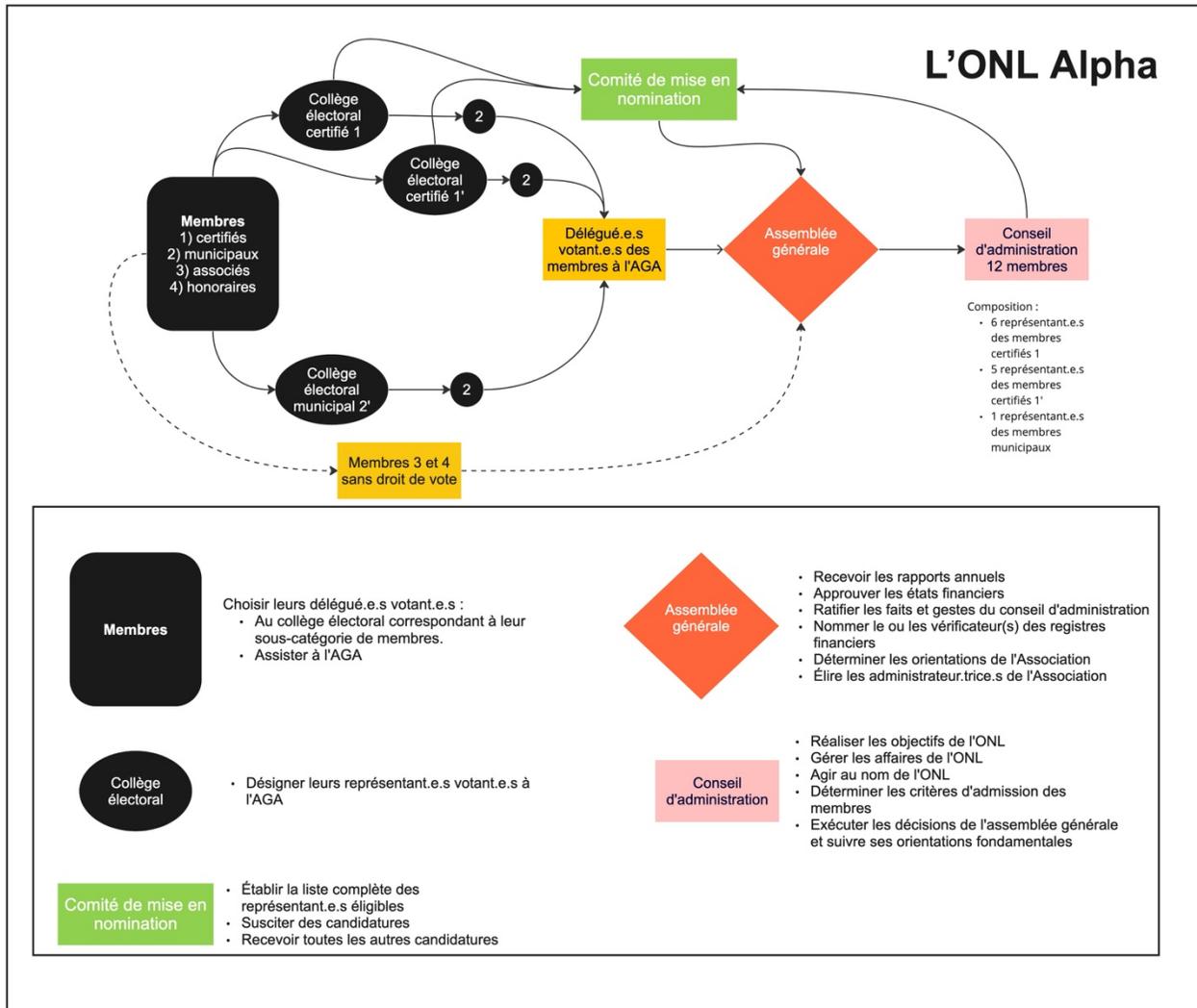
Une firme spécialisée a été embauchée pour analyser la situation et proposer des pistes d'action. La permanence, la direction générale ainsi que les membres des comités ont été rencontrés. La firme de consultants embauchée venait de déposer son rapport au moment de l'entrevue avec la DG. À la suite de ces consultations, des recommandations ont été faites, notamment pour la constitution de comités de gouvernance.

5.1.1.2 Gouvernance

Le conseil d'administration (CA) de l'ONL Alpha est composé de 12 personnes élues par des collèges électoraux. Un comité de mise en nomination (formé de deux membres du CA, d'un membre non présent au CA et d'un employé) fait des représentations afin de susciter et de recevoir des candidatures au CA. Il s'agit donc d'un CA mandataire des membres. Cela signifie que les membres du CA de l'ONL Alpha sont des représentants d'une catégorie de membres et qu'à ce titre, il.elle.s ont le mandat de représenter les membres appartenant à leur catégorie. Ce rôle de mandataire est important pour la compréhension de la dynamique organisationnelle.

La figure 5.1 illustre la structure de gouvernance de l'ONL Alpha. Les lignes pleines indiquent un lien direct avec pouvoir électif. La ligne formée de tirets indique un droit de présence sans droit de vote.

Figure 5.1 Structure de gouvernance de l'ONL Alpha



La figure 5.1 permet de voir que l'ONL Alpha est constitué d'un conseil d'administration de 12 membres. Ceux-ci sont élus par le collège électoral correspondant à leur sous-catégorie de membres. Les candidat.e.s sont approuvé.e.s par un comité de mise en candidature nommé par le CA. Les membres associés et honoraires peuvent participer à l'assemblée générale, mais ils.elles n'ont pas le droit de vote.

Selon les renseignements recueillis lors des entrevues, et au vu des règlements généraux en vigueur, le modèle théorique de gouvernance adopté par l'ONL Alpha est conforme au modèle théorique démocratique, c'est-à-dire que « the job of board members is to represent the interests of members of the organisation » (Cornforth, 2004, p. 3)¹⁹. Il n'est pas constitué de professionnel.le.s de la gouvernance, mais bien de membres de l'organisation (Cornforth, 2004). Toutefois, vu la présence de représentant.e.s de catégories de membres pouvant avoir des visions et logiques divergentes, le modèle théorique des parties prenantes pourrait aussi s'appliquer (Cornforth, 2004). Dans le cas précis de l'ONL Alpha, il faut entendre le terme « parties prenantes » comme « catégorie de membres ».

Les membres « 1 » et les membres « 1' » (les deux catégories de membres certifiés) étant quasi égalitaires au CA (respectivement 6 et 5 membres), il s'ensuit que les différents intérêts sont arbitrés par la DG légitimée par sa longue expérience au sein de l'organisation. Ce constat m'amène à nuancer ces deux modèles théoriques avec le modèle théorique de l'hégémonie managériale (Cornforth, 2004), qui suppose que le pouvoir au sein de l'organisation est exercé par la DG. Lorsque ce modèle est prédominant, on utilise le terme « *rubber stamp* », c'est-à-dire que toutes les recommandations de la direction sont approuvées automatiquement par le CA ; ce n'est pas le cas pour l'ONL Alpha, mais le leadership de la direction, permettant d'arbitrer les intérêts divergents, et le pouvoir de la DG sont tout de même importants.

5.1.1.3 Pluralisme

Pour rappel, selon Brès *et al.* (2018), le pluralisme organisationnel peut s'exprimer selon trois dimensions, soit la multiplicité des pouvoirs, la multiplicité des préférences et la multiplicité des logiques. La multiplicité des pouvoirs se joue au travers des coalitions intra-organisationnelles ; la multiplicité des préférences implique des choix organisationnels — multiples missions, multiples objectifs. Enfin, la multiplicité des logiques réfère aux différents regards que pose l'organisation sur son environnement (Brès *et al.*, 2018 p. 367).

Considérant ce cadre d'analyse, l'ONL Alpha est une organisation pluraliste, principalement par la multiplicité des pouvoirs dans l'organisation. Au CA, les organisations 1 et les organisations 1' n'ont pas les mêmes préférences d'actions, et des administrateurs expriment leur mécontentement lorsque l'autre

¹⁹ Traduction libre : « le travail des membres du CA est de représenter les intérêts des membres de l'organisation »

catégorie de membres est favorisée. Chacune des catégories exerce un pouvoir concurrent au sein du CA. Ainsi, la DG nous raconte comment une nouvelle favorisant une seule catégorie s'est transformée en crise :

(...) quand on a eu *des millions de dollars* (en subvention) pour les membres 1', là, c'était une super bonne nouvelle qui s'est transformée en crise interne parce qu'on n'avait rien pour les membres 1, alors que c'était un succès inespéré (...)

Cette anecdote met en lumière le pluralisme organisationnel. On trouve deux catégories de membres, représenté.e.s presque également au CA, et les membres du CA sont élu.e.s et mandaté.e.s pour représenter une catégorie de membres. Qu'une catégorie de membres soit favorisée par rapport à une autre peut créer des frictions au sein de l'organisation et témoigner d'une pluralité des pouvoirs.

L'ONL Alpha est aussi une organisation pluraliste par la multiplicité de ses préférences. Chacune des deux catégories de membres a ses préférences, bien différentes de celles de l'autre. Les membres 1 ont des préférences basées sur des activités de longue durée et ont besoin d'infrastructures importantes ainsi que de personnel dédié. Les membres 1' ont des préférences basées sur des activités de courte durée, qui nécessitent moins d'infrastructures et du personnel moins investi. Ces deux préférences correspondent aux pouvoirs concurrents observés au CA.

Enfin, l'ONL Alpha est une organisation pluraliste par la multiplicité des logiques. Certaines des organisations membres sont des OSBL, d'autres sont des organisations municipales ; la logique d'un OSBL est centrée sur sa mission, la logique municipale est centrée sur les services aux citoyen.ne.s.

5.1.1.4 Paradoxes

La DG raconte une situation où le rôle des administrateurs, mandataires de leur collège électoral, entre en conflit avec le rôle de gestionnaire de l'ONL :

(...) évidemment quand ils arrivent au conseil, on leur dit : "ce n'est pas ça votre rôle ici, vous êtes maintenant les administrateurs, vous ne parlez plus pour votre *organisation* (...)", il y en a eu quelques libres penseurs que tu comprenais qu'ils avaient mis leur *organisation* en dehors de la salle quand ils s'assoient au conseil, mais en général ils parlaient toujours pour leurs intérêts, quand on a vécu la situation de crise, là (...).

Le point de vue du MCA à ce sujet :

En fait ce qu'il faut comprendre, c'est que chaque membre du Conseil, chaque administrateur est aussi directeur de sa *propre organisation* à lui. Donc, à certains moments, ça a été difficile de mettre le côté émotif de mon organisation — moi, versus le bien-fondé pour l'ensemble des membres aussi.

Ces doubles fonctions, c'est-à-dire mandataire pour les électeur.trice.s de son collège électoral et gestionnaire d'une organisation, sont en conflit. Dans le premier rôle, ce membre du conseil d'administration pourrait défendre des intérêts corporatifs au sein de son CA au détriment des intérêts de l'organisation, ce qui génère un dilemme paradoxal d'appartenance intrinsèque à ce type de gouvernance. En effet, le modèle théorique qui donne aux administrateur.trice.s le rôle de représenter les membres est en conflit avec le rôle de dirigeant.e d'une organisation unique — deux rôles interdépendants, qui existent simultanément et persistent dans le temps (Smith et Lewis, 2011).

5.1.1.5 Implication affective

Pour les trois personnes que nous avons interviewées, nous avons trouvé des marqueurs qui indiquent une implication affective. Ces marqueurs sont des mots porteurs d'émotions, comme « passion » et « aimer »; l'implication dans une activité ou une organisation depuis l'enfance peut aussi être un marqueur émotif.

Pour la DG, le marqueur émotif se trouve d'une part dans sa longue implication dans l'ONL — près de trente ans — et, d'autre part, dans les mots choisis pour parler de son ONL :

J'avais envie de faire partie de ce groupe de gens-là, on parle de la vie associative, moi je l'ai nourrie et alimentée la vie associative, je l'aime, la vie associative de l'*ONL Alpha*.

Pour la PR, son implication remonte à l'enfance, et elle remonte à l'adolescence pour plusieurs membres de l'ONL Alpha :

J'ai travaillé pour des [*membres accrédités de l'ONL Alpha*] étant plus jeune (...).

Pour le MCA interviewé, l'implication comme scout dans sa jeunesse a influencé son choix de carrière :

Dans ma jeunesse, j'ai été scout, très impliqué dans les scouts. Mon rêve c'était d'un jour de pouvoir vivre de cette passion-là. Le scoutisme c'est bénévole, vous le savez, mais c'est ce qui se rapproche le plus, travailler [*pour les membres certifiés*], dans les organisations plein air.

C'est ce qui se rapproche le plus du scoutisme, mais de pouvoir vivre, de pouvoir être payé aussi, de pouvoir en vivre aussi.

Bref, les trois personnes de l'ONL Alpha interviewées ont chacune une implication de longue durée avec les activités de l'ONL et un rapport passionné à l'activité.

5.1.1.6 Formation en gouvernance

La DG n'a jamais suivi de formation spécifique en gouvernance mais elle croit que le conseil d'administration devra y venir. Pour l'instant, les nouvelles membres du CA reçoivent un cahier d'accompagnement et un consultant devrait venir faire une formation en gouvernance.

Dans une autre expérience professionnelle, la PR accompagnait des CA d'autres types d'organisations. Dans ce contexte, cette personne a suivi plusieurs formations en gouvernance des organisations. Pour la PR, l'impact de ces formations est de présenter une vision du rôle du CA.

Enfin, pour le MCA, qui a suivi une formation en gouvernance offerte par le Regroupement Loisir et Sport du Québec (RLSQ), la formation est essentielle pour bien connaître les rôles et responsabilités des administrateur.trice.s et diminuer les conflits qui viennent de cette mauvaise compréhension.

5.1.1.7 Indépendance des membres du conseil d'administration

Les nouvelles règles de gouvernance que l'État a tout d'abord proposées aux ONL suggéraient un CA entièrement composé de membres indépendant.e.s choisis en fonction des compétences. L'État s'est ravisé en imposant un modèle où deux ou trois membres du CA pouvaient être qualifiés d'indépendants :

Pour être considéré comme indépendante ou indépendant : l'administratrice ou l'administrateur ne doit pas avoir été élu.e pour représenter une « entité constituante; l'administratrice ou l'administrateur ne doit pas être une ou un gestionnaire ou un.e membre du personnel de l'organisation ou de l'une de ses entités constituantes; l'administratrice ou l'administrateur ne doit pas être une administratrice ou un administrateur de l'une des entités constituantes de l'organisation; (...) (Pilote *et al.*, 2020, p.35).

Pour la DG, la PR et le MCA, la perspective de choisir des membres de CA indépendants, tel que suggéré par l'État, se conçoit tout de même avec difficulté. Le rôle de mandataire entre en conflit avec un mandat de dirigeant. Toutefois, l'État ayant adouci ses exigences quant au nombre de membres indépendants du CA, les nouvelles exigences sont perçues comme une opportunité, surtout pour la DG et la PR.

Pour la DG :

(...) ce qui fait que cette notion-là d'indépendance dans le type de membership qu'on a, on n'a pas des membres individuels, nous autres, c'est des membres-organisations, c'était difficile à répondre à notre réalité, je pense qu'on va y arriver.

(...) moi, les trois indépendants j'aurais aimé ça les avoir parce que quand on a eu *de l'argent pour une catégorie de membres (...)*.

Pour la PR :

Je pense que ce qui a été dur au tout début, c'est par exemple quand ça a été dit que plus de la moitié des administrateurs devaient être indépendants. Ça, on se regardait autour de la table, ça veut dire que toi tu pars, toi, tu restes, toi tu pars, toi tu restes, toi tu pars... Fait que ça, c'était peut-être le premier choc.

La PR en parlant des nouvelles règles de gouvernance :

(...) c'était assurément un bon prétexte pour faire des changements de gouvernance qui se devaient d'être faits.

Donc, l'indépendance de certains membres du CA, c'est-à-dire des membres non issus des organisations membres, n'était pas perçue positivement par les membres de l'ONL. Toutefois, en prenant conscience que les intérêts de certains ont pu nuire aux intérêts de l'ONL Alpha, des membres du CA ont modifié leur point de vue sur la question des membres indépendants du CA.

Toutefois, ce changement a créé des vagues. Pour le MCA :

(...) quand [l'État] a émis ça [proposer les nouvelles règles de gouvernance], ça a fait beaucoup de tumultes.

5.1.1.8 Rôle de l'implication affective dans les tensions et les situations paradoxales

La situation paradoxale des membres du conseil d'administration dans leur rôle de mandataires de leur catégorie de membres versus le rôle de gestionnaire d'une organisation peut être inconfortable. Le sentiment d'appartenance à sa propre organisation a contribué à exacerber les tensions paradoxales d'appartenance. Le MCA m'en fait part :

En fait ce qu'il faut comprendre, c'est que chaque membre du Conseil, chaque administrateur, est aussi directeur *de sa propre organisation*. Donc, à certains moments, ça a été difficile de mettre le côté émotif de *mon organisation* moi versus le bien-fondé pour l'ensemble des membres aussi.

Il ajoute aussi :

Je pense que ça a été ça, là, le gros enjeu de la gestion du Conseil d'administration dans la dernière année et demie. C'est qu'il y a des membres de notre conseil qui avaient de la difficulté à mettre leurs émotions de côté, euh, et y venaient autour de la table comme directeur de [leur propre organisation] plutôt que comme un représentant d'une masse [d'organisations].

Par ailleurs, la DG indique clairement l'importance du contexte affectif dans son engagement dans l'organisation. À la question sur ses motivations à être à la direction générale de l'ONL Alpha, la DG répond :

J'aurais deux grands facteurs, moi la communauté des gens que j'ai rencontrés quand j'ai été baigné dans les premiers congrès, la qualité de l'humanité, des gens en général dans ce groupe-là, je me suis beaucoup reconnu, en tous les cas ça m'a interpellé (...).

5.1.1.9 En résumé

On l'a vu, l'ONL Alpha est une organisation pluraliste. La diversité dans les membres et les divergences d'intérêts entre catégories de membres formellement représenté.e.s au conseil d'administration indique une multiplicité des pouvoirs (Brès *et al.*, 2018) à laquelle on peut aussi ajouter une multiplicité des logiques — certains membres sont des organisations publiques et d'autres, des OSBL ; certains offrent une activité court terme et l'autre, une activité long terme.

Ce pluralisme est source de paradoxes, notamment un paradoxe d'appartenance pour les membres du CA, à la fois mandataires de leur catégorie de membres et gestionnaires de l'ONL Alpha. Ce paradoxe d'appartenance a été source de frictions au sein de l'organisation.

Le contexte affectif contribue d'une part à accentuer ces tensions paradoxales. Le sentiment d'appartenance à sa propre organisation, dans laquelle les membres du CA sont investi.e.s avec passion, peut être source de conflits de loyauté, puisque l'attachement à sa propre organisation peut s'opposer à l'attachement à l'ONL Alpha.

Enfin, selon la PR et le MCA, la formation en gouvernance à l'intention des membres du CA peut aider à préciser le rôle et le mandat du CA. Cette formation pourrait contribuer à clarifier le cadre d'intervention des membres du CA et répondre ainsi au paradoxe d'appartenance.

5.1.2 ONL Bravo

5.1.2.1 Présentation

L'ONL Bravo est une association francophone pancanadienne réunissant des groupements de jeunes à travers le pays. Son incorporation est issue d'une loi de la législature canadienne. Ses membres sont des organisations régionales regroupant elles-mêmes des unités locales. Toutes les personnes impliquées dans l'ONL Bravo, à l'exception des employé.e.s (employés de l'ONL et de certains membres régionaux) le sont à titre bénévole. L'ONL Bravo a une longue histoire, il existe depuis près de 90 ans. Il est membre, avec son pendant anglo-canadien, d'une fédération internationale qui propose une philosophie d'action.

La mission de l'ONL Bravo est d'offrir aux jeunes des activités de plein air conformes à la philosophie de la fédération internationale. L'ONL Bravo gère le droit des régions d'offrir les activités sous son nom officiel. Son conseil d'administration est formé de douze personnes, dont neuf sont élues par l'assemblée générale formée des représentant.e.s des organisations régionales, de la présidence élue par l'assemblée générale, de la direction générale (membre non votant) et d'un représentant.e de l'organisation anglophone. Les neuf membres élus du CA doivent selon les règlements généraux provenir de différentes régions du Canada.

La présidence était en poste depuis à peine six mois au moment de l'entrevue. La DG est en poste depuis à peine un peu plus de temps et elle exerce un mandat intérimaire. La DG avait été originalement embauchée comme responsable du développement organisationnel. Des tensions ont mené à des conflits internes. Ces conflits entre différentes instances, entre les régions ou à l'intérieur d'une région ont mené à une succession de présidences en peu de temps.

L'ONL Bravo subit également une baisse du nombre de jeunes pratiquant l'activité. L'ONL Bravo est aussi une organisation avec des traditions et une manière de fonctionner très ancrée parmi ses membres. Les changements organisationnels sont jugés difficiles à réaliser par la DG :

(...) la tradition n'est pas nécessairement une mauvaise chose, mais il faut être capable, il faut avoir le courage de laisser tomber ce qui est caduc, ce qui est révolu, ce qui n'est plus au goût du jour, ce dont on n'a plus besoin, puis de garder ce qui est vraiment une plus-value pour nous.

Il ne m'a pas été possible de rencontrer trois personnes : il manque l'entrevue avec le MCA. Malgré tout, les témoignages de la DG et de la PR sont révélateurs pour ma recherche.

5.1.2.2 Gouvernance

En assemblée générale, les membres votants de l'ONL Bravo sont les membres corporatifs régionaux représentés par deux membres individuel.le.s, les membres du CA, et un membre de l'organisation anglophone. La prise de décisions lors de l'assemblée générale annuelle est donc particulièrement complexe.

Les votes sont pris selon les principes d'une double majorité identifiée dans deux catégories.

Catégorie A — Chaque membre corporatif possède autant de votes qu'il représente de membres individuels, selon la cotisation annuelle facturée et payée à l'ONL Bravo, 60 jours avant l'AGA.

Catégorie B — Chaque membre corporatif, le président du conseil *d'administration* et le délégué de l'*organisation anglophone* à l'Assemblée générale possèdent un vote. (Extraits des règlements généraux de l'ONL Bravo)

Outre les pouvoirs habituels, les pouvoirs de l'assemblée générale de l'ONL Bravo incluent la détermination de la cotisation annuelle, l'approbation des prévisions budgétaires, la reconnaissance des membres régionaux et l'approbation de la scission des membres régionaux.

Le conseil d'administration est composé d'adultes. Certain.e.s doivent avoir leur résidence dans certaines régions du Canada : une personne dans les provinces atlantiques, une au Québec, une en Ontario, une dans l'ouest du Canada et un jeune de moins de 22 ans, sans égard à sa provenance. Les candidatures au CA doivent être déposées au comité permanent de mise en candidature formé de quatre personnes, dont deux membres du CA. Le mandat du comité est d'évaluer les candidatures et de faire des recommandations au CA et à l'assemblée générale. Pour la présidence, la candidature doit être appuyée de trois régions provenant de deux provinces.

Tout comme pour l'ONL Alpha, le modèle théorique de la gouvernance de l'ONL Bravo se rapproche de la gouvernance démocratique, en ce sens que les membres du CA ne sont pas des professionnels de la gouvernance. Toutefois, le mode de sélection du CA, soit des candidatures reçues par un comité et des candidats recommandés par ce même comité, s'approche du modèle théorique de l'agence dans lequel la fonction principale du conseil est de contrôler les gestionnaires (Cornforth, 2004). Aux dires de la PR :

(...) je pense que le CA a la responsabilité de s'assurer que nous allons dans la bonne direction. Mais il faut toujours avoir un œil sur la personne qui nous amène vers la bonne direction (...)

Dans les règlements généraux de l'ONL Bravo, il est du ressort de l'Assemblée générale :

- de modifier les règlements généraux ;
 - de déterminer la cotisation annuelle ;
 - d'approuver le Plan stratégique ;
 - de nommer les vérificateurs ;
 - de recevoir et d'examiner les états financiers annuels ;
 - d'approuver les prévisions budgétaires annuelles ;
 - de reconnaître les *régions* comme mandataires ;
 - d'approuver la scission d'une *région*.
- (Extrait des règlements généraux de l'ONL Bravo)

Les rôles du conseil d'administration et du comité exécutif consistent respectivement :

(...) à gérer et à administrer l'ONL. (...) Le comité exécutif a pour mandat de disposer des questions urgentes, d'assurer la gestion courante et d'exécuter les mandats que le conseil national lui confie expressément. (Extrait des règlements généraux de l'ONL Bravo)

Enfin, le rôle de la DG est aussi spécifié dans les règlements généraux :

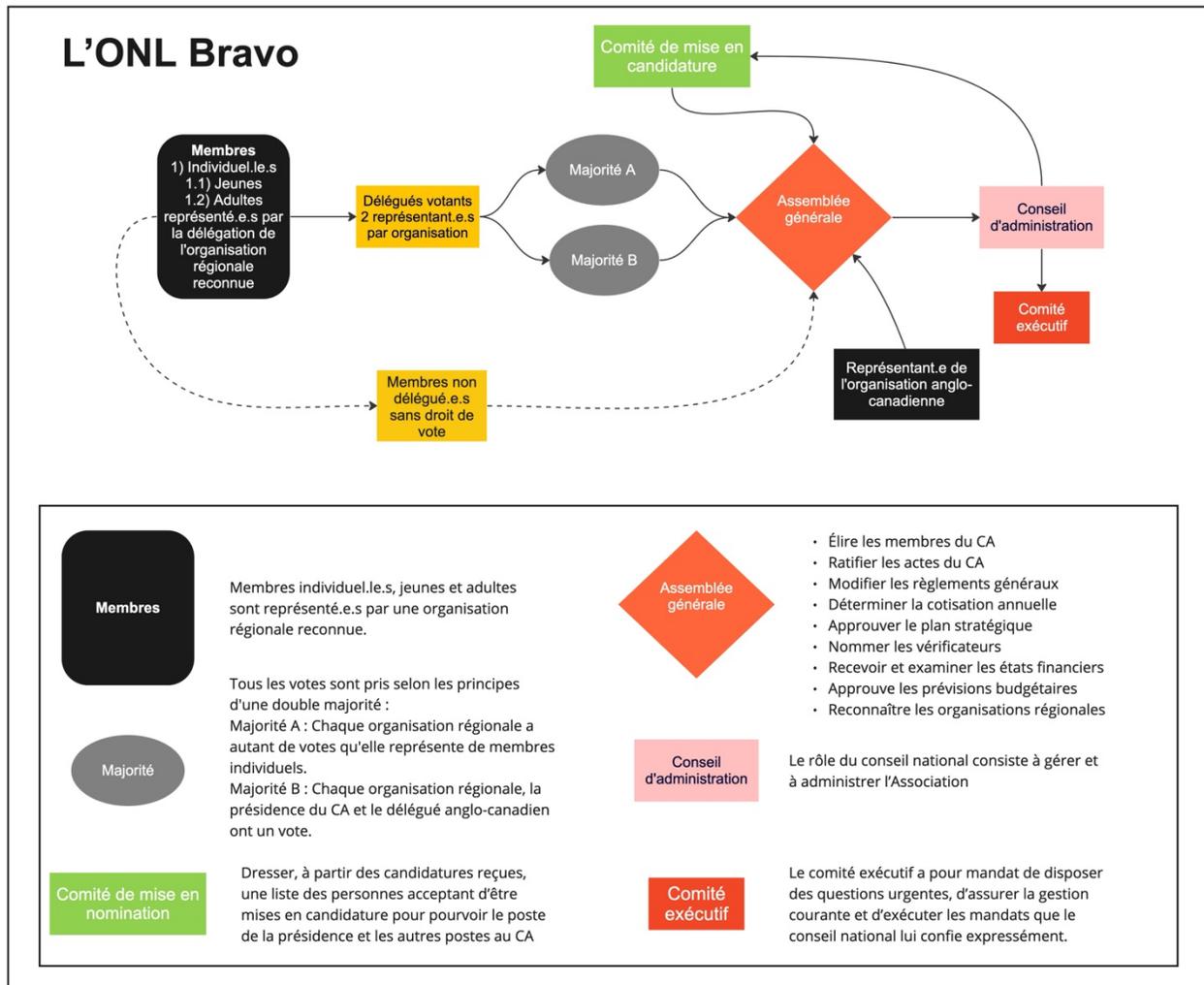
- planifier, diriger, organiser, superviser et évaluer les politiques, programmes et activités;
- présider le *comité exécutif*, voir à son bon fonctionnement et transmettre au *conseil d'administration* ses recommandations;
- recommander au *conseil d'administration* de confirmer officiellement la nomination des *responsables régionaux*;
- représenter l'ONL auprès du public et d'autres organismes.

Il est aussi le chef de la direction et, à ce titre, il a entre autres pour principales fonctions de :

- diriger les opérations de l'ONL, proposer des politiques, dresser le plan d'action et préparer le budget annuel;

- voir à la bonne allocation des ressources;
 - choisir ses adjoints et soumettre leur embauche au conseil d'administration;
 - voir au maintien d'un *Bureau permanent* efficient;
 - siéger au *Conseil d'administration*;
 - assurer des communications régulières avec le président.
- (Extrait des règlements généraux de l'ONL Bravo)

Figure 5.2 Structure de gouvernance de l'ONL Bravo



Comme illustré dans la figure 5.2, lors de l'assemblée générale, deux représentant.e.s par membre (les organisations régionales) ont le droit de vote et élisent les membres du CA. Ces représentant.e.s ont le même nombre de droits votes que le nombre de membres individuel.le.s que leur organisation. Les candidat.e.s sont approuvé.e.s par un comité de mise en candidature nommée par le CA. Les membres non délégué.e.s peuvent participer à l'assemblée générale, mais ils.elles n'ont pas le droit de vote

Le mandat du conseil d'administration est très large, « gérer et administrer », tout comme le mandat de l'assemblée générale qui doit adopter les budgets et la planification stratégique, ce qui en laisse moins pour la direction générale. L'ONL Bravo est une organisation formée de bénévoles et riche en histoire et en tradition. Les bénévoles ont toujours occupé une place centrale et, dans l'organisation, le CA s'occupe des opérations, ce qui fait dire à la PR :

Le défi aussi, c'est d'amener des sujets d'avenir, d'arrêter d'être dans l'opérationnel (...).

5.1.2.3 Pluralisme

L'ONL Bravo est une organisation pluraliste. Les membres du CA proviennent de différentes régions du Canada et en sont les mandataires. Les organismes régionaux ont un pouvoir de représentation lors de l'AGA. Ils ont aussi le pouvoir de fixer la cotisation et d'adopter le budget. Le CA est tributaire de l'assemblée générale sur certaines décisions. On peut parler ici de multiplicité des pouvoirs des différentes régions.

Dans un autre ordre d'idée, on peut aussi parler d'autres pouvoirs. La mission de l'ONL Bravo est axée sur les jeunes. Les grandes lignes des programmes, la philosophie de l'organisation sont établies et inspirées par l'organisation mondiale. Les programmes et les outils créés à l'intention des jeunes sont préparés par l'ONL Bravo, mais ses membres sont des organisations régionales qui en assurent la distribution aux membres locaux et, ultimement, aux jeunes. Le pouvoir de l'organisation mondiale envers l'ONL Bravo, puis envers les jeunes est un pouvoir exercé du haut vers le bas (*top-down*), et les règles de pratique de l'activité Bravo sont édictées par l'organisation mondiale. Ces règles encadrent l'activité Bravo : si une unité locale déroge à ces règles, elle peut être expulsée et perdre le droit de porter le nom de Bravo. Ensuite, il y a pouvoir du bas vers le haut (*bottom-up*) des organisations régionales vers l'ONL, où les organisations régionales prennent leur décision et ont une influence sur les budgets et la planification stratégique de l'ONL Bravo, grâce aux pouvoirs de l'assemblée générale.

Ce pluralisme des pouvoirs se manifeste aussi par des tensions organisationnelles. Les organisations régionales sont des organisations indépendantes légalement constituées. Le modèle *top-down* se butte au pouvoir des organisations régionales. Le seul moyen que possède l'ONL Bravo pour inciter ses membres régionaux à se conformer aux règles de pratique de l'activité est la menace de perdre l'autorisation de

porter le nom de l'activité. Il y a plusieurs années, cette situation s'est produite : des membres ont perdu leur reconnaissance et ils ont dû cesser d'utiliser l'appellation officielle de l'activité.

La DG nous explique la complexité de travailler avec les organisations régionales membres dans le contexte pluraliste dans lequel évolue l'ONL Bravo :

(...) c'est complexe aussi de travailler avec d'autres corporations parce ce sont des corporations indépendantes, on ne peut pas les mettre en tutelle si elles ne font pas leur job, tout ce qu'on peut faire c'est leur retirer le mandat (...)

Le pluralisme de l'ONL Bravo s'exprime donc par la multiplicité des pouvoirs entre le mondial, le national, le régional, le local et le jeune.

5.1.2.4 Paradoxes

La DG de l'ONL Bravo, auparavant responsable du dossier du développement organisationnel, nous fait part de son constat au sujet de la résistance au changement au sein de son organisation :

Donc, et pour une vieille organisation comme la nôtre, le défi c'est toujours de se moderniser. (...) Moderniser une mentalité, une culture ce n'est pas évident, donc c'est un processus continu et puis je dirais que c'est ce qui est le plus gros défi, ce qui nous empêche le plus d'avancer, c'est vraiment cette espèce de résistance au changement puis à la modernisation de notre culture organisationnelle dans le but de développer puis de mettre en œuvre des stratégies qui sont... qui vont nous permettre de survivre finalement.

Il s'agit là d'un paradoxe d'apprentissage, c'est-à-dire une tension entre d'une part le besoin d'adaptation et le changement et, d'autre part, le désir d'ordre et de continuité (Smith et Lewis, 2011).

Un autre paradoxe qui émerge des rencontres avec la DG et la présidence est un paradoxe d'organisation. La personne à la présidence insiste sur l'importance de contrôler le travail de la DG, et en même temps la DG préside le comité exécutif. On observe donc un paradoxe entre l'autonomisation (collaboration) et le contrôle (Smith et Lewis, 2011).

5.1.2.5 Implication affective

Les personnes impliquées dans l'ONL Bravo sont toutes des bénévoles, autant les responsables des unités locales que des organisations régionales. Des personnes salariées sont à l'emploi de l'ONL Bravo ; certaines

organisations régionales peuvent aussi avoir des salarié.e.s, mais l'ensemble des personnes impliquées aux CA des différentes instances sont des bénévoles. Selon la DG, le bénévolat est synonyme de personnes passionnées et impliquées :

(...) il y a beaucoup de bénévoles qui sont impliqués et on gère par les passions. Quand on s'implique comme bénévole, c'est parce qu'on est passionné par quelque chose, qu'on veut donner notre temps gratuitement à ce qui nous tient à cœur. Donc on côtoie souvent des gens passionnés et qui sont convaincus.

Au-delà de l'implication affective des bénévoles, on peut aussi trouver des marqueurs de l'implication affective de la DG. En effet, elle nous parle de son grand-père qui a rencontré le fondateur du mouvement que chapeaute l'ONL Bravo :

(...) il a rencontré *le fondateur* quand il est venu à Montréal. C'est quand même cool, mais il nous a dit ça à moi et ma sœur en fin de vie et ça faisait longtemps qu'on était dans *l'organisation*.

En parlant de sa propre expérience, elle raconte :

(...) j'ai commencé dans *l'organisation* une certaine semaine d'automne, j'avais 8 ans, ma mère m'a dit : — "tu vas commencer les activités de l'ONL Bravo ce soir" — "c'est quoi ça?" — "tu vas voir c'est ben le fun", mais je viens aussi d'une famille de *membres de l'ONL Bravo*, mes parents ont été *membres de l'ONL Bravo*, mes grands-parents ont été *membres de l'ONL Bravo*, ils se sont rencontrés dans *l'ONL Bravo* donc...

Pour la PR, le marqueur émotif est aussi clair. Outre l'implication bénévole importante (au moins cinq heures par semaine selon ses dires), ce sont ses enfants ayant fait partie de l'ONL Bravo qui la motivent à s'impliquer en se présentant à la présidence :

Fait que, j'ai déposé ma candidature comme présidente dans le but de... par passion, pour essayer de trouver des solutions puis continuer à faire évoluer *l'organisation* qui, je trouvais, avait de la difficulté. Fait que c'est vraiment pour ça que je suis rendue où ce que je suis aujourd'hui.

5.1.2.6 Formation en gouvernance

À la demande de la DG, une organisation régionale membre de l'ONL Bravo a adapté une formation en gouvernance à l'intention du CA de l'ONL. Cette formation avait tout d'abord été créée pour le CA de l'organisation régionale. Cette formation en gouvernance, créée sur mesure, reprend la philosophie

organisationnelle de l'ONL Bravo. Cette formation utilise aussi des éléments de la gouvernance « stratégique » (Malenfant et Baron, 2018) auxquels s'ajoutent des outils de développement des compétences à l'intention des administrateur.trice.s bénévoles. La formation a été donnée quelques mois avant nos entrevues.

La personne à la présidence a quant à elle suivi une formation offerte par le Regroupement Loisir et Sport Québec. Cette formation reprend le modèle de la gouvernance « stratégique » (Malenfant et Baron, 2018).

Pour la PR, la formation a permis de préciser des notions :

(...) qu'est-ce qu'un conseil d'administration ? Qu'est-ce que ça doit faire ? Quels sont les risques d'un conseil d'administration ? Aussi le rôle d'un DG, vers où on s'en va ? Comment on doit amener des choses ? Puis ça m'a permis de voir un peu nos lacunes, de voir que je n'étais pas si à côté du chemin, sur le fait de voir plus haut puis voir demain, d'amener, avec des arguments aussi, mon CA (...)

5.1.2.7 Indépendance des membres du conseil d'administration

La notion d'indépendance des membres du CA ne semble pas être un enjeu majeur pour l'ONL Bravo. Autant la DG que la présidence perçoivent tout de même une certaine résistance à l'ensemble des changements proposés par le code de gouvernance :

PR : (...) donc la modernisation [des règlements généraux] a été faite, elle a été présentée, ça grince un peu dans les dents parce qu'il y a beaucoup de changements (...).

DR : (...) je ne dirais pas qu'il y a eu de la résistance, mais il n'y a pas nécessairement eu une proactivité dans l'implantation de ces politiques-là, ça va venir. Il y en a qui ont déjà commencé, il y en a d'autres qui...

Le modèle de gouvernance de l'ONL Bravo se rapprochait déjà du modèle de l'indépendance du CA, il est donc facile de comprendre que la question de l'indépendance du CA ne soit pas un enjeu majeur.

5.1.2.8 Rôle de l'implication affective dans les tensions et les situations paradoxales

La DG résume bien sa pensée sur l'implication de gens passionnés au sein des organisations et les rapports avec les employé.e.s permanents. La passion des bénévoles serait à la fois la plus grande force et la plus grande faiblesse des OSBL comme l'ONL Bravo :

(...) quand on s'implique comme bénévole, c'est parce qu'on est passionné par quelque chose, qu'on veut donner notre temps gratuitement à ce qui nous tient à cœur. Donc on a souvent à faire à des gens passionnés et qui sont convaincus. Donc on aura beau comme employé avoir tes compétences, tu n'as jamais autant de compétences que ceux qui connaissent la vérité. Puis dans les OSBL, ceux qui connaissent, qui croient connaître la vérité c'est les bénévoles. C'est aussi la grande force des organisations à but non lucratif. Néanmoins (...), c'est que les voix fortes sont souvent les gens les plus passionnés, les gens les plus passionnés sont souvent ceux qui sont les plus résistants aux changements.

Les bénévoles sont aux commandes de l'organisation. Ils y sont par passion, mais dans la passion des bénévoles se trouve aussi une résistance aux changements. Ces changements, cette modernisation se butent aux valeurs traditionnelles véhiculées par les bénévoles.

5.1.2.9 En résumé

L'ONL Bravo est une organisation pluraliste, on y trouve une multiplicité des pouvoirs entre l'assemblée générale et le CA, et entre les paliers organisationnels régionaux et national. L'organisation est ancienne, elle a plus de 80 ans et le poids des traditions y est important. Celles-ci en font la richesse, mais posent aussi leur lot de défis. L'organisation doit composer avec la résistance aux changements et un paradoxe d'apprentissage qui n'est pas propre aux organisations pluralistes, mais qui peut être exacerbé par la nature pluraliste de l'ONL. La nature pluraliste de l'ONL Bravo a pu contribuer, par la multiplicité des pouvoirs, à exacerber des tensions paradoxales.

L'attachement émotif autant des bénévoles que des employé.e.s à l'ONL Bravo a pu contribuer aux tensions paradoxales. L'attachement aux traditions contribue dans une certaine mesure à la résistance aux changements et au paradoxe d'apprentissage.

Enfin, une formation en gouvernance, construite spécifiquement pour l'ONL Bravo — qui intègre la philosophie et les pratiques de l'organisation, qui est en grande partie axée sur le développement des compétences et des connaissances et qui propose une définition des rôles du CA et de la DG — semble contribuer à apaiser les tensions paradoxales.

5.1.3 L'ONL Charlie

5.1.3.1 Présentation

L'ONL Charlie est une organisation récente, mais elle regroupe les acteurs professionnels et bénévoles d'un loisir très ancien. En fait, l'ONL Charlie est issu de la fusion de cinq organisations, dont un ONL et une

fédération sportive québécoise (FSQ). La fusion des cinq organisations a été exigée par l'État, qui subventionnait les organisations constituantes de l'ONL Charlie.

Le champ principal d'activité de l'*ONL Charlie* est la représentation des intérêts, la promotion, la coordination, l'organisation et la réalisation d'activités au bénéfice du *secteur d'activité de l'ONL Charlie* et de ses membres au Québec (Extrait du rapport annuel de 2020 de l'ONL Charlie).

Toujours selon son rapport annuel, l'organisation s'est donné six mandats : agir comme lieu de concertation ; être le porte-parole de son secteur d'activité auprès de l'État québécois ; assurer la promotion et les bonnes pratiques de son secteur d'activité ; régir la formation, l'encadrement et la sécurité ; régir l'organisation d'événements de rassemblements et de compétition ; soutenir les partenaires des paliers locaux et régionaux dans leurs opérations.

La fusion forcée entre les organisations s'est faite en 2015, ce qui est récent. Les tensions inhérentes à l'exercice sont toujours présentes : les membres des différents secteurs, particulièrement du secteur sportif et du secteur loisir, vivent encore des dissensions, notamment au sujet du coût de la cotisation.

Il est peut-être important ici de rappeler les différences entre le sport et le loisir. L'État distingue la pratique d'une activité de sport et la pratique d'une activité de loisir par, entre autres, l'aspect compétitif de l'activité de sport. Donc, la fédération sportive québécoise a entre autres pour mandat d'organiser des compétitions, de certifier les résultats et de soutenir les athlètes d'élite. La pratique de l'activité de loisir se fait quant à elle sans compétition, l'ONL ayant pour mandat de soutenir ses membres et de soutenir les infrastructures pour la pratique de l'activité de loisir. Les modes de financement des FSQ et des ONL sont fondamentalement différents. Les premières peuvent compter sur un financement à la mission et un programme de soutien aux événements sportifs, un programme de soutien au développement de l'excellence sportive, et d'autres programmes. Les seconds peuvent compter sur un financement pour la mission, un financement pour les projets, notamment pour le développement et l'entretien des infrastructures de pratique. Le monde du sport est aussi attractif pour les commanditaires privés. Bref, les ONL sont dans l'ensemble plus pauvres que les FSQ. L'ONL Charlie est à la fois un ONL et une FSQ, mais ne reçoit qu'une seule subvention à la mission.

La DG est en poste depuis trois ans, elle était à l'emploi de la fédération sportive avant la fusion. La DG précédente a été en poste pendant 30 ans. La PR actuelle est aussi issue de la fédération et en poste depuis

près de quatre ans, mais membre du CA de la fédération sportive depuis 2003. Le MCA est aussi issu de milieux du sport, mais représente le loisir au sein de l'ONL Charlie.

5.1.3.2 Gouvernance

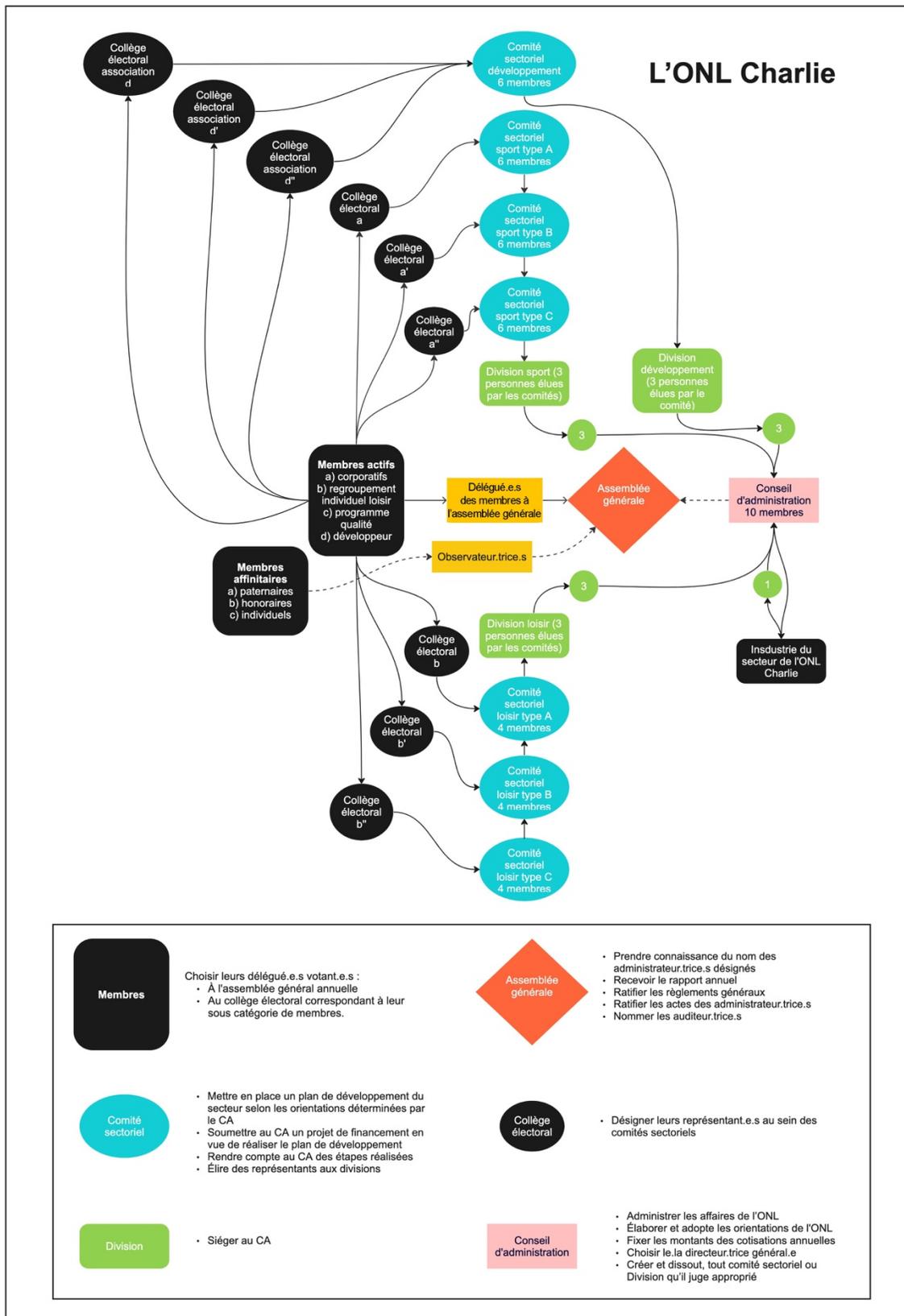
À la suite de la fusion, l'organisation a tenté d'adapter sa structure de gouvernance au contexte en recherchant une représentation équitable des différents membres de l'ONL, et en tentant aussi de conserver les différentes structures de gouvernances qui préexistaient dans les organisations de loisir et de sport. Selon les règlements généraux de l'ONL Charlie, il y a quatre catégories de membres actifs : (a) Les membres corporatifs OSBL; (b) les membres individuels loisir; (c) les membres corporatifs qui répondent au programme « qualité »; (d) les membres développeurs. Ces catégories sont divisées en sous-catégories selon l'appartenance à des secteurs d'activité spécifiques. À cela s'ajoutent trois catégories de membres affinitaires. Le montant de la cotisation varie en fonction de la catégorie de membre.

Chacune des sous-catégories de membres doit tout d'abord choisir ses délégués : les membres individuels ont droit à 20 délégués et les membres organisationnels ont droit à un nombre de délégués déterminé en fonction du nombre de leurs membres propres. Ceux-ci se réunissent en collèges électoraux pour élire leurs représentant.e.s au sein des comités sectoriels.

Les sept comités sectoriels doivent élire leurs représentant.e.s dans trois divisions : les divisions du sport, du loisir et du développement. Chacune des divisions est composée de trois personnes qui formeront le CA, auquel s'ajoutera un représentant.e de l'industrie associé aux activités de l'ONL Charlie. Celui-ci est nommé par le CA.

La figure 5.3, en page suivante, permet de saisir à quel point la structure de gouvernance de l'ONL Charlie est complexe et intègre plusieurs niveaux décisionnels. Des collèges électoraux élisent les membres des comités sectoriels. Ceux-ci sont regroupés en deux grandes divisions, qui sont chargées d'élire les membres du conseil d'administration. Les membres affinitaires peuvent participer à l'assemblée générale, mais ils.elles n'ont pas le droit de vote.

Figure 5.3 Structure de gouvernance de l'ONL Charlie



L'assemblée générale est formée par les délégués des membres. Elle a le pouvoir de nommer les auditeur.trice.s, de ratifier les règlements généraux et de prendre connaissance du nom des administrateur.trice.s. Il incombe au conseil d'administration d'élire ses dirigeant.e.s sous la forme d'un comité exécutif formé de cinq personnes, incluant la présidence.

La structure très complexe de l'ONL Charlie donne aux membres de différentes catégories un pouvoir qui se veut équitable entre les membres. Au modèle démocratique de gouvernance se superpose le modèle théorique des parties prenantes. Ce dernier modèle s'applique bien à la gouvernance de l'ONL : le conseil d'administration doit équilibrer les besoins des membres, gérer les rapports entre les différents groupes d'intérêts, et contrôler les gestionnaires (Cornforth, 2004).

MCA : (...) et pour l'instant notre structure au moment de la fusion a essayé de faire une représentation à peu près égale même si elle ne l'est pas dans les faits, mais à peu près égale de toutes les parties prenantes.

5.1.3.3 Pluralisme

Le pluralisme de l'ONL Charlie s'observe de plusieurs façons. Tout d'abord, la fusion des organisations qui est à l'origine de l'organisation actuelle ainsi qu'à sa gouvernance complexe suppose une multiplicité des pouvoirs. Cette multiplicité des pouvoirs se manifeste au sein des comités sectoriels. Ceux-ci ont tous des modes de fonctionnement et des moyens budgétaires différents. Le rôle des comités sectoriels, outre d'élire des représentant.e.s au CA, est de mettre en place un plan de développement et de soumettre un projet de financement. Donc, les différents acteur.trice.s doivent s'entendre pour se séparer la tarte budgétaire en exerçant leur influence au sein du CA.

Plusieurs logiques vont aussi animer l'ONL Charlie : la logique sportive, la logique loisir, la logique éducative, la logique des ministères.

DG : (...) ONL Charlie est fusionné depuis 2015 officiellement et c'est la fusion..., c'est une fusion qui est issue de cinq différentes entités. Donc une fédération sportive qui s'appelait la *Fédération québécoise Charlie, Québec Charlie* qui était l'organisme de loisirs. Le *Comité de développement...* et les deux autres, qui étaient financés par un autre *ministère* (...). Donc on est mandatés par deux ministères, on a des comptes à rendre à deux ministères, soit le ministère de l'Éducation puis *un autre ministère*.

En plus des logiques propres à chacune des organisations d'origine, il y a les logiques commerciales des membres corporatifs, la logique des OSBL, la logique des membres individuels, la logique de l'industrie qui entoure l'ONL Charlie :

MCA : (...) nous représentons un spectre énorme d'individus, vous avez d'un côté des athlètes professionnels vous avez des professionnels des centres *Charlie* (...), des OSBL (...).

La DG tente de concilier la logique sportive avec la logique loisir :

DG : Tu sais, quand que tu es une fédération sportive, tu es obligé de développer des programmes et donc des programmes pour des gens qui font du sport à titre récréatif. Donc qui dit récréatif dit loisir. Du monde... il y a des gens qui font du sport, c'est leur loisir. Puis il y a du monde que leur loisir c'est de faire du sport. (...) je trouve qu'il faut que j'amène les gens à arrêter de parler sport puis loisir, mais plutôt de parler de pratiques encadrées versus pratiques de plein air. Là pour moi, ça change tout (...).

Ces multiplicités de logiques et ces multiplicités de pouvoir font incontestablement de l'ONL Charlie une organisation pluraliste.

5.1.3.4 Paradoxes

L'ONL Charlie, dans sa complexité, n'est pas exempt de paradoxes. Le MCA en identifie un d'emblée : un paradoxe d'appartenance.

« Non, mais c'est ça, donc c'est toujours ça, alors on se met des règles de gouvernance évidemment parce qu'on doit être encadré (...) un administrateur doit quand même avoir un minimum de connaissances, de compétences, de désintéressement, même si parfois c'est difficile ce n'est pas un désintéressement personnel dont je parle c'est un désintéressement par rapport à ses mandataires parce qu'un élu c'est un mandataire (...) quand il est élu, il reçoit un mandat de représentation. Ce qu'on demande à l'administrateur d'un OSBL comme le nôtre, il faut essayer de ne pas en tenir trop compte pour être capable de faire fonctionner l'ensemble. Parce que si chacun reste toujours campé sur ses positions, c'est certain que ceux qui sont majoritaires vont l'emporter, le fossé va se creuser de plus en plus et il arrivera obligatoirement, un jour ou l'autre, une crise.

Ce paradoxe est vécu comme un déchirement entre la loyauté à son groupe de membres, qui correspond essentiellement à l'organisation d'origine, et la loyauté à l'ONL Charlie, ou entre le rôle de mandataire et le rôle de dirigeant.

La fusion de l'organisation de fédération de sport et de l'organisation de loisir crée un paradoxe de performance : le sport a besoin d'argent pour l'entraînement, pour le déplacement des athlètes et la rémunération du personnel d'accompagnement des athlètes. Les personnes pratiquant le loisir ont seulement besoin d'entretenir des infrastructures légères. Les objectifs sont différents, et la fusion a été commandée par l'État pour économiser... Il y a donc moins d'argent pour accomplir les mêmes tâches.

DG : Il y a les revenus générés par membership du secteur « sport », on appelle ainsi, parce que c'est comme ça ! Il y a trois divisions chez nous issues de la fusion, on fonctionne encore de la même façon. Il y avait comme une chasse gardée de la division sport : « il faut garder notre argent pour nous autres, puis eux autres le loisir, ils ne font rien pour avoir des revenus. »

L'ONL Charlie est ainsi marqué par des tensions paradoxales de performance, c'est-à-dire des paradoxes découlant de la pluralité des parties prenantes, qui se manifestent par des stratégies et des objectifs concurrents (Smith et Lewis, 2011). En effet, on trouve des objectifs multiples et concurrents, et le succès de chacune des divisions ne se mesure pas de la même manière. Pour le sport, le succès se mesure en résultats lors de compétitions; pour le loisir, le succès se mesure par le plaisir d'une activité Charlie faite la fin de semaine et par le nombre de pratiquant.e.s.

Le MCA est aussi d'avis que les objectifs des tenants du sport et du loisir sont divergents :

Donc vous comprendrez bien que les intérêts sont divergents, les intérêts de quelqu'un qui veut faire du sport et faire de la compétition et atteindre les Jeux olympiques ne sont pas les mêmes que la personne qui veut *pratiquer son loisir*.

5.1.3.5 Implication affective

Pour les trois personnes interviewées, il y a des marqueurs au sujet de leur implication affective au sein de l'ONL Charlie. La DG a quitté une carrière dans un domaine totalement différent pour s'impliquer dans son activité de prédilection puis devenir DG de l'ONL. La passion l'a menée à réorienter sa carrière :

DG : Ben en fait, j'ai toujours été entraîneur de façon parallèle à ma carrière, donc moi j'avais une carrière. J'ai toujours eu plaisir à dire que je faisais ça à temps perdu et donc pas à temps partiel, parce que ça fait beaucoup. C'était très impliquant, mais c'est vraiment ce qui me passionnait le plus.

La personne à la présidence est impliquée dans la gouvernance de son activité depuis 30 ans. Elle a été invitée par son entraîneur de l'époque à s'impliquer dans les organisations membres de l'ONL Charlie pour « essayer de faire bouger les choses ».

PR : J'ai dit : "OK, c'est bon, je vais y aller". Je suis là depuis 1992, j'étais sur le conseil d'administration des clubs *des environs* de Montréal, ce sont les clubs dont j'ai été présidente de 2000 à 2012.

L'implication affective du MCA est clairement exprimée :

MCA : Et ici c'est ça qui nous fait tenir ensemble, c'est parce que l'on a tous l'amour *de Charlie*.

Il nous indique aussi que les autres membres impliqués dans l'ONL Charlie le font pour la même raison que lui.

Enfin, le MCA nous parle de la passion qui anime les bénévoles qui sont impliqués au sein de l'ONL :

(...) Nous, 80, je ne veux pas dire de bêtise dans les chiffres, mais une bonne proportion... c'est au moins 90% du travail fait par des bénévoles. (...) Il y a des gens qui sont passionnés et puis qui vont aller comme administrateurs parce qu'ils pensent qu'ils peuvent faire une différence, ils pensent qu'ils ont ce qu'il faut pour faire avancer la cause de leur organisme.

5.1.3.6 Formation en gouvernance

Selon la DG, une formation en gouvernance a été organisée à l'intention des membres du CA. Selon ses dires, les tensions entre les rôles de mandataires et de dirigeants étaient à ce moment-là assez vives. Le modèle proposé lors de cette formation, soit la « gouvernance stratégique » (Malenfant et Baron, 2018), est une déclinaison de la théorie de l'intendance (Muth et Donaldson, 1998) où le CA est formé d'experts dont le rôle est d'améliorer la gestion et les stratégies organisationnelles (Cornforth, 2004).

Contrairement aux autres ONL étudiés, où les formations étaient bien perçues, certain.e.s membres du CA de l'ONL Charlie ont démissionné à la suite de la formation :

(...) une des démarches que j'ai faites pour essayer de remettre de l'ordre là-dedans, on a beaucoup insisté auprès des membres du CA pour que ceux-ci suivent une formation sur la saine gouvernance, puis, à la suite de cette formation-là, boum, le lendemain deux membres ont démissionné !

Mes entretiens avec les personnes en poste ne m'ont pas permis de creuser les raisons qui ont poussé les ancien.ne.s membres du CA à quitter.

Malgré tout, la DG est d'avis que la formation est utile et pourrait servir à préciser les rôles. À la question de savoir si la formation peut aider à améliorer le fonctionnement du CA, elle répond :

Oui, ça va aider. Le problème qu'on vit, c'est que les gens ont de la misère à garder leur chapeau d'administrateur. Puisqu'ils sont issus d'un milieu donc ils ont l'impression que quand ils sont rendus sur le CA, ils sont là pour parler au nom du secteur qu'ils représentent, alors que ce n'est pas ça (...)

Elle lie donc le besoin de formation au paradoxe d'appartenance que le MCA évoquait plus haut.

En réponse à la même question, la PR répond :

Oui, moi je pense que oui. Cependant, il y a des gens qui se sentent au-dessus de ça et ça, c'est malheureux, mais ça, l'humain étant ce qu'il est...

Enfin pour le MCA, la formation ne saurait qu'être bénéfique. Il en modère toutefois les bénéfices en l'associant à l'expérience préalable :

(...) oui je pense que c'est toujours bénéfique, ce n'est jamais du temps perdu. Maintenant je vous dirais que le bénéfice qu'on en retire est proportionnel à l'expérience que l'on a quand on arrive.

En résumé, la formation est perçue comme pouvant être un outil utile à l'exercice de la gouvernance de l'ONL Charlie. Toutefois, le contexte tendu pendant lequel la formation s'est tenue semble avoir mitigé cette perception.

5.1.3.7 Indépendance des membres du conseil d'administration

La notion d'indépendance du CA, telle que proposée par l'État, ne laisse pas indifférent.e.s les dirigeant.e.s de l'ONL Charlie rencontré.e.s. La DG relate la réception des propositions de l'État par son CA :

Je n'étais pas là au moment où ça a été déposé, mais ça a été très mal reçu (...) Oh my god ! Je ne peux pas croire que les gens qui ne connaîtront même pas *Charlie* vont venir administrer la boîte.

Toutefois, l'opinion personnelle de la DG est plus nuancée :

Mais plus ça va, plus ils comprennent, et je pense qu'ils réalisent qu'on est capable d'aller chercher des gens qui vont avoir des compétences recherchées qui connaissent quand même le milieu. Puis éventuellement, ils vont comprendre que ce n'est pas important, le plus important, c'est savoir compter, d'avoir une vision de développement, de connaître le milieu de la philanthropie, que de connaître *Charlie*.

À la question « d'après vous, est-ce que ça fonctionnerait pour votre organisation d'avoir des gens extérieurs ? », la personne à la présidence s'interroge et répond :

Je ne suis pas certain. Oui, on peut avoir... C'est quand même un domaine particulier, Charlie... Bon je ne suis pas certain. Cependant, je vais juste répondre par « peut-être », je sais que la nouvelle gouvernance (la proposition de l'État) demande d'avoir sur le CA des gens qui ont des compétences, par exemple en administration, en droit, ou dans d'autres domaines d'activité, mais on a déjà pas mal cette brochette-là autour du Conseil d'administration.

Le code de gouvernance prévoit un minimum de membres de CA en provenance de l'extérieur pour leur indépendance et pour leurs compétences. Celui-ci étant imposé par l'État, l'ONL Charlie devra concilier les exigences de l'État avec sa gouvernance par parties prenantes.

PR : Ben, le premier défi en tout cas, ce qui est sur la table, là, c'est de refaire les règlements généraux et de refaire le processus électoral en fonction des exigences du Ministère et en fonction des frustrations possibles, là, des différents secteurs d'activité, d'essayer de concilier ça le plus possible sans faire en sorte que certains secteurs d'activité se sentent laissés-pour-compte.

La position du MCA est très claire en ce qui concerne l'indépendance des membres du CA :

Maintenant, on pourrait être tenté, comme peut-être certaines personnes, et des ministères peuvent être tentés de dire : « si pour éliminer ce problème-là on n'a qu'à mettre des gens complètement indépendants », mais là ça ne marche pas, pourquoi ? Parce que... il y a besoin d'un ancrage !

5.1.3.8 Rôle de l'implication affective dans les tensions et situations paradoxales

L'ONL Charlie vit des tensions paradoxales d'appartenance et de performance au sein de son CA. Ces tensions sont encore vives et sont issues de la fusion d'organisations aux logiques différentes. Malgré toutes les tensions vécues, ce qui fédère ces organisations est le lien affectif intense qu'elles ont toutes pour Charlie.

L'implication affective des membres du CA dans la gouvernance de l'ONL Charlie, qui pourrait être perçue comme irrationnelle et potentiellement destructrice, est ici une force qui soude des membres qui ont un objet commun lié à leur affection pour l'activité Charlie.

5.1.3.9 En résumé

L'ONL Charlie est une organisation complexe, issue de la fusion imposée par l'État de cinq organisations. C'est une organisation pluraliste par la multiplicité des pouvoirs au sein du CA (représenté par des comités sectoriels) et par la multiplicité de ses logiques (la logique sportive et la logique loisir).

L'ONL Charlie vit des paradoxes d'appartenance et des paradoxes de performance. Le contexte de la fusion a contribué aux tensions paradoxales, notamment au sein du CA sur le rôle de mandataire versus le rôle de dirigeant.

Tous les acteur.trice.s rencontrés ont exprimé un attachement profond à Charlie et aux activités de Charlie. Ils ont indiqué qu'ils sont impliqués depuis longtemps au sein des organisations qui existaient avant la fusion. Les personnes rencontrées extrapolaient cet attachement aux autres personnes impliquées au sein de l'ONL Charlie. Cet attachement contribue à fédérer les constituants préexistants au sein de la nouvelle organisation, et ce, malgré les tensions paradoxales.

Les trois acteurs de l'ONL Charlie rencontrés croient que la formation en gouvernance peut contribuer à améliorer la gouvernance de l'organisation et à apaiser les tensions. Sans pouvoir établir de lien ni comprendre les motifs derrière leur décision, on note toutefois la démission de deux ancien.ne.s membres du CA à la suite d'une formation en gouvernance.

Sur la question de l'indépendance des membres du CA, les avis sont partagés. Si pour la DG la présence au CA de personnes provenant de l'extérieur et ayant des expériences pertinentes pourrait être bénéfique, la connaissance et la passion pour Charlie sont vues comme un ancrage nécessaire.

5.1.4 L'ONL Delta

5.1.4.1 Présentation

L'ONL Delta est une organisation ancienne, fondée en 1942. Sa mission est de développer l'intérêt et les connaissances des jeunes et de leur famille sur l'environnement, par des activités ludiques et éducatives.

L'ONL est composé de clubs qui transmettent la philosophie de l'ONL Delta. Ces clubs sont traditionnellement associés à des municipalités. D'autres organisations, qui partagent la philosophie de l'ONL (comme des écoles, des services de garde ou des camps de vacances), ont formé des clubs, payé leur cotisation et ont joint l'ONL Delta en devenant du coup membres de plein droit. En tout, l'ONL Delta a une trentaine de membres sociétaires qui réunissent entre 10 000 et 15 000 membres.

L'ONL Delta produit, à l'intention de ses membres et pour le grand public, des outils pédagogiques servant à sensibiliser ses membres et le public à l'environnement. Pour cela et pour ses actions en sensibilisation à l'environnement, l'ONL reçoit des soutiens financiers de l'État. Enfin, une fondation privée vient en aide à l'ONL Delta pour ses actions auprès des jeunes enfants.

Au moment de l'entrevue, la PR était en poste depuis sept ans. La DG est en poste depuis 30 ans et le MCA est au CA depuis près de 20 ans. Ils sont tous les trois issus de l'organisation et en sont membres depuis l'enfance.

Malgré plusieurs années difficiles en raison du gel des subventions, l'ONL Delta a diversifié ses services, et a su s'adapter aux changements et aux fluctuations de la popularité des clubs en s'associant à d'autres organisations, comme les services de garde ou les camps de vacances.

5.1.4.2 Gouvernance

L'assemblée générale de l'ONL Delta est composée des délégués votants qui représentent les membres sociétaires à raison de deux délégués ayant chacun un vote. Les autres catégories de membres peuvent participer aux assemblées générales, mais sans droit de vote. Donc, les pouvoirs des membres sont également répartis parmi les membres sociétaires, c'est-à-dire les clubs, sans égards au nombre de membres individuel.le.s de chacune des organisations.

Les pouvoirs et mandats de l'assemblée générale sont très classiques :

- approuver les états financiers ;
- élire les administrateurs ;
- nommer les vérificateurs ;
- ratifier les actes des administrateurs.

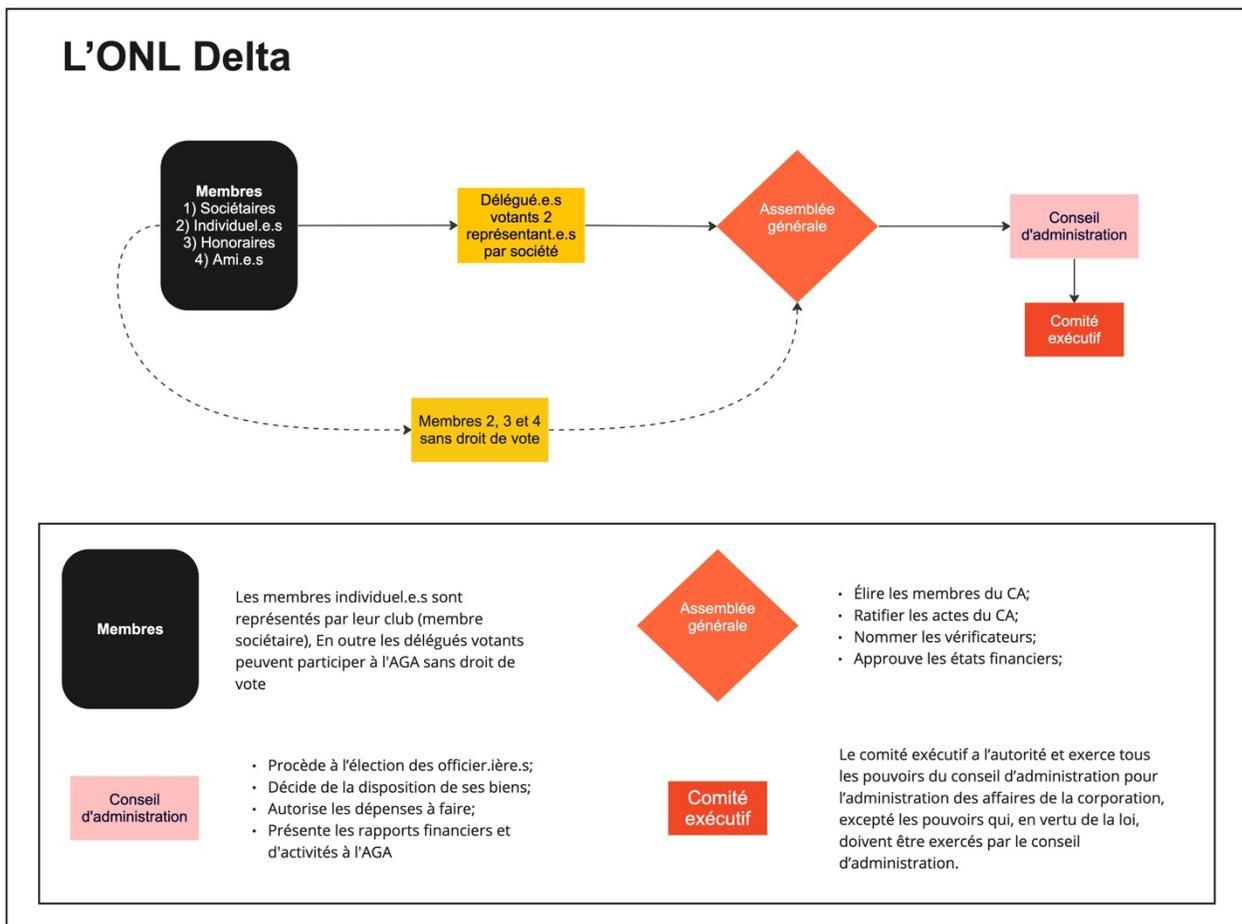
(Extraits des règlements généraux de l'ONL Delta, modifiés en 2009)

Le conseil d'administration est mandaté spécifiquement pour :

- procéder à l'élection des officiers et des membres du comité exécutif de la corporation ;
- décider du placement et de la disposition de ses biens ;
- autoriser les dépenses à faire ;
- présenter à l'AGA un état des finances et des travaux de l'année écoulée, y compris une liste des assemblées du conseil et des présences de ses membres ;
- nommer un ou plusieurs comités, leur confier un mandat, en vue de lui faire rapport sur les questions intéressant la corporation ;
- prendre toutes les autres mesures conformes aux règlements qu'il juge dans l'intérêt de la corporation.

(Extraits des règlements généraux de l'ONL Delta, modifiés en 2009)

Figure 5.4 Structure de gouvernance de l'ONL Delta



Tel que l'illustre la figure 5.4, l'ONL Delta est constitué d'un conseil d'administration élu par les membres délégués lors de l'assemblée générale annuelle. L'ONL Delta est aussi doté d'un comité exécutif ayant les

mêmes droits que le conseil d'administration. Les membres individuels, honoraires ainsi que les « ami.e.s » peuvent participer à l'assemblée générale annuelle, mais n'ont pas le droit de vote.

Les règlements généraux ne prévoient pas l'instauration d'un comité de mise en nomination ni de comités statutaires, et ne donnent pas de description du mandat de la direction générale.

Sur la question du comité de mise en nomination, la DG précise :

On n'a jamais eu besoin de comité ; honnêtement, tu sais, moi, la dernière fois qu'il y a eu un vote à l'assemblée générale pour des postes, ça doit faire 20, 25 ans.

C'est un CA où les administrateur.trice.s sont issus du milieu de l'ONL.

DG : Les administrateurs viennent vraiment de nos clubs locaux, ou ce sont d'anciens *Delta* qui sont toujours restés impliqués dans l'organisation.

Selon les informations qu'on trouve dans les règlements généraux, on pourrait qualifier la gouvernance de l'ONL Delta de démocratique. Celle-ci suggère que le travail des membres du CA est de représenter les membres de l'organisation. Le CA n'est pas formé de professionnel.le.s, et tous les membres peuvent se présenter à l'élection du CA (Cornforth, 2004).

Toutefois, les propos tenus par les personnes interviewées laissent penser que se juxtapose à ce modèle démocratique le modèle théorique de l'hégémonie managériale. En effet, la DG est en place depuis près de 30 ans et son leadership a permis à l'organisation de passer à travers les fluctuations du membership des clubs. À la question « Est-ce que les clubs Delta traditionnels existent toujours ? », la DG répond :

Oui ; moins, mais ça existe toujours, puis c'est *up and down*, c'est bizarre là.

La DG considère que son leadership est fort, et elle n'aimerait pas collaborer avec un CA au leadership fort :

Ce qui est clair pour moi, dans ma tête, c'est que je trouve que dans un monde idéal, si la direction est forte, il faut que le CA ne soit pas fort parce que sinon il y a facilement des guerres de coqs.

La DG est consciente qu'à la veille de sa retraite, elle doit compter sur un CA compétent et engagé pour assurer la pérennité de l'organisation :

Ben... tu sais, nous, avec le changement de direction, ça inquiétait certains administrateurs, nous avons convenu ce que devrait être leur rôle, c'est le rôle du conseil d'administration de s'assurer que les valeurs de l'organisation vont rester.

5.1.4.3 Pluralisme

Le pluralisme organisationnel de l'ONL Delta s'exprime de plusieurs façons. Tout d'abord par une multiplicité des logiques. Au départ, l'ONL Delta était un regroupement de clubs de jeunes qui partageaient une philosophie d'activités dans la nature. La perte de popularité des activités sous forme de club organisé, couplée au vieillissement du concept de départ, a forcé l'ONL Delta à trouver de nouvelles activités qui pouvaient assurer sa survie. Ce sont finalement des mandats d'interprétation du milieu naturel au profit de municipalités et d'autres organisations partenaires qui ont permis à l'ONL Delta de survivre. Même si les activités traditionnelles de l'ONL Delta demeurent, à celles-ci se juxtaposent maintenant des activités plus lucratives à l'intention de municipalités. De ceci découle une multiplicité de logiques : celle des services aux membres et celle de la réalisation de mandats, une logique de service à des collectivités plus larges. Ainsi, la DG nous explique :

On avait pensé développer des panneaux autonomes dans nos parcs pour les familles pour le temps des Fêtes. Puis on a accepté le mandat de la Ville de Montréal; on a développé le contenu de panneaux d'interprétation, la Ville les a imprimés. Mais c'était toujours conditionnel : "vous nous donnez la permission de fournir le contenu à nos clubs." Puis, la Ville de Longueuil, qui est membre chez nous, en a imprimés et installés dans certains de ses parcs. La Ville de Laval, qui n'est pas membre, mais avec qui on collabore, a fait la même chose. C'est pour monsieur et madame Tout-le-Monde dans les villes, mais c'est aussi disponible pour nos clubs.

Cette diversité de logiques se retrouve aussi dans la structure de membership de l'ONL Delta. La DG nous explique que des municipalités sont membres, mais que d'autres ne sont que des partenaires :

Il y a des villes qui sont membres *Delta* aussi pour pouvoir faire des activités auprès de leurs citoyens. On a des partenaires comme les associations forestières régionales, on a plusieurs écoles qui sont partenaires *Delta*, des camps, des CPE, on travaille avec plusieurs milieux et organismes, des conseils régionaux en environnement, des groupes qui font la promotion de la santé par la bande... qui font aussi des activités science nature, tout ça là, on a plusieurs partenaires.

Le pluralisme de l'ONL Delta se trouve aussi dans ses préférences et concerne sa mission et ses objectifs. Les activités des clubs sont encadrées par la philosophie traditionnelle de l'ONL, mais avec les services de garde et les écoles, c'est différent. La PR nous raconte :

Au départ, nos clubs étaient en milieu municipal; maintenant, on en trouve dans les écoles, les services de garde, donc un très large spectre de clientèle, parce qu'avant c'était vraiment des clubs, un peu comme les scouts, donc on s'est beaucoup adapté.

Toujours dans la pluralité des préférences, on observe dans les multiples missions de l'ONL Delta qu'à la mission de vulgarisation et d'éducation scientifique s'ajoute la mission de loisir actif en pleine nature.

Selon la PR :

(...) on a aussi développé beaucoup de partenariats, que ce soit avec des universités et d'autres organismes qui veulent faire bouger les jeunes à l'extérieur (...).

Plus tard dans l'entrevue, la PR nous dit :

(...) puis on s'est posé la question : "est-ce qu'on est scientifique, est-ce qu'on est nature, est-ce qu'on est..."

Cet ajout à la mission de l'ONL Delta est stratégique : l'État a décidé de privilégier financièrement les organisations qui favorisent la pratique d'un loisir physiquement actif (Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport et Proulx, 2019; Lefebvre *et al.*, 2017).

Ainsi, le pluralisme de l'ONL Delta s'exprime à la fois par la multiplicité de ses logiques (logique de production lucrative d'outils pour les municipalités, logique de production d'outils gratuits et logique de préservation des traditions pour ses membres), ainsi que par la multiplicité de ses préférences (services traditionnels à ses membres et services moins traditionnels pour les camps de jour et les écoles; préférence entre le loisir d'observation scientifique et le loisir actif de plein air).

5.1.4.4 Paradoxes

Divers paradoxes sont identifiés par la direction et la présidence. Un premier paradoxe d'appartenance est identifié et justifié par la DG. L'ONL Delta, qui est une organisation nationale, rend des services à une importante municipalité :

DG : Non, honnêtement, c'est sûr parfois les administrateurs et les administratrices se questionnent... Lorsqu'on a commencé à travailler plus avec *la Ville*, certains se sont demandé : *cette Ville* n'est qu'une région, nous on est un organisme national. Mais quand ils ont réalisé tout ce que ça permettait... Une chance qu'il y avait *la Ville*, parce qu'on n'avait pas beaucoup d'autres sources de revenus ! Ils se sont vraiment rendu compte que l'argent de *la Ville* servait aussi aux membres partout à travers le Québec (...).

Pour les administrateur.trice.s, l'ONL Delta existe pour offrir des services à ses membres, pas pour exécuter des mandats pour la Ville. Créer pour ses membres, avec les couleurs de l'ONL Delta, ou créer des outils pour toute la population de la ville ? Un dilemme paradoxal d'appartenance.

De fait, l'ONL Delta a dû trouver des moyens de survivre en innovant à travers le temps, malgré les désaffections des membres individuels dans les clubs en région. Les innovations ont consisté à offrir des activités nature non seulement à ses membres traditionnels, mais aussi à des institutions scolaires, aux dépens des traditions de l'organisation, ce qui constitue un paradoxe d'apprentissage (Smith et Lewis, 2011).

PR : (...) les services de garde à l'école, bien c'est super. Le jeudi après-midi, ce sont les activités *Delta*. Ils ne font pas nécessairement comme nous quand on commençait avec l'hymne *Delta* — c'était la façon de monter la réunion *Delta*. Mais ce n'est pas obligé d'être ça non plus (...).

PR : (...) à l'époque, on apprenait tout ce qui était la base Delta, notre devise (...). Puis tu avais tes badges; tout le système d'émulation n'est pas toujours présent dans tous les clubs maintenant, c'est pour ça que j'ai dit qu'on s'est adapté, on est arrivé en 2020 nous autres aussi.

Enfin, la DG évoque une situation passée où les rapports entre la PR et elle étaient tendus. Elle identifie un paradoxe d'organisation de type collaboration-contrôle entre la DG et la PR :

DG : C'est difficile, quand tu as l'impression que ton CA n'a pas confiance en toi comme direction. Je leur avais offert ma démission plusieurs fois, il faut qu'il y ait un lien de confiance entre la présidente ou le président avec la direction, sinon c'est invivable.

Les tensions collaboration-contrôle se sont depuis apaisées; le CA fonctionne sur le mode de collaboration mutuelle.

MCA : (...) on doit travailler en équipe, la direction doit sentir que son CA est là, mais le CA doit sentir que la direction travaille aussi dans le sens de ce que le CA veut, je sens que c'est là notre vrai rôle.

Toutefois, le départ à la retraite de la DG pourrait ramener la question en avant-plan.

DG : Je pense que pour la transition à la DG, le CA a un énorme rôle à jouer, dans le sens qu'il faudra qu'ils prennent leurs responsabilités et pas que moi, pendant la transition...

Les paradoxes ont été vécus dans le passé et au moment de la collecte, ils ne semblaient pas générer de difficultés particulières et ne sont pas saillants. Toutefois, les paradoxes d'organisation existent et pourraient entraîner des tensions, notamment dans le contexte où le départ à la retraite de la DG pourrait stimuler les tensions collaboration-contrôle entre la DG et le CA.

5.1.4.5 Implication affective

Les trois personnes rencontrées ont un rapport affectif clair avec l'ONL Delta. Elles ont toutes une expérience avec l'ONL qui remonte à l'enfance. Pour la DG :

(...) tu sais moi, j'étais jeune Delta, puis j'ai été chef d'équipe (...); j'ai pris la responsabilité de mon club, j'avais 18 ans. Après ça, je me suis impliquée au niveau régional et au niveau provincial.

C'est un parcours similaire pour la PR, impliquée depuis l'âge de neuf ans — comme membre, ensuite à l'animation, puis comme responsable de club. Elle a fait son stage d'étude en loisir à l'ONL Delta et travaille maintenant dans le développement des sports et des loisirs dans une municipalité. C'est à la suite de son expérience de stagiaire que la PR s'est impliquée au CA de l'ONL Delta.

Depuis l'âge de 9 ans, oui donc, j'ai toujours été *Delta*, là depuis, c'est ça depuis près de 30 ans maintenant

(...) je me dis que mon implication avec *Delta* (...) veux, veux pas, ça fait partie de mon ADN maintenant.

La situation est semblable pour le MCA. Son implication remonte aussi à son enfance et il a un cheminement semblable (membre, animateur puis responsable de club et enfin impliqué au CA), il ajoute :

(...) je dis à la blague "J'ai du sang *Delta* qui coule dans mes veines, là", ma mère était une *Delta*, ma grand-mère était une *Delta*, ma marraine est une *Delta*, mes enfants sont des *Deltas*.

MCA : (...) ça fait partie de moi... c'est vraiment une passion, puis, je suis en accord avec ces valeurs-là, avec cette mission-là.

Les trois personnes rencontrées sont impliquées au sein de l'ONL Delta depuis leur enfance. Elles se sont investies autant au niveau local qu'au niveau régional. Elles parlent de passion, d'ADN Delta et de sang Delta qui coule dans leurs veines. Leur lien émotif avec l'organisation est sans équivoque.

5.1.4.6 Formation en gouvernance

L'ONL n'a pas organisé de formations spécifiques pour ses membres, mais la DG a eu l'occasion de suivre celle offerte par le Regroupement Loisir et Sport du Québec (RLSQ). C'était une formation en « gouvernance stratégique » (Malenfant et Baron, 2018).

Moi sérieusement, j'ai vraiment beaucoup aimé. Je trouvais que la formation donnait beaucoup d'exemples concrets, je me sentais concernée, peut-être parce que justement on n'était pas juste des ONL; je me rappelle qu'il y avait une association des marchands de bois, des quincailleries... Là j'ai réalisé qu'un CA d'une multinationale ou le CA d'un organisme comme le nôtre, c'est la même affaire, même si on n'a pas le même budget.

Elle s'interroge sur la possibilité d'organiser une telle formation pour les membres du CA de son organisation :

J'ai déjà tâté le terrain; mon problème c'est la diversité au sein de mon conseil d'administration. Je ne sais pas si ça passerait comme ça (...).

Pour sa part, le MCA a pu suivre une formation en gouvernance dans le cadre d'un autre CA dans lequel il était impliqué. À la question à savoir si cette formation avait été utile, il répond :

Oui, même si c'était avec une autre organisation, c'était quand même pertinent pour comprendre mon rôle dans l'ONL Delta.

Le MCA se souvient surtout du cadre formel du CA :

Je pense que c'est à ce moment-là que j'ai compris l'importance du rôle des administrateurs et que je ne suis pas juste un bénévole (...), je suis responsable jusqu'à un certain point de

cette organisation-là. (...) C'est vraiment quand même important comme rôle, comme responsabilité (...).

De son côté, la personne à la présidence ressent le besoin d'offrir une formation pour le CA, même si celui-ci est en place depuis longtemps.

Effectivement, avoir une petite formation... parce que tu sais, le Ministère amène de nouvelles façons de faire et on en parle sur le coin d'une table... Peut-être pas chaque année, mais une fois de temps en temps, on devrait se faire une petite mise à jour, voici où ce qu'on en est rendu.

Les trois personnes de l'ONL Delta rencontrées ont donc une perception positive de la formation en gouvernance — pour bien comprendre les responsabilités des administrateur.trice.s, mais aussi leurs rôles respectifs.

5.1.4.7 Indépendance des membres du conseil d'administration

La question de l'indépendance des membres du CA est une question épineuse pour la DG et la présidence de l'ONL Delta. Pour leur part, le sentiment d'appartenance à Delta pour les administrateurs et administratrices est essentiel pour assurer leur pleine contribution à la réalisation de la mission de l'organisation. La personne à la présidence nous dit :

(...) il faut qu'on garde l'essentiel; je veux bien avoir du monde extérieur, mais on a un but, (...) La relève n'est pas facile à trouver, à la limite, on pourrait aller chercher quelqu'un de l'externe qui ne connaît pas ça... mais, cette personne n'aura pas d'intérêt à s'impliquer.

La DG va dans le même sens :

Là, moi, j'ai dit : "on a de la misère à trouver les administrateurs". Jos Bleau-Lafarlouche qui n'en a rien à cirer de mon organisation, pourquoi deviendrait-il membre de mon CA ?

D'autre part, l'imposition de règles de gouvernance par l'État à une organisation reconnue comme organisation d'action communautaire autonome a choqué la DG et la PR.

DG : Après la présentation par le Ministère de la première version du code de gouvernance, moi, j'étais en état de choc. Pour moi, c'est inconcevable, que des membres qui sont impliqués dans l'organisation ne seraient pas capables d'être administrateurs ! (...) Moi là, j'étais vraiment en état de choc, je suis partie, j'étais enragée noir. (...) Oui, c'est de l'ingérence, c'était comme si "parce que tu es proche de l'organisation, tu n'es pas un bon

administrateur", quand dans la première version de son code de gouvernance, le Ministère ne voulait pas qu'on ait des gens qui ont un lien avec notre organisation.

PR : On a essayé d'en impliquer deux nouvelles, mais ça n'a pas marché, elles ont dit "non". Mais c'est ça. Je pense que c'est ça avec le code de gouvernance, ça paraît toujours un petit peu comme un peu d'ingérence dans nos organismes.

La seconde version du code de gouvernance est venue limiter le nombre d'administrateurs indépendants, et a défini le fait d'être administrateur dépendant comme étant une personne employée ou membre de CA d'un organisme membre. Pour l'ONL Delta, les délégués votants de l'assemblée générale sont pour la plupart impliqués au CA des clubs membres. La DG peut s'accommoder de cette définition :

La seconde version du code de gouvernance, honnêtement ça va faire mon affaire, parce qu'il y a des administrateurs qui ne sont plus impliqués au quotidien dans un club local, mais qui sont d'anciens *Delta*, mais qui souvent au niveau professionnel peuvent contribuer à l'organisation. Je pense à quelqu'un qui est biologiste et qui a des connaissances approfondies en lien avec *Delta*, ça peut nous aider sur certains projets (...), mais ce sont d'anciens *Delta*, pour nous, c'est important. (...) Les administrateurs viennent vraiment de nos clubs locaux ou des anciens *Delta* qui sont toujours restés impliqués.

La PR pense que l'ONL Delta fera contre mauvaise fortune bon cœur, s'accommodera des nouvelles règles de gouvernance et recrutera de nouveaux membres du CA qui sont d'anciens membres Delta, mais qui ne sont plus impliqués au niveau local ou régional :

Comme nous sommes financés par le Ministère, on finit toujours par entrer dans la case, là; même si on n'est pas contents, c'est notre survie.

En somme, l'indépendance totale des membres du CA, c'est-à-dire un CA formé de personnes extérieures à l'ONL Delta, n'est pas envisageable ni pour la PR ni pour la DG. L'identité Delta est trop importante et essentielle à sa mission. Toutefois, comme le CA actuel est formé de délégué.e.s de clubs qui sont généralement impliqués dans des organisations locales, recruter d'anciens membres Delta qui ne sont plus actif.ve.s au niveau local ou régional semble un compromis acceptable

5.1.4.8 Rôle de l'implication affective dans les tensions et situations paradoxales.

On ne peut pas parler de tensions internes au sein de l'ONL Delta. Toutefois, des paradoxes ont été identifiés et posent des questions au sein de l'organisation. Le paradoxe d'apprentissage, qui oppose la

vision traditionaliste de l'ONL Delta à la vision actuelle, ne semble pas créer de tensions au sein du CA, même si cette situation semble avoir été discutée à l'intérieur de l'organisation.

Il semble que la nécessité de continuer la mission de Delta ait permis aux membres du CA d'accepter des modifications dans la façon de faire. La PR résume cette adaptation au changement :

On ne donne pas la badge à la fin [en parlant des activités offertes dans les services de garde], mais ce sont les valeurs qui sont véhiculées qui sont importantes.

Il semblerait ici que l'attachement à la mission et aux valeurs de l'ONL Delta contribue à éviter que les situations paradoxales d'apprentissage ne provoquent trop de tensions.

Pour le paradoxe d'appartenance entre l'organisation nationale et l'exécution de mandats locaux pour des municipalités, encore là, l'harmonie semble régner au sein du CA et de l'organisation.

Enfin, le paradoxe d'organisation de type collaboration-contrôle, identifié par la DG et la PR. Actuellement il n'y a pas de tensions identifiées liées à ce paradoxe. Toutefois, on peut émettre l'hypothèse que le départ à la retraite annoncé de la DG pourrait créer des tensions, d'autant plus que la future DG (qui occupe actuellement le poste de direction adjointe) n'est pas issue de l'ONL Delta. Il serait intéressant d'avoir des données pour connaître l'effet de l'implication affective lors de la transition à la DG.

5.1.4.9 En résumé

L'ONL Delta est une organisation mature âgée de plus de 80 ans. Sa structure de gouvernance est simple et héritée de l'organisation d'origine. Le leadership de la DG est fort. Ainsi, au modèle démocratique se superpose le modèle théorique de l'hégémonie managériale.

C'est une organisation pluraliste, qui est animée par diverses logiques. Ce pluralisme a contribué à sa survie. Malgré une longue histoire, les dernières années ont vu des fluctuations de son membership. La diversification des activités et la création d'outils pour les municipalités ont permis à l'ONL Delta de continuer à exister malgré des changements qui ont rendu les pratiques traditionnelles Delta moins attrayantes.

Ces changements ont amené des paradoxes d'appartenance et d'apprentissage qui ne semblent pas avoir créé de tensions significatives au sein de l'ONL.

Les personnes de l'ONL Delta rencontrées sont toutes très impliquées dans l'organisation, et ce, depuis leur enfance. Elles présentent trois parcours similaires en animation, au sein de clubs locaux, au niveau régional puis au niveau national. L'attachement aux traditions, aux valeurs et à la mission est très présent. Malgré une certaine ouverture à l'intégration de membres indépendant.e.s au CA, il est difficile pour les personnes interviewées de concevoir l'intégration au CA de membres n'ayant pas au moins déjà été Delta. Cette relation affective leur semble essentielle.

5.1.5 L'ONL Écho

5.1.5.1 Présentation

L'ONL Écho, fondé en 1965, se spécialise dans un domaine qu'on nommera ici l'écho. Il regroupe des OSBL, des organisations à but lucratif (OBL) et des individus intéressés par un ou plusieurs aspects de l'écho. Fort de près de 300 membres organisationnels qui regroupent plus de 55 000 personnes, l'ONL Écho, en plus de contribuer au développement de la discipline, joue un rôle important auprès de l'État québécois, et ce, en lien avec sa mission. Même si les activités de l'ONL Écho sont réalisées par des amateur.trice.s dans le cadre de la pratique d'un loisir, plusieurs de ses membres sont des professionnel.le.s, et autant les travaux des membres amateurs que ceux des membres professionnel.le.s contribuent à l'enrichissement des connaissances dans ses domaines d'expertise.

Outre de représenter ses membres et d'exercer une influence à tous les paliers (local, régional et national), l'ONL Écho a une activité professionnelle de diffusion des travaux de ses membres amateurs ou professionnel.le.s. Cette activité contribue à générer des revenus autonomes en complément des cotisations et des revenus de subventions.

Malgré son membership important et son rôle auprès de l'État, l'ONL Écho demeure une organisation modeste. Ses revenus en 2021 approchaient les 250 000 \$, pour un actif net de 130 000 \$. Beaucoup de travail est fait par des bénévoles dans les différentes sphères d'action de l'ONL Écho.

La DG est en poste depuis une dizaine d'années et les membres du CA de l'ONL sont pour la plupart entrés récemment en poste.

DG : « À la dernière assemblée générale, il y avait le président qui quittait après 20 ans, l'année d'avant il y a eu deux personnes qui sont parties après 14 et 16 ans. Il y a eu dans les dernières années des gens qui étaient là et qui ont quitté. (...) Présentement, le plus vieux qui est sur le CA est là depuis quatre ans. (...) On a un nouveau CA pratiquement complet ».

5.1.5.2 Gouvernance

Malgré la présence de membres individuels au sein même de l'organisation, ce sont les membres collectifs qui ont le droit de vote à l'assemblée générale. Selon les règlements généraux de l'ONL Écho, l'assemblée générale peut :

- élire et destituer les administrateurs ;
- faire des propositions et émettre des vœux relativement aux objets de la mission, des valeurs fondamentales et de la gestion de l'ONL ;
- nommer le. la vérificateur. trice de l'ONL et déterminer sa rémunération ;
- ratifier l'adoption, la résiliation ou l'amendement des règlements de gestion adoptés par le Conseil ;
- ratifier l'adoption, la résiliation ou l'amendement des statuts, mais seulement lorsque l'assemblée générale a été dûment convoquée à cette fin ;
- recevoir, discuter et approuver les bilans financiers, l'état des revenus et dépenses et le rapport des vérificateur. trice. s ;
- recevoir, discuter et approuver les décisions, engagements et actes des administrateur. trice. s et des comités.

(Extraits des règlements généraux de l'ONL Écho)

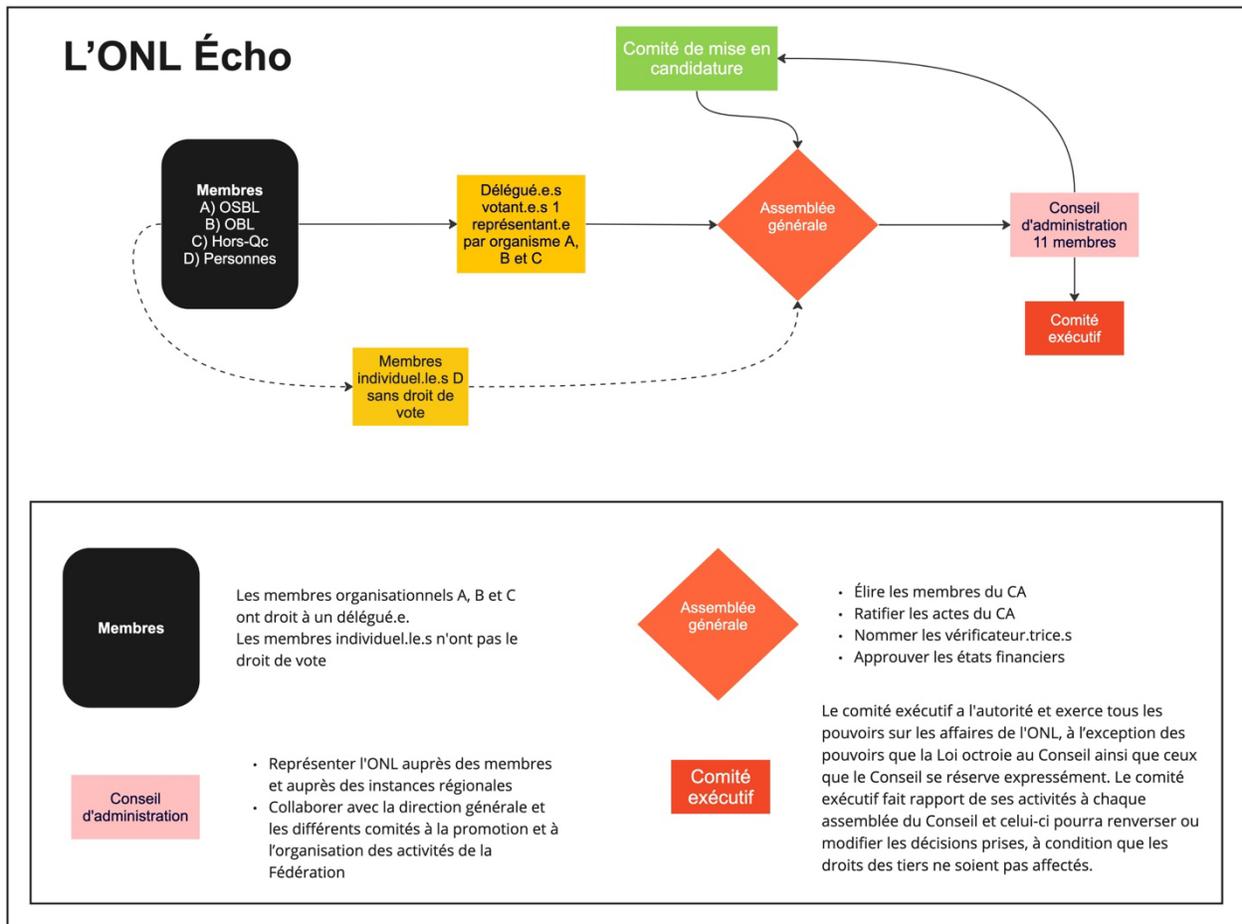
Les membres qui votent à l'assemblée générale sont donc les délégué. e. s des membres collectifs A (OSBL) , B (OBL) et C (organisations hors Québec). Toutefois, seules les personnes provenant des OSBL du Québec peuvent présenter leur candidature au conseil d'administration.

Le conseil d'administration de l'ONL Écho est formé de 11 personnes, dont cinq officie. è. r. es et six conseille. è. r. es. Les candidatures doivent être déposées au comité de mise en candidature trente jours avant l'assemblée générale des membres, et chacune de celles-ci doit être soutenue par un membre collectif A. Le mandat des personnes élues comme administrateur ou administratrice est de deux ans. Selon les règlements généraux, le conseil d'administration gère les affaires de l'organisation et exerce les pouvoirs suivants :

- il peut créer des postes de direction et d'autres organes, et déléguer aux titulaires de ces postes et à ces organes l'exercice de certains de ses pouvoirs ;
- il adopte et met en vigueur les règlements de gestion ;

- il peut en tout temps acheter, louer ou acquérir à quelque autre titre que ce soit les actions, valeurs, droits, titres au porteur, options et autres titres, terrains, bâtiments et autres biens mobiliers, réels, personnels ou mixtes, de même que tout droit ou intérêt s’y rapportant, pour le prix et suivant les termes et conditions qu’il estime justes.
(Extrait des règlements généraux de l’ONL Écho)

Figure 5.5 Structure de gouvernance de l’ONL Écho



La figure 5.5 permet de voir que l’ONL Écho est constitué d’un conseil d’administration de 11 membres élu.e.s par les délégué.e.s des membres. Les candidat.e.s sont approuvé.e.s par un comité de mise en candidature nommé par le CA. L’ONL Écho est aussi doté d’un comité exécutif formé par des membres du CA. Les membres individuel.le.s peuvent participer à l’assemblée générale, mais ils.elles n’ont pas le droit de vote.

Enfin, les règlements généraux prévoient aussi la constitution d'un comité exécutif formé de cinq membres, officie.è.r.e.s du conseil d'administration. Ceux.celles-ci sont élu.e.s lors du CA qui suit immédiatement l'assemblée générale annuelle. Le comité exécutif a essentiellement les mêmes pouvoirs que le conseil d'administration, mais les décisions du comité exécutif peuvent être renversées par le conseil d'administration.

Le modèle théorique de gouvernance de l'ONL Écho, selon les données que nous avons recueillies, est le modèle démocratique. Les membres du CA sont élus démocratiquement et ce ne sont pas des professionnel.le.s de la gestion. Toutefois, la DG semble y exercer une influence importante étant donné qu'elle est en poste depuis une dizaine d'années et que la plupart des membres du CA sont en poste depuis peu, ce qui teinte le modèle de gouvernance démocratique par le modèle de l'hégémonie managériale (Cornforth, 2004).

5.1.5.3 Pluralisme

L'ONL Écho est un regroupement d'organisations et d'institutions locales, régionales et même nationales. La plupart de ses membres organisationnels sont formés d'amateur.trice.s partageant le même loisir (en lien avec la mission d'écho), mais se greffe à cette pratique de loisir une pratique professionnelle, soit par la présence de membres institutionnels ou au sein même des regroupements d'amateur.trice.s. Il s'agit donc d'une grande diversité de membres aux logiques et aux préférences différentes. À ce sujet, la PR nous parle des membres de l'ONL Écho :

« (...) il y a des *institutions publiques* qui font partie de l'ONL Écho. Il y a aussi des groupes de professionnels qui [en font partie, des groupes] d'*écho familiale*, [des groupes] d'*écho du Québec*... la *fédération de science Tango* fait partie de l'ONL Écho. (...) On a aussi des organismes qui sont plus différents, qui sont plus du secteur de la culture. »

Pour la DG, ce pluralisme teinte sa vision de l'organisation; pour elle, toute cette diversité fait de l'ONL Écho un réseau : « Moi, je me considère comme un réseau et ça sera mon cheval de bataille — on est un réseau (...) » Malgré la diversité de ses membres, les rapports semblent bons et harmonieux. Aux dires de la PR :

« (...) Il y a une belle harmonie (...), je regarde certains groupes à qui de mon point de vue on ne laisse pas assez de place. Jamais les gens de ces groupes ne nous ont interpellés en disant "Nous on n'a pas ceci ou cela...", c'était plutôt : "N'oubliez pas qu'on existe !", "Oui, c'est vrai, on va penser à vous autres", mais ils ne se mettent pas en opposition aux autres (...). »

5.1.5.4 Paradoxes

Les trois personnes de l'ONL Écho que nous avons rencontrées sont unanimes pour qualifier la gouvernance de l'organisation d'harmonieuse et sans conflits. Les deux paradoxes identifiés (décrits ci-dessous) ne semblent pas, du moins en ce moment, susciter de tensions.

Le premier paradoxe identifié, un paradoxe de performance, touche le travail des bénévoles en collaboration avec la permanence. La DG ne peut compter que sur un seul autre employé et doit s'appuyer sur le travail d'une équipe de bénévoles, et ce, autant au CA que pour des projets spécifiques. Les bénévoles s'impliquent dans les dossiers qui leur tiennent à cœur. À la question « Comment se passe la gestion quotidienne ? », la DG répond :

C'est sûr que c'est beaucoup de travail, qu'il y a des choix parfois déchirants à faire parce qu'on n'est pas nombreux à l'ONL Écho, on est deux employés. Mais il y a aussi une trentaine de bénévoles qui s'impliquent à l'ONL Écho.

Plus tard dans l'entrevue, la DG ajoute :

Je pense que dans un groupe de bénévoles (...), c'est difficile d'avoir tout le monde au même niveau et que tous contribuent au meilleur de leurs compétences. (...) Quand on est capable de trouver l'intérêt de chacun (...), je pense que c'est encore ça qui génère le plus de satisfaction.

La DG trouve donc moyen de concilier les impératifs opérationnels avec les intérêts des bénévoles en trouvant ce qui intéresse chaque personne.

Par ailleurs, un autre paradoxe est évoqué par la PR — un paradoxe d'appartenance entre la région montréalaise, qui est très représentée au sein de l'ONL Écho, et les autres régions du Québec.

PR : C'est comme beaucoup d'organismes qui sont basés à Montréal, il y a souvent une vision "montréaliste" des choses. Montréal centre du monde, centre du Québec, mais quand on cherche des ressources, on va aller autour de nous. Donc, c'est normal qu'il y ait une vision plus centrée sur Montréal. Il faut dire qu'il y a au moins la moitié de nos membres dans la grande région de Montréal, donc c'est normal.

Pour le MCA, qui ne vient pas de Montréal, l'appartenance à une région n'est pas un enjeu au CA :

Tu sais, ce n'est pas toutes les régions qui sont représentées au CA, et je ne dis pas que je représente les Cantons de l'Est à l'ONL Écho; je dis que je fais partie du CA de l'ONL Écho.

Donc, on a ici des paradoxes de performance et d'appartenance qui sont bien gérés et qui ne semblent pas causer de tensions organisationnelles.

5.1.5.5 Implication affective

Comme pour les autres ONL faisant partie de l'échantillon de cette étude, nous avons pu identifier des marqueurs affectifs clairs. L'implication des personnes interviewées remonte à plusieurs années. La DG nous raconte l'une des expériences qui l'a menée à la direction de l'ONL Écho :

J'étais et je suis toujours la présidente du groupe d'Écho d'un arrondissement de Montréal. Donc, c'est sûr que j'étais très au fait de ce qu'est une organisation d'écho et j'y suis impliquée depuis plus de 20 ans.

C'est-à-dire qu'en plus de son implication professionnelle au sein de l'ONL Écho, la DG s'implique bénévolement dans une organisation membre de l'ONL Écho.

Lorsque la DG parle du 50^e anniversaire de l'ONL Écho, de sa longévité et de la longévité des organisations d'écho en général, elle ajoute, admirative :

La longévité des organismes d'écho, c'est hallucinant, parce que ce n'est pas rare de voir une histoire de 25, 30, ou 40 ans pour un organisme qui n'a pas d'argent, pour un organisme qui repose sur l'action bénévole; c'est tout un défi !

Pour la PR, il s'agit d'une implication depuis une dizaine d'années :

Je préside l'organisation d'écho d'un arrondissement de Québec depuis 2012-2013, donc un membre de l'ONL Écho.

Il faut toutefois ajouter qu'à l'implication bénévole au CA de l'ONL Écho, la personne à la présidence a enseigné l'écho dans un collège pendant plus de 25 ans — une implication professionnelle de longue date à laquelle s'ajoute une implication bénévole dans les organisations d'écho et l'ONL Écho.

Le MCA est aussi impliqué depuis longtemps dans le domaine de l'écho.

MCA : j'ai aussi occupé plusieurs fonctions sur les conseils d'administration : *l'organisme régional d'écho (...), l'ONL Écho...* Il y a plus de 30 ans. Voilà, je suis retraité, donc mes loisirs, c'est le bénévolat que je fais dans les CA.

J'ai posé une question directe au MCA : Avez-vous l'impression que les membres du CA de l'ONL Écho sont tous passionnés d'écho ? Question à laquelle il a répondu : « Oui, oui, je pense que... bah oui, j'ai l'impression que oui ».

L'attachement affectif des personnes interviewées se fonde sur l'implication bénévole à long terme, et l'implication professionnelle n'empêche pas l'implication bénévole.

5.1.5.6 Formation en gouvernance

Selon les dirigeant.e.s de l'ONL Écho que j'ai rencontré.e.s, la formation en gouvernance est utile. La DG a déjà suivi un cours en gouvernance dans le cadre d'études en gestion. Elle est persuadée de l'utilité d'une formation en gouvernance; en fait, la formation est déjà proposée aux administrateurs. La DG nous explique :

Ce qu'on propose aux administrateurs, c'est qu'ils ou elles s'inscrivent à une des quatre formations en gouvernance offertes par le RLSQ. Puis on s'organisera un atelier en CA avec nos règlements pour définir ce qu'est une saine gouvernance pour *l'ONL Écho*. Car ces dernières années sur le CA, il y a souvent deux ou trois personnes qui n'étaient pas conscientes de leurs rôles à un point, tu devais leur rappeler pourquoi ils étaient autour de la table. Ça a été l'élément déclencheur pour dire qu'il faut que tout le monde sache quel est son rôle.

Dans la lorgnette de la personne à la présidence, la formation en gouvernance est aussi importante. Au moment de l'interview, elle n'avait pas encore suivi la formation, mais elle s'attend à ce que cette formation contribue à la saine gouvernance de l'organisation.

Enfin, le MCA est un habitué des formations en gouvernance. Il en a suivi dans le cadre professionnel comme DG et comme membre bénévole d'organisations.

J'ai suivi d'autres formations, chaque formateur a ses points forts. Ils ont une approche différente, donc ils donnent des trucs, des trucs différents, des trucs nouveaux, c'est dans la façon de procéder, les relations avec les employés, la direction générale, les relations entre les membres du CA, pour que les administrateurs aient tout le temps en tête la mission, les principales règles administratives.

À la question à savoir si la formation proposée sera utile à l'ONL Écho, le MCA n'a pas de doutes, il s'en dit convaincu.

Donc, la formation en gouvernance est unanimement vue par les personnes interviewées comme un facteur contribuant au bon fonctionnement du CA et à la saine gouvernance.

5.1.5.7 Indépendance des membres du conseil d'administration

Pour l'ONL Écho, la question de l'exigence d'indépendance des membres du CA ne s'est pas encore posée. Le code de gouvernance n'est pas encore appliqué à l'ONL Écho, même si, selon la DG, il est probable que le code s'appliquera dans les prochaines années²⁰. Le CA, dont plusieurs des membres sont en poste depuis peu, n'a pas encore réfléchi à cette question. La DG exprime des réserves concernant l'indépendance des membres du CA :

Moi, j'avais de grosses réticences face à plusieurs articles du code parce que c'est totalement impensable pour des organismes comme le nôtre d'avoir cette vision grande entreprise. Nos administrateurs sont issus de nos membres, comme le prévoient nos règlements généraux. Pour se conformer au code, il faudrait les rebâtir complètement, donc il n'est pas question qu'on fasse ça, c'est certain.

La proposition de CA indépendant heurte donc la vision de la gouvernance de la DG. Un CA dont les membres ne seraient pas issus des organisations affiliées lui est difficilement concevable. Elle comprend mal comment on peut appliquer un modèle de gouvernance pensé pour de grandes entreprises à un OSBL comme l'ONL Écho.

5.1.5.8 Rôle de l'implication affective dans les tensions et situations paradoxales

On ne peut pas vraiment parler de tensions paradoxales dans le cas de l'ONL Écho. Toutefois, comme l'équipe de personnes employées à l'ONL Écho est très limitée, le travail des bénévoles est essentiel à la réalisation de la mission de l'ONL. Dans ce contexte, le paradoxe de performance entre les attentes des bénévoles et les attentes de la direction est bien présent dans l'organisation. Voici ce que dit la DG au sujet des bénévoles au CA.

²⁰ Les règlements généraux des ONL relevant du ministère de l'Éducation doivent être modifiés pour les rendre conformes au code de gouvernance avant le 15 février 2024 ; pour les ONL relevant du ministère de la Culture et des Communications, le délai de conformité n'est pas encore fixé.

C'est certain qu'il y a des périodes où il y en a deux ou trois qui se distinguent dans un dossier (...).

Plus tard, elle ajoute :

L'ONL avance parce que des bénévoles décident de la faire avancer et ça peut avancer de différentes façons. Par exemple, j'ai quelqu'un qui va s'occuper de la revue; j'ai besoin de ce bénévole, car si ce n'est pas lui, alors c'est moi !

Ce qui motive la personne bénévole au sein de l'ONL Écho, c'est l'intérêt qu'un membre a pour le travail à effectuer. Mais ce qui pousse fondamentalement à s'impliquer bénévolement dans une organisation comme l'ONL Écho, c'est l'attachement affectif du bénévole à l'écho.

5.1.5.9 En résumé

L'ONL Écho est une organisation qui existe depuis plus de cinquante ans avec une structure de gouvernance démocratique. Malgré des revenus somme toute modestes, l'ONL exerce une influence certaine sur la société, pour tout ce qui touche l'écho. Cette influence est une caractéristique importante de l'ONL Écho. Les ministères et les municipalités qui ont des dossiers publics touchant différents aspects de l'écho vont consulter l'ONL Écho ou ses membres. En ce sens, la contribution des bénévoles est un loisir ayant des implications professionnelles. Pour arriver à ses fins, l'ONL Écho doit compter sur le travail de ses bénévoles, même si les objectifs opérationnels de l'ONL (consultation, publication et expertises) et les objectifs des bénévoles (pratiquer un loisir passionnant) ne convergent pas toujours.

C'est une organisation pluraliste par la diversité des logiques et la diversité des préférences. Les organisations membres ont des préférences ou des logiques différentes et s'intéressent aux différentes activités de l'écho. Ce sont parfois des professionnel.le.s, mais souvent des amateur.trice.s qui sont impliqué.e.s dans l'ONL Écho et dans les organisations membres.

L'attachement affectif des bénévoles notamment au sein du CA semble contribuer à la pérennité de l'organisation. Il est donc difficilement concevable pour la DG de l'ONL qu'un CA indépendant, non formé de membres, puisse assurer la réalisation de la mission de l'ONL.

En ce sens, cet attachement affectif a contribué à la réussite de l'ONL et a aussi contribué à la richesse de la vie associative.

5.1.6 L'ONL Foxtrot

5.1.6.1 Présentation

Les loisirs foxtrot sont un ensemble d'activités de loisir d'un même secteur particulier. L'ONL Foxtrot est un réseau qui regroupe les professionnels de loisir foxtrot, travaillant dans des institutions scolaires post-secondaire partout au Québec. Ce sont les institutions qui sont membres, et elles délèguent un professionnel de loisir foxtrot à l'assemblée générale. La mission de l'ONL Foxtrot est l'organisation et la promotion d'activités de loisir foxtrot pour les jeunes qui fréquentent les institutions du Québec. Ces activités de loisir sont mises en réseau lors d'événements nationaux. L'ONL existe depuis 25 ans et défend les valeurs éducatives de collaboration, de créativité et de réussite.

L'ONL compte six employé.e.s permanent.e.s, une DG, une assistance DG, un.e responsable des communications et de trois chargé.e.s de projets. Les membres du CA sont choisis parmi les délégués des membres. La DG est en poste depuis un an; son arrivée survient après une succession de démissions. La DG était auparavant professionnelle en foxtrot et a siégé au CA de l'ONL Foxtrot. La PR est présente au CA depuis une dizaine d'années et le MCA est en poste depuis quatre ans.

Le budget annuel de l'ONL approche les 900 000 \$. Aux états financiers annuels de 2021, l'actif net non affecté était d'un peu moins de 500 000 \$.

L'ONL Foxtrot a amorcé ces dernières années une réflexion stratégique, et l'un des axes de cette réflexion était la gouvernance. Les dernières modifications aux règlements généraux ont été apportées à peine quelques mois avant les entrevues réalisées dans le cadre de ma recherche.

5.1.6.2 Gouvernance

Le conseil d'administration de l'ONL Foxtrot est composé de sept personnes. Six d'entre elles sont élues lors de l'assemblée générale, la septième est élue au sein du comité d'affaires étudiantes de la Fédération des Institutions. Selon les informations recueillies et selon les règlements généraux, le modèle théorique de la gouvernance de l'ONL Foxtrot est la gouvernance démocratique, à laquelle se superpose, le modèle théorique de gouvernance par les parties prenantes, puisqu'une personne sur le CA est non élue parmi les délégué.e.s, mais siège à titre de partie prenante externe.

Par ailleurs, les pouvoirs de l'assemblée générale sont plus étendus que ce qu'il est habituellement défini. Les règlements généraux définissent ses pouvoirs ainsi :

L'assemblée annuelle reçoit alors les rapports, accepte les états financiers de l'année précédente, nomme la firme comptable pour le mandat d'examen, fait des recommandations sur les cotisations annuelle et spéciale, le plan de travail annuel et les prévisions budgétaires annuelles, étudie toute proposition qui lui est présentée par son conseil d'administration ou ses membres, et élit les administrateurs (Extrait des règlements généraux de l'ONL Foxtrot).

Donc, un.e membre peut faire une proposition sur n'importe quel sujet, proposition qui devra être débattue en assemblée générale.

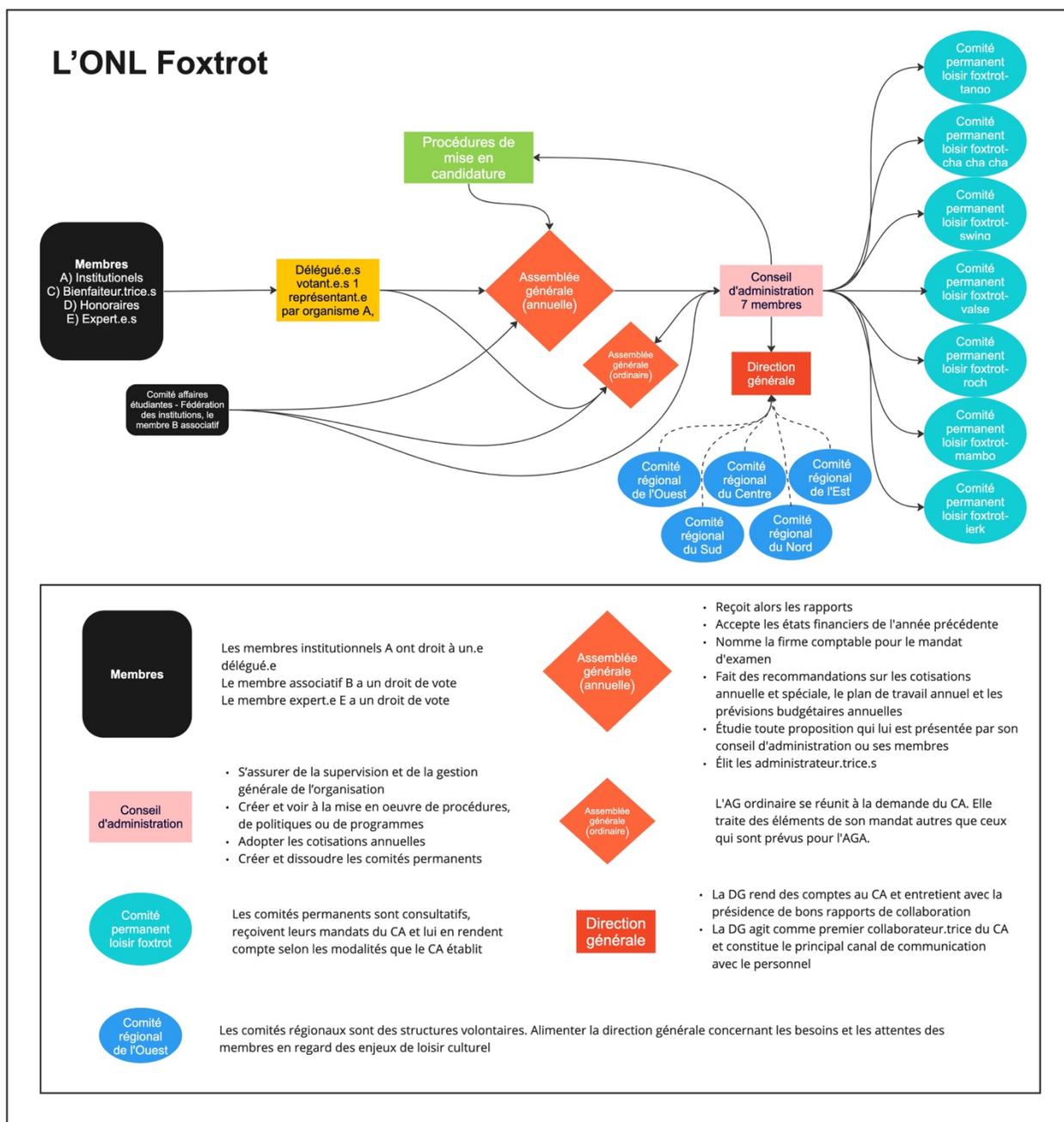
Les pouvoirs du CA, quant à eux, sont assez étendus et touchent la supervision de la direction générale, le montant des cotisations (en discussion avec l'assemblée générale), et le pouvoir de créer, de dissoudre, de nommer les membres des comités permanents et de leur confier des mandats. Toutefois, le.la représentant.e des institutions au CA (appelé « membre associatif » dans les règlements généraux), doit spécifiquement approuver les cotisations annuelles, le plan de travail annuel, et les prévisions budgétaires annuelles.

D'autre part, les règlements généraux prévoient aussi la présence d'un ou deux membres experts au sein du CA; ces dernier.e.s seraient nommé.e.s par le CA. Il s'agit d'une possibilité ouverte qui n'est pas en application actuellement. Si ces personnes s'ajoutent effectivement au CA, le modèle théorique de l'intendance s'ajoutera au fond de gouvernance démocratique de l'ONL Foxtrot.

Une particularité de la gouvernance de l'ONL Foxtrot, c'est la possibilité de tenir des assemblées générales ordinaires en cours d'année. Toutefois, même si cette instance est qualifiée d'ordinaire, elle n'est pas pour autant régulière, car celle-ci est convoquée au besoin par le CA.

L'assemblée générale se réunit en assemblée ordinaire à la demande du conseil d'administration. Elle traite des éléments de son mandat autres que ceux qui sont prévus pour l'assemblée générale annuelle (Extrait des règlements généraux de l'ONL Foxtrot).

Figure 5.6 Structure de gouvernance de l'ONL Foxtrot



On voit donc ci-dessus que l'ONL Foxtrot est constitué d'un conseil d'administration de 7 membres élu.e.s par les délégué.e.s votant.e.s des membres institutionnels. Plusieurs comités ad hoc sont choisis soit par le CA pour les comités disciplinaires ou par la direction générale pour les comités régionaux. Les procédures de mise en candidature sont déterminées par le CA. Un.e représentant.e du comité des affaires étudiantes de la fédération des institutions est d'office présent.e aux assemblées générales et au conseil d'administration.

5.1.6.3 Pluralisme

On peut déceler dans les entretiens une pluralité des pouvoirs qui semble avoir causé des tensions dans un passé récent. La décision d'annuler des activités durant la pandémie a déplu à certain.e.s délégué.e.s.

La PR raconte :

Parce qu'il y en a plusieurs qui pensaient et quelques-uns qui pensent encore qu'être délégué, ça leur donne la possibilité de diriger l'ONL, ils pensent qu'une AGA, c'est un CA à 70

On trouve la trace de ce pouvoir de l'assemblée générale dans les règlements généraux de l'ONL Foxtrot à travers la possible tenue d'une assemblée générale ordinaire, le pouvoir pour un membre de déposer et de discuter de propositions en AG.

S'ajoute à cette pluralité des pouvoirs le droit de veto d'un membre du CA, le « membre associatif », sur le montant de la cotisation, le budget annuel et le plan de travail. Donc, la Fédération des Institutions, une importante partie prenante de l'ONL, exerce par la bande un contrôle sur les activités de l'ONL.

On peut aussi parler de pluralité des logiques pour l'ONL Foxtrot, d'une part, par la logique propre à un producteur d'activités foxtrot et, d'autre part, par la logique éducative de l'institution qui accueille des activités de ce type. La mission telle que définie sur le site Web de l'ONL Foxtrot :

L'ONL Foxtrot est une organisation à but non lucratif, créée en 1995, qui œuvre au développement d'activités éducatives de loisir foxtrot pour les élèves des institutions.

La DG précise les missions formelles et informelles de l'ONL Foxtrot :

Officiellement, nous, on s'occupe de promouvoir le *loisir foxtrot* en milieu institutionnel, donc informellement, on peut dire qu'on est un peu un genre de médiateur (...) producteur d'événements *foxtrot* surtout là pour la clientèle étudiante institutionnelle toujours, donc nos deux plus gros événements.

5.1.6.4 Paradoxes

D'emblée, la DG nous met sur la piste d'un paradoxe. La DG était auparavant déléguée à l'assemblée générale et membre du CA. Elle nous dit ceci, en parlant de ses expériences et dilemmes entre déléguée à l'assemblée générale, membre du CA et maintenant DG :

(...) j'étais membre de l'assemblée générale, j'ai la vision d'un délégué, j'ai la vision du CA, j'ai la vision du bureau (...) et maintenant je comprends mieux pourquoi il y a des choses qui... tu sais, les employés permanents disaient "on va faire telle affaire, là...", "on ne peut pas faire ça, ça ne passera jamais" puis même eux, ils étaient comme, ah ouais tu penses que... ben oui tu sais, je sais... pas pour dire, je n'ai pas la vérité absolue, mais tu sais, j'ai l'expérience terrain qui amène une vision vraiment différente (...)

Ici la DG réfère aux perceptions différentes des priorités et entre le.la délégué.e à l'assemblée générale et un.e employé.e de la permanence confronté.e aux réalités pluralistes de l'ONL. Smith et Lewis dans leur article touchant à catégorisation des tensions organisationnelles proposent des catégories hybrides entre les quatre grandes catégories de tensions paradoxales.

Différentes visions, différents points de vue qui expriment un paradoxe d'appartenance-organisation entre les valeurs individuelles des délégué.e.s de l'assemblée générale et les impératifs organisationnels exprimés par la permanence de l'ONL. L'action individuelle versus l'action collective, des rôles opposés, mais coexistants. L'action collective de l'ONL sous-entend une subordination du.de la délégué.e à l'assemblée générale au profit de l'organisation. Du point de vue du.de la délégué.e, l'ONL est plus en phase avec ses membres lorsque les délégué.e.s s'identifient à l'ensemble et concourent au succès de l'ONL par leurs caractéristiques distinctives (Smith et Lewis, 2011).

Le paradoxe d'appartenance-organisation est aussi décrit par la PR. Celle-ci, interrogée sur les différentes perceptions des délégué.e.s sur le rôle de l'assemblée générale, nous raconte :

(...) il y a plusieurs délégués qui ne voyaient pas l'ONL *Foxtrot* dans son ensemble (...) Notre organisation a des redevances de compte, elle a affaire à des *personnes*; même si elle est autonome, elle répond à la *Fédération des Institutions*. Il y a des délégués qui clairement ne voyaient pas ça avant et n'avaient pas tous les morceaux du casse-tête.

À la question à savoir d'où vient le fait qu'il y ait certains délégués qui sont peu enclins à accepter la « saine gouvernance », c'est-à-dire une assemblée générale qui n'a pas de pouvoir de gestion, le MCA nous dit ceci :

(...) ce sont des personnes qui étaient impliquées depuis le tout début. (...) et c'était comme ça, il faut s'en souvenir, mais aussi il faut se rappeler que maintenant, on est ailleurs. Parfois les gens qui vont crier le plus fort, ce sont ceux qui ont vu toute l'évolution, puis qui vont s'accrocher à certains éléments qui leur donnent plus de pouvoir (...). Mais en même temps, on n'est plus à la même époque, on n'est plus aussi dans cet esprit où il y avait six ou sept institutions qui tenaient ça à bout de bras.

Le MCA s'exprime ici sur une résistance aux changements, les changements au sein d'une organisation qui est en croissance depuis ses débuts — un paradoxe d'apprentissage.

5.1.6.5 Implication affective

L'ONL Foxtrot est un ONL professionnel : les membres sont des institutions représentées par leurs délégué.e.s. On pourrait donc penser que les personnes interviewées n'ont qu'un rapport professionnel à l'organisation. Nos données démontrent plutôt le contraire. La DG est vraiment impliquée dans l'organisation. À la question concernant ses sources de motivation, elle me répond :

Vraiment clairement par intérêt, ma première source de motivation, c'est la mission, ça c'est clair (...). Vraiment très grand intérêt pour le développement de ce réseau, oui.

Puis en discutant avec elle de ses implications au sein de l'ONL Foxtrot, la DG ajoute qu'en plus d'une longue implication comme délégué.e votant.e, puis membre du CA, enfin à la PR de l'ONL Foxtrot, elle pratique un loisir lié aux activités de l'ONL Foxtrot et s'implique bénévolement au CA d'un club de loisir aussi associé à l'une des activités importantes de l'ONL Foxtrot. Donc, pour la DG, on a une implication de longue haleine qui inclut la vie professionnelle, l'implication bénévole et la vie personnelle par la pratique d'un loisir associé à l'ONL Foxtrot.

Pour la PR, l'implication affective est liée à une longue expérience au sein de l'institution — tout d'abord comme étudiant, impliqué dans les activités foxtrot de son institution, puis comme professionnel au sein du même établissement :

Je suis un conseiller donc je fais partie des professionnels de *l'institution* depuis 2010. Je suis dans le réseau institutionnel depuis 2003 (...). J'ai étudié ici et j'étais beaucoup impliqué dans les *activités foxtrot* en tant qu'étudiant, donc j'étais souvent dans le bureau du conseiller *foxtrot* du temps (...). [Quand] celui-ci a quitté, je me suis dit : "il a tellement eu d'influence dans mon cheminement que pouvoir jouer ce rôle avec les étudiants, c'était comme une opportunité inouïe." Maintenant, je suis dans le bureau dans lequel j'ai passé autant de temps que dans les salles de classe pendant mon passage à *l'institution*.

Pour le MCA, il s'agit plus d'un engagement professionnel qui a un impact sur la vie personnelle, car l'engagement au sein du CA implique du temps en dehors du cadre professionnel, du temps bénévole. À la question sur ce qui motive le MCA à siéger au sein du CA de l'ONL Foxtrot, il répond :

Ça répond davantage à mon besoin de m'impliquer sur un organisme en tant que bénévole. Bénévole *slash (/)*, je suis employé, je représente mon travail aussi, mais c'est quand même beaucoup de temps. Puis, c'est très valorisant pour moi, ça répond à un besoin.

Donc, on note une implication affective importante pour la DG et la PR, liée aux activités personnelles et à une implication personnelle valorisante pour le MCA.

5.1.6.6 Formation en gouvernance

Pour les personnes de l'ONL Foxtrot interviewées en rapport avec la gouvernance, une des valeurs communes nommées est la « saine gouvernance » :

Je pense que l'un des grands défis, ça va être justement la saine gouvernance; il y a tellement d'organismes qui n'en ont juste pas, peu, ou pas assez pas...

La PR en parlant des délégué.e.s :

(...) Ça ne veut pas dire pour autant qu'ils comprennent le rôle de délégué dans l'ONL et qu'ils comprennent ou connaissent ce qu'est une saine gouvernance.

Le MCA en parlant de la gouvernance :

« Nous sommes en train, depuis l'arrivée de notre nouveau directeur général, de réinstaller une structure de gestion... de saine gestion, puis de démystifier un peu peut-être les données erronées que les gens ont [au sujet de la gouvernance] (...). »

Le CA et la DG ont organisé une formation en gouvernance à l'intention des soixante-dix délégué.e.s présents en assemblée générale.

PR : Il n'y a pas un expert en gouvernance qui va dire qu'un CA devrait être 70 personnes [l'assemblée générale]. On s'est bien aperçu qu'on devait leur expliquer [aux délégué.e.s] ce qu'est [la gouvernance]; on est allé au-delà de l'explication, au rassemblement virtuel [AGA en ligne] de mai dernier, on a eu une journée et demie de formation sur ce qu'est une saine gouvernance.

Les trois personnes interviewées ont déjà eu une formation en gouvernance des organisations; la DG a suivi une formation en gouvernance dans le cadre de sa maîtrise en management et un perfectionnement spécifique à la gouvernance des OSBL. Elle milite pour que les administrateurs se forment en gouvernance.

Elle compte leur distribuer les deux tomes de l'ouvrage de Lisane Dostie *Démystifier la gouvernance — OSBL · Association · PME, les meilleures pratiques à votre portée !* (Dostie, 2017).

La personne à la présidence a lu les ouvrages de Lisane Dostie sur les CA en plus de suivre la formation en gouvernance stratégique :

Ça a été fort pertinent, j'ai beaucoup appris, c'est venu consolider ce que j'oserais appeler de l'instinct ou des croyances. Tu as beau penser quelque chose, mais quand ce n'est pas dans ton domaine et que tu n'as pas tant d'expérience que ça (...), alors quand tu l'entends de la bouche d'experts ou expertes...

Enfin, le MCA a suivi deux fois une formation en gouvernance, l'une avec l'ONL Foxtrot et l'autre avec un comité de parents. Ces formations, de l'avis du MCA, permettent de préciser le rôle de la DG, du CA et de l'assemblée générale. À la question « qu'avez-vous retenu de la formation ? », le MCA répond :

C'est vraiment la perception des rôles, je trouve que c'est là où le bât blesse, c'est de savoir qui fait quoi, de quelle façon (...). Je pense que c'est vraiment ça, c'est d'éclaircir les rôles de tout un chacun. Puis une fois que c'est fait, je pense que tout le monde peut avancer et s'entraider au lieu de se quereller.

5.1.6.7 Indépendance des membres du conseil d'administration

La question de l'indépendance des membres du conseil d'administration ne semble pas faire partie de la discussion en gouvernance au sein de l'ONL Foxtrot. Le code de gouvernance proposé par l'État est très bien accueilli par mes interlocuteurs. Selon la DG, l'accueil était : « super positif, je pense qu'il était temps, on s'est conformé au code avec grand plaisir ». Toujours selon la DG, les règlements généraux ont été modifiés pour accueillir deux membres extérieurs ou membres experts afin de se conformer au code de gouvernance.

Du point de vue de la présidence, le code de gouvernance était un bon prétexte pour réformer les règlements généraux :

On leur a expliqué que l'ONL Foxtrot devait revoir sa gouvernance par nécessité, parce que l'ONL Foxtrot a 25 ans et que ça n'a jamais été fait, donc c'est nécessaire et c'est non seulement nécessaire parce qu'on le constate, mais c'est devenu nécessaire à cause de l'imposition d'un code de gouvernance par l'État.

La MCA a la même perception positive du code de gouvernance mis de l'avant par l'État :

« Le code de gouvernance, s'il nous l'impose, ben, c'est bien tant mieux. (...) Je trouve ça à 100 % aidant, puis c'est positif, je ne vois pas du tout de points négatifs, c'est plutôt un outil qui va être grandement aidant pour nous. »

5.1.6.8 Rôle de l'implication affective dans les tensions et situations paradoxales

L'implication affective des membres semble faciliter la gestion des paradoxes d'appartenance-organisation et d'apprentissage et contribuer au succès des changements apportés à la gouvernance de l'ONL. Aux dires de la DG :

Il y a un gros sentiment d'appartenance à l'ONL *Foxtrot*, ça facilite beaucoup les choses, je te dirais même que s'il ne mettait pas d'attention sur la gouvernance, le CA jouait toujours son rôle, il a toujours pris les décisions qu'il fallait prendre, même si c'étaient des décisions difficiles.

Pour l'ONL *Foxtrot*, la pandémie de COVID a créé des tiraillements au sein de l'organisation. Des décisions que les contraintes sanitaires ont imposées ont exacerbé des tensions entre l'assemblée générale et le CA. La personne à la présidence nous raconte :

L'année dernière, nous avons annulé notre *événement phare annuel*, pas au début, parce qu'on trouvait ça prématuré, mais on s'est bien aperçu en cours de route qu'on devait lâcher le morceau; (...) Nous avons donc validé l'annulation en CA puis en Zoom avec les délégués. (...) On a longuement discuté puis ce n'était pas seulement la décision qui était difficile, ils la comprenaient, mais ils avaient de la misère à l'accepter. "Je ne peux pas croire qu'on va annuler ça, je ne peux pas croire, je ne peux pas croire". Alors ça a été une décision difficile, c'est une décision qui n'a pas été bien acceptée par les délégués.

Le MCA compare l'ONL à un gros bateau difficile à manœuvrer, mais qui peut garder le cap :

C'est sûr qu'il y a de la résistance de certains membres qui ne connaissent pas tous les rouages, ou qui sont là depuis un certain nombre d'années. C'est un gros bateau à faire virer, mais je pense que la plupart comprennent quelles sont nos responsabilités (...). Puis, c'est bénéfique de voir les effets que ça a de clarifier les rôles de chacun.

Si l'implication affective des délégué.e.s semble contribuer aux tensions lors de situations difficiles comme l'annulation de l'événement phare annuel, cette implication contribue aussi à l'engagement du CA dans l'organisation.

5.1.6.9 En résumé

L'ONL Foxtrot est une organisation formée de professionnel.le.s lié.e.s à un réseau d'institutions. Au moment de réaliser les entretiens, l'organisation venait tout juste d'amorcer une réforme de ses règlements généraux et de sa gouvernance. Le modèle théorique de gouvernance dominant est le modèle démocratique, auquel se superposent les modèles théoriques de gouvernance des parties prenantes et de l'intendance. Les délégués à l'assemblée générale de l'ONL Foxtrot ont le pouvoir de déposer des résolutions lors des assemblées.

L'ONL Foxtrot est une organisation pluraliste, par la multiplicité des pouvoirs entre l'assemblée générale, le CA et la DG, mais aussi par la pluralité de ses logiques (la logique éducative d'institution d'enseignement et la logique de production d'événements).

L'organisation vit des paradoxes d'appartenance-organisation avec le rôle des délégués à l'assemblée générale. Les paradoxes d'apprentissage sont aussi présents dans la résistance aux changements et dans la structure de gouvernance proposée par le CA.

Deux des trois personnes interviewées ont une implication affective importante avec l'organisation qui comprend un engagement bénévole et personnel; la troisième dit s'investir au-delà de la simple implication au travail en étant engagée bénévolement au CA de l'ONL Foxtrot.

Ces trois personnes ont suivi une formation en gouvernance et sont enthousiastes face à cet outil, à tel point qu'une formation en gouvernance a été organisée pour les 70 délégué.e.s réuni.e.s au moment de l'assemblée générale annuelle. Par ailleurs, le code de gouvernance a été très bien accueilli par nos interlocuteur.trice.s ; les règlements généraux ont été modifiés pour accueillir des experts en son sein. Toutefois, la question d'un CA entièrement indépendant ne semble pas avoir été considérée dans les réflexions entourant le code de gouvernance et la réforme des règlements généraux.

L'implication affective des membres contribue selon la DG aux succès de l'ONL Foxtrot, et à l'implication et à l'engagement bénévole du CA même si, en temps de crise sanitaire, les tensions peuvent être exacerbées.

5.2 Synthèse des résultats

Les ONL, même s'ils ont en commun les pratiques du loisir sur le territoire québécois, sont dans les faits des organisations très diversifiées. Les ONL regroupent soit des membres professionnels, des membres amateurs, des membres individuels, des clubs, des organisations. Leur gouvernance est diversifiée selon leur histoire et le contexte de leur création. Plusieurs ONL sont très anciens, ils ont dû s'adapter aux importants changements intervenus dans la société québécoise depuis la Révolution tranquille. Ils sont riches de leur histoire et des différentes adaptations qu'ils ont dû apporter au fil des décennies. Cette diversité et cette complexité s'expriment dans la gouvernance de ces organisations.

Le tableau 5.1 synthétise les principales dimensions observées dans les six cas, dimensions sur lesquelles je développerai dans les sous-sections suivantes.

Tableau 5.1 Synthèse de l'analyse des cas

ONL	Statut	Gouvernance	Pluralisme Multiplicités	Paradoxes	Implication affective	Formation en gouvernance	Indépendance des membres du CA	Rôle de l'implication affective dans les tensions et situations paradoxales
Alpha	Professionnel	Démocratique Parties prenantes	Pouvoirs Préférences Logiques	Appartenance	Implication longue durée, depuis l'enfance — passion	Le CA devrait recevoir une formation en gouvernance d'un consultant	Notion difficile à concevoir	Le sentiment d'appartenance à sa propre organisation a contribué à exacerber les tensions paradoxales d'appartenance à l'ONL
Bravo	Amateur	Démocratique Agence	Pouvoirs	Apprentissage Organisation	Implication longue durée, implication des parents, des grands-parents — passion	La DG a commandé une formation sur mesure en gouvernance	La question n'est pas un enjeu	La passion des bénévoles serait à la fois la plus grande force et la plus grande faiblesse des OBNL comme l'ONL Bravo
Charlie	Professionnel Amateur	Démocratique Parties prenantes	Pouvoirs Logiques	Appartenance Performance	Implication longue durée — passion — amour de Charlie	Une formation en gouvernance « stratégique » a été donnée. Des tensions demeurent.	Résistance au CA, difficile de concevoir qu'un membre du CA pourrait ne pas connaître Charlie	Malgré toutes les tensions vécues, ce qui fédère ces organisations est le lien affectif intense qu'elles ont toutes pour Charlie.
Delta	Amateur	Démocratique Hégémonie managériale	Logiques Préférences	Appartenance Apprentissage Organisation	Implication longue durée, depuis l'enfance, implication des parents — passion	La DG a suivi une formation en gouvernance, pas de formation pour les membres du CA.	Difficile à concevoir, mais peut-être des anciens Delta avec expertise recherchée	Il semble que la nécessité de continuer la mission de Delta ait permis aux membres du CA d'accepter les modifications dans la façon de faire.
Écho	Amateur (Professionnel)	Démocratique Hégémonie managériale	Logiques Préférences	Performance Appartenance	Implication professionnelle et implication personnelle, implication à long terme — passion	Les membres du CA suivent actuellement une formation en ligne	La question ne s'applique pas encore, les membres du CA n'y ont pas réfléchi	Ce qui le pousse fondamentalement à s'impliquer bénévolement dans une organisation comme l'ONL Écho, c'est l'attachement affectif du bénévole à l'écho.
Foxtrot	Professionnel	Démocratique Parties prenantes (Intendance)	Pouvoirs Logiques	Appartenance/ organisation	Implication à long terme, implication depuis les études, implication personnelle	Formation en gouvernance donnée à tous le délégués en AGA	La porte est ouverte pour un ou deux membres indépendants	L'implication affective des délégués semble contribuer aux tensions lors de situations difficiles comme l'annulation de l'événement phare annuel, cette implication contribue aussi à l'engagement du CA dans l'organisation

5.2.1 Gouvernance

Les ONL étudiés sont pour la plupart des organisations matures, qui s'inscrivent dans la durée et doivent leur survie à long terme à leur capacité à s'adapter aux changements dans leur environnement interne et externe. Ces ONL ont adapté leur gouvernance en conséquence.

Tous les ONL que j'ai étudiés ont en substrat une gouvernance avec une dominante du modèle démocratique. Toutefois, ils ont tous intégré, en superstrat, des modèles en lien avec leurs particularités. Ainsi, pour certains ONL, c'est le modèle des parties prenantes, où des membres de CA sont choisis afin de représenter une partie prenante, souvent une catégorie de membres. C'est le cas ici pour les ONL Alpha, Charlie et Foxtrot. L'ONL Alpha a intégré une nouvelle catégorie de membres et a adapté sa structure de gouvernance en conséquence. L'ONL Charlie est issu de la fusion de plusieurs organisations, et les membres des organisations fondatrices sont devenus autant de parties prenantes. Pour Foxtrot, c'est la Fédération des Institutions d'où sont issus les délégués qui a un poste au CA.

Pour les ONL Delta et Écho, c'est le modèle de gouvernance de l'hégémonie managériale qui semble pointer en superstrat. Les DG des deux organisations sont en poste depuis plusieurs années et ont la confiance de leur CA. L'ONL Bravo a en superstrat de sa gouvernance le modèle de l'agence, c'est-à-dire que le CA exerce un contrôle serré de la direction. Il a une histoire d'implication bénévole importante à tous les niveaux, une assemblée générale et un CA engagés; cet engagement est lié au modèle de gouvernance de l'ONL en ce sens que ce sont les bénévoles qui pilotent le navire. Enfin, l'ONL Foxtrot a, en superstrat de sa gouvernance, le modèle de l'intendance. L'ONL a prévu dans ses règlements généraux l'ajout d'un ou deux membres du CA « experts » conformément au code de gouvernance. Dans les faits, les membres du CA « experts » ne sont pas encore actifs.

5.2.2 Pluralisme

Les ONL sont des organisations pluralistes par la multiplicité des pouvoirs, leurs multiples préférences et leurs multiples logiques.

La multiplicité des pouvoirs s'exprime de différentes façons. Pour les ONL Alpha et Charlie, la multiplicité des pouvoirs s'exprime par les différentes catégories de membres qui exercent au sein des CA des influences parfois contradictoires. Cette multiplicité peut aussi s'exprimer par des instances qui ont des objectifs divergents. Pour l'ONL Bravo, les pouvoirs des organisations régionales sont en opposition avec

le pouvoir de l'organisation régionale ou internationale. Pour l'ONL Foxtrot, c'est le pouvoir de l'assemblée générale qui peut s'opposer au pouvoir du CA et au pouvoir des dirigeants.

La pluralité des préférences selon Jarzabkowski et Fenton se réfère à la recherche de la réalisation d'attentes concurrentes, en relation avec la diversité des membres (Jarzabkowski et Fenton, 2006). L'ONL Alpha doit défendre conjointement deux catégories de membres n'ayant pas les mêmes besoins. L'ONL Delta doit à la fois satisfaire ses membres municipaux et ses membres collectifs, puis l'ONL Écho a des membres qui s'intéressent à des disciplines différentes et qui ont des champs d'action différents.

Enfin, le pluralisme des ONL, c'est aussi la pluralité des logiques — les logiques du monde municipal et des OSBL pour les ONL Alpha et Delta, les logiques du sport et du loisir pour l'ONL Charlie, les logiques de recherches, d'actions et de diffusion pour l'ONL Écho.

5.2.3 Paradoxes

Les ONL vivent des paradoxes. Ce sont pour plusieurs organisations des paradoxes d'appartenance, c'est-à-dire que l'identité individuelle ou locale des membres s'oppose à l'identité organisationnelle nationale, comme c'est le cas pour les ONL Alpha, Charlie, Delta et Écho. Ce sont, pour d'autres ONL, des paradoxes d'apprentissage, où les pratiques du passé font place à des pratiques ancrées dans le présent comme pour les ONL Bravo et Delta, ou encore des paradoxes d'organisation, où la collaboration et le contrôle s'opposent entre le CA et la DG, comme dans les cas des ONL Bravo et Delta, ou bien encore des paradoxes de performance, où des objectifs multiples sont en concurrence, comme pour les ONL Écho et Charlie. Enfin, un paradoxe d'appartenance-organisation est observé dans l'ONL Foxtrot, où le pouvoir perçu des délégués de l'assemblée générale s'oppose aux contraintes organisationnelles collectives.

5.2.4 Implication affective

Les personnes rencontrées sont toutes très impliquées dans leur ONL. Elles évoquent souvent une passion pour l'activité, un amour de l'activité. Les personnes rencontrées sont impliquées depuis longtemps dans l'organisation, depuis l'enfance pour certaines, ou parfois même les parents et même les grands-parents pratiquaient l'activité de loisir, ou ils.elles étaient membres de l'organisation dans leur propre enfance, comme pour les ONL Bravo et Delta. Cette implication affective touche autant les personnes bénévoles que les DG des ONL. Ces dernières sont tout autant impliquées; souvent, le choix de travailler pour un ONL est un choix qui vise à concilier une passion personnelle à sa vie professionnelle.

Contrairement à ce qu'on aurait pu croire a priori, les ONL regroupant des professionnels ne sont pas différents des ONL regroupant des bénévoles. Dans nos données, ils expriment tous la même passion pour leur activité. Malgré la diversité des ONL, ils ont tous en commun une implication affective importante, autant de la DG, de la PR et du MCA.

5.2.5 Formation en gouvernance

Les formations en gouvernance ont généralement du succès au sein des CA des ONL. Plusieurs ONL ont offert ou offriront des formations en gouvernance; il s'agit des ONL Alpha, Bravo, Charlie, Écho et Foxtrot. Seul l'ONL Delta n'avait pas offert de formation; toutefois, la DG a suivi une formation ainsi que le MCA, et la PR en ressent le besoin. Dans presque tous les cas, c'est la définition des rôles de chacun des acteurs qui était au cœur des préoccupations des personnes que nous avons interviewées.

Avec les nuances déjà énoncées (pour rappel, les entretiens n'ont pu permettre de creuser pourquoi), on note tout de même que deux membres du CA de l'ONL Charlie ont démissionné après la formation. À l'opposé, l'ONL Foxtrot a offert une formation en gouvernance à l'ensemble des délégués lors de son assemblée générale annuelle, soit près de soixante-dix personnes. Plusieurs ONL se sont prévalus des formations offertes par le RLSQ. Celui-ci propose une formation en « gouvernance stratégique », un cadre inspiré du modèle théorique de l'intendance.

5.2.6 Indépendance des membres du conseil d'administration

Cette question ne fait pas de consensus au sein des ONL. Pour certains ONL, l'indépendance des membres du CA est difficilement concevable; c'est le cas pour Alpha, Charlie et Delta. Les propos de la DG de Charlie résument bien cette opinion : « Je ne peux pas croire que les gens qui ne connaîtront même pas *Charlie* vont venir administrer la boîte. » La connaissance de l'organisation et surtout la connaissance de l'activité sont perçues comme essentielles pour l'administration de l'ONL. Cette notion d'indépendance est aussi interprétative. La DG de l'ONL Delta envisage de recruter d'anciens membres de l'ONL qui sont à la fois indépendants et qui connaissent bien l'ONL; c'est une façon de concilier deux positions, l'indépendance et la connaissance du milieu. Un autre argument amené contre l'indépendance des membres du CA est la difficulté de recrutement. Qui souhaiterait s'impliquer bénévolement dans la gestion d'une activité de loisir ?

Pour d'autres ONL, au moment de réaliser les entretiens, la question ne s'était pas encore posée, le CA n'y avait pas encore réfléchi. C'est le cas pour l'ONL Écho; toutefois, la DG voit difficilement comment cela pourrait s'appliquer à une organisation comme la sienne.

L'État ayant tout de même diminué ses exigences entre la présentation du projet et les exigences effectives du code de gouvernance, plusieurs ONL y voient une opportunité pour aller chercher des compétences en dehors du cercle de ses membres. C'est le cas d'Alpha et de Foxtrot.

Enfin, pour un des ONL, plusieurs membres sont déjà indépendant.e.s, donc la question n'est pas un enjeu.

5.2.7 Rôle de l'implication affective dans les tensions et situations paradoxales

L'implication affective des membres selon les résultats de mon étude peut agir de deux façons. Cette implication peut d'une part exacerber des tensions, comme c'est le cas pour les ONL Alpha, Bravo, Charlie et Foxtrot, et, d'autre part — et souvent concurremment, contribuer à la cohésion de l'ONL, comme pour Bravo, Charlie, Delta, Écho et Foxtrot.

Ces deux rôles ont des effets opposés : l'implication affective contribue à la pérennité et au développement en fédérant les membres autour d'objectifs communs et, en même temps, elle peut exacerber les tensions paradoxales en opposant différentes appartenances ou en résistance aux changements.

Tel qu'énoncé précédemment, cette étude se voulait exploratoire. Les constats présentés dans les résultats, cas par cas puis en synthèse, font tout de même émerger certaines réflexions et pistes de réflexion en lien avec la littérature, dont il sera question dans ce qui suit, après un retour sur les réponses aux questions de recherche.

CHAPITRE 6

Discussion

Après la présentation détaillée des six ONL à l'étude dans le chapitre précédent et de leur synthèse, je reviendrai dans ce chapitre de manière plus directe sur comment ces résultats peuvent répondre à mes questions de recherche. Des constats seront ainsi posés, partant des résultats et en lien avec la littérature mobilisée dans mon cadre théorique. Je formulerai aussi des pistes de réflexion émergentes, toujours en lien avec mes questions de recherche. Pour rappel, ces questions étaient les suivantes :

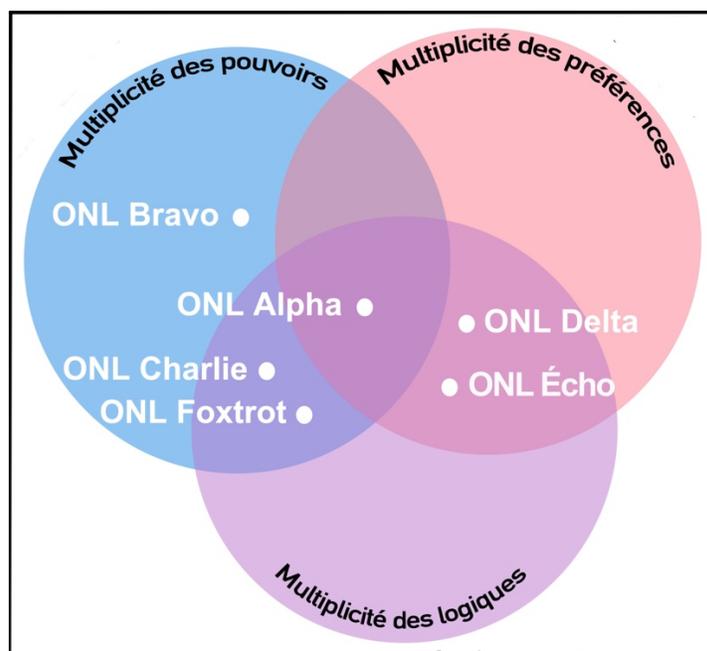
- En quoi les ONL constituent-ils des organisations à la gouvernance pluraliste ?
- Quels paradoxes sont expérimentés dans la gouvernance des ONL ?
- Quels rôles jouent les émotions et l'attachement affectif dans les situations/tensions paradoxales ?
- Comment la formation en gouvernance contribue-t-elle à l'apaisement des tensions paradoxales ?

Cette discussion des résultats est divisée en quatre parties, chacune associée à une question de recherche.

6.1 Le pluralisme et la gouvernance des ONL

Comme je l'ai constaté dans le chapitre précédent, et dans les limites des données colligées lors des entrevues faites dans le cadre de cette recherche, les ONL apparaissent comme des organisations pluralistes. En reprenant la grille proposée par Brès *et al.*, j'ai pu identifier le pluralisme des pouvoirs chez les ONL Alpha, Bravo, Charlie et Foxtrot, le pluralisme des logiques chez les ONL Alpha, Charlie, Delta, Écho et Foxtrot, et le pluralisme des préférences chez les ONL Alpha, Delta et Écho, tel qu'illustré dans la figure suivante :

Figure 6.1 Le pluralisme des ONL, schéma inspiré de Brès *et al.* (2018)



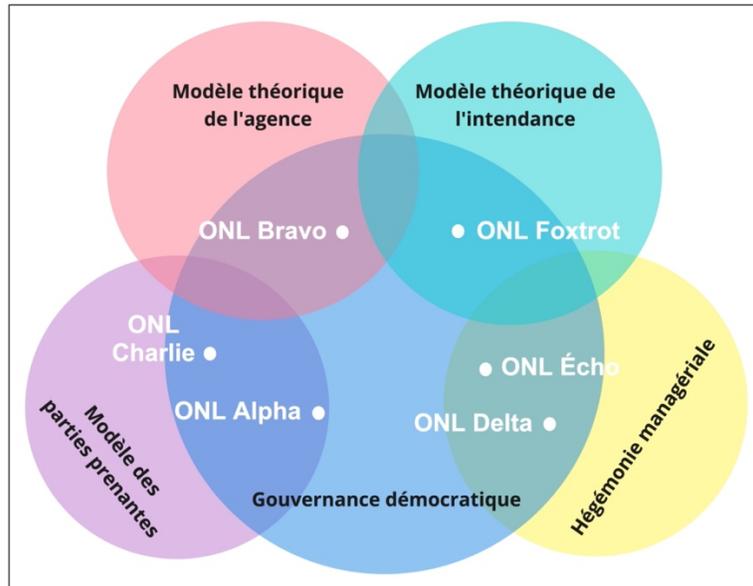
La figure 6.1 représente les ONL intégrés au diagramme de Venn proposé par Brès *et al.* pour représenter les divers types de pluralisme recensés dans la littérature. Cette illustration met en évidence le fait que le pluralisme des ONL se manifeste, pour cinq d’entre eux, par la multiplicité des logiques.

J’ai pu observer, pour tous les ONL, une multiplicité des pouvoirs ou des logiques — ce qui se conçoit bien pour des organismes dont la mission est de regrouper des personnes partageant un intérêt marqué pour un loisir sous toutes ses formes. Enfin, j’ai aussi constaté, pour deux ONL, une multiplicité des préférences. En réponse à la première question, soit « en quoi les ONL constituent-ils des organisations à la gouvernance pluraliste ? », je peux ici formuler un premier constat : tous les ONL rencontrés sont des organisations pluralistes par la multiplicité des pouvoirs et/ou la multiplicité des logiques.

Ce constat énoncé, on peut se demander comment ce pluralisme se manifeste dans la gouvernance des ONL. Mes résultats démontrent que la gouvernance des ONL, pour toutes les organisations rencontrées, repose avant tout sur le modèle démocratique. Le fait que les ONL soient des organisations issues de la volonté d’un groupe de pratiquant.e.s désirant se doter d’une structure en vue de favoriser la pratique d’une activité de loisir explique cette base de gouvernance démocratique. J’ai aussi constaté qu’à cette base, ce substrat de gouvernance démocratique, s’est ajouté en superstrat au moins un autre modèle de gouvernance.

La figure 6.2 montre les modèles de gouvernance associés à chacun des ONL. Le diagramme de Venn rend compte de la nature composite de la gouvernance de ces ONL. Si le modèle démocratique demeure central, on observe toutefois des tendances associées à d'autres modèles.

Figure 6.2 Les modèles de gouvernance des ONL



Pour les ONL Delta et Écho, c'est le modèle de gouvernance d'hégémonie managériale qui s'est superposé à la gouvernance démocratique. Dans ces deux ONL, la DG en place est aux commandes depuis plusieurs années. On peut imaginer que les membres des CA ont appris, au cours du temps, à faire confiance à cette DG, et que celle-ci a su passer au travers des crises et perturbations en proposant des solutions adaptées aux circonstances. On peut se demander si, au départ à la retraite de la DG, ce type de gouvernance restera en place. En lien avec ce qui précède, on remarquera que le pluralisme de ces deux organisations n'inclut pas le pluralisme des pouvoirs.

Les ONL Alpha et Charlie ont intégré le modèle de gouvernance par parties prenantes. Dans ces deux ONL, les membres de différentes catégories ont une présence statutaire et exercent souvent un rôle de mandataires. L'ONL Alpha a intégré, au cours de son histoire, des membres aux préférences et aux logiques différentes; la gouvernance par parties prenantes a donc semblé convenir pour représenter le pluralisme de cette organisation. L'ONL Charlie, quant à lui, est issu de la fusion forcée par l'État de cinq organisations préexistantes. Ces organisations ont cherché à conserver un pouvoir au sein du nouvel organisme. Encore là, la multiplicité des logiques et des pouvoirs aboutit en gouvernance par parties prenantes.

En ce qui concerne les ONL Bravo et Foxtrot, les deux modèles de gouvernance, soit les modèles de l'agence et de l'intendance (qui opposent un modèle de collaboration [intendance] et un modèle de contrôle [agence]), sont superposés à la gouvernance démocratique. Ces deux organismes ont vécu de l'instabilité au niveau de la DG, plusieurs titulaires du poste s'étant succédé au cours des dernières années.

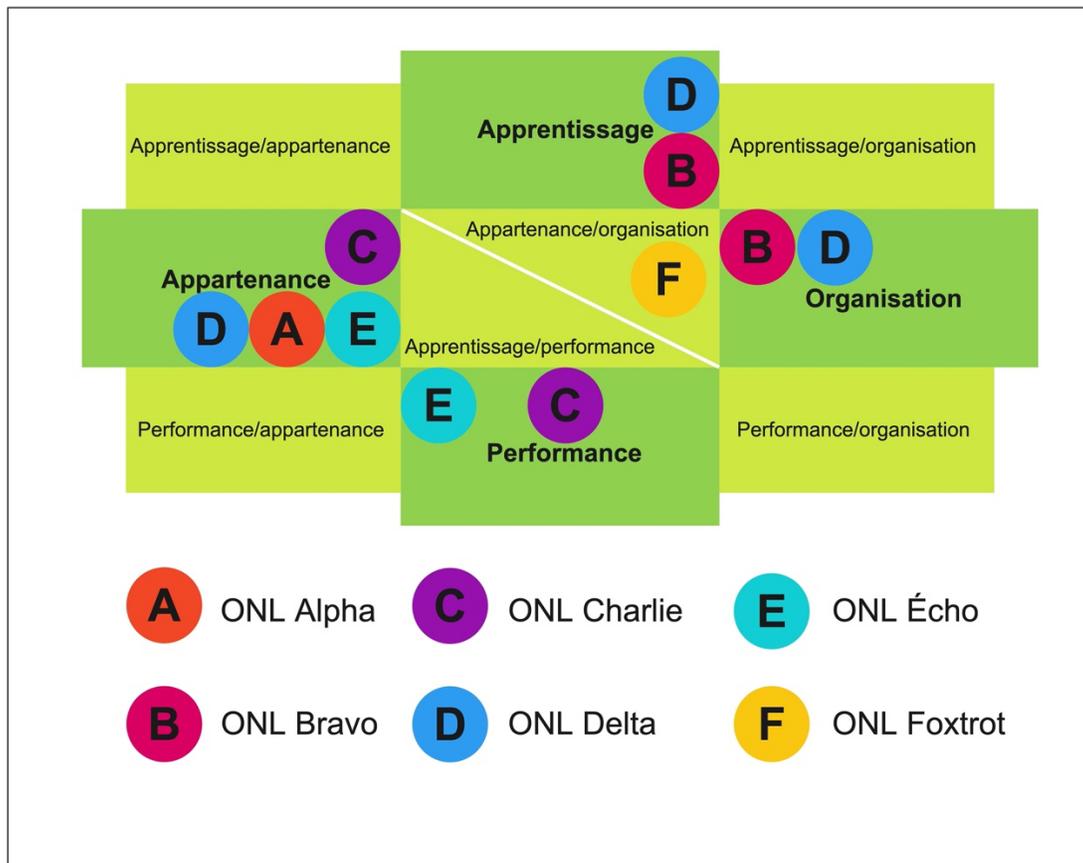
Pour l'ONL Bravo, il s'agit essentiellement d'une organisation formée de bénévoles ayant une très longue tradition d'implication des membres à presque tous les postes ; la réaction du CA en période d'instabilité aura été de prendre plus de responsabilités de gestion et d'exercer plus de contrôle sur la DG, en poste de façon intérimaire.

Enfin, pour l'ONL Foxtrot, c'est tout le contraire : c'est une organisation où tous les membres sont des professionnels. L'instabilité à la DG a amené le CA à consulter des experts pour instaurer de « bonnes pratiques de gouvernance », et à chercher de façon formelle des experts à intégrer au CA. Toutes ces observations m'amènent à faire un deuxième constat : tous les ONL observés ont une gouvernance de base de modèle démocratique, à laquelle se superpose un autre modèle de gouvernance. Le modèle de gouvernance qui se superpose au modèle de gouvernance démocratique est en lien avec des facteurs internes propres à l'ONL. En effet, des facteurs internes tels que le contexte (par exemple une activité bénévole versus une activité professionnelle) ou l'historique (par exemple l'intégration d'une partie prenante à la gouvernance) exercent une influence importante dans la structure de la gouvernance démocratique d'un ONL.

6.2 Pluralisme et paradoxes

Au-delà de l'observation de la présence de divers modèles et paradoxes de gouvernance qui vont dans le même sens que d'autres travaux (par exemple, Cornforth, 2004; Bouchard et al., 2013; Michaud, 2014) et qui démontrent que la gouvernance des OSBL et des coopératives est paradoxale, mes résultats sont en phase avec ces travaux. Les types de paradoxes de gouvernance identifiés pour tous les ONL se trouvent principalement sur un axe appartenance, appartenance/organisation et organisation, avec quelques observations de paradoxes d'apprentissage et de performance qui s'ajoutent pour certains ONL (voir figure 6.3).

Figure 6.3 Types de paradoxes et ONL d'après Smith et Lewis (2011)



La figure 6.3 reprend le tableau des paradoxes de Smith et Lewis (2011) en intégrant les six ONL à l'étude. On observe que tous les ONL se retrouvent sur l'axe appartenence – organisation. Dans ce qui suit, je reviens de manière plus spécifique sur les différents paradoxes.

6.2.1 Les paradoxes d'appartenance

« Identity fosters tensions between the individual and the collective and between competing values, roles, and memberships (...) » (Smith et Lewis, 2011, p. 383)²¹.

Ainsi, le pluralisme des pouvoirs des ONL Alpha et Charlie a pour conséquence des paradoxes d'appartenance ou des tensions entre les groupes ayant des identités propres au sein du collectif. Les

²¹ Traduction libre : « L'identité favorise les tensions entre l'individu et le collectif et entre des valeurs, des rôles et des appartenances. »

membres de CA de ces ONL travaillent à la fois pour les intérêts collectifs de l'organisme fédérateur (l'ONL) et pour les intérêts des membres qu'ils représentent.

L'ONL Écho est formé principalement par des associations ou groupes régionaux ayant et défendant des intérêts locaux et même si, dans ce cas, les membres du CA ne représentent pas des intérêts locaux, le paradoxe d'appartenance entre les identités régionales de Québec et de Montréal y est latent. Enfin, pour l'ONL Delta, les membres du CA représentent des groupes régionaux de partout au Québec et simultanément l'une des parties prenantes, source importante de revenus, est une municipalité.

6.2.2 Les paradoxes d'organisation

« Organizing paradoxes surface as complex systems create competing designs and processes to achieve a desired outcome (...) ²² » (Smith et Lewis, 2011, p. 383). Les ONL Bravo, Charlie et Delta vivent des paradoxes d'organisation. Pour ces trois ONL, on parle de paradoxes de collaboration et contrôle entre le CA et la DG, deux dynamiques concurrentes de gouvernance (Michaud, 2014 ; Sundaramurthy et Lewis, 2003).

Pour l'ONL Bravo, le modèle de gouvernance qui se superpose au substrat démocratique est le modèle de l'agence, c'est-à-dire que l'accent est mis sur la responsabilité de contrôle du CA sur les instances de direction. Ce contrôle s'exerce au détriment de la collaboration entre le CA et la DG. Pour l'ONL Charlie, c'est la complexité de sa structure de gouvernance ainsi que son modèle de gouvernance par parties prenantes qui rendent difficile la collaboration entre certains membres du CA et la DG. Ce paradoxe d'organisation est aussi en lien avec le paradoxe d'appartenance lié au pluralisme des logiques de Charlie.

Enfin, pour l'ONL Delta, sans être central, le paradoxe d'organisation a déjà trouvé écho dans la gestion de l'ONL. Des différends entre la PR et la DG s'étaient déjà posés, et une tension sur l'exercice du leadership avait émergé.

6.2.3 Les paradoxes d'appartenance-organisation

Pour l'ONL Foxtrot, les intérêts individuels des délégué.e.s sont confrontés aux intérêts de l'ensemble, qui incluent les obligations légales et celles imposées par les bailleurs de fonds. « Organizing involves collective

²² Traduction libre : « Des paradoxes d'organisation apparaissent lorsque des systèmes complexes créent des conceptions et des processus concurrents pour atteindre le résultat souhaité. »

action and the subjugation of the individual for the benefit of the whole. Yet organizing is most successful when individuals identify with the whole and contribute their most distinctive personal strengths » (Smith et Lewis, 2011, p. 384)²³.

6.2.4 Les paradoxes d'apprentissage

D'autres paradoxes ont été observés pour les deux plus anciens ONL étudiés, soit les ONL Bravo et Delta ; ce sont des paradoxes d'apprentissage. Les organisations ont dû apporter des changements organisationnels importants pour s'adapter aux nombreux changements de la société post-Révolution tranquille. Ces organisations doivent toujours s'adapter aux conditions actuelles et adapter leurs traditions à la société contemporaine.

6.2.5 Les paradoxes de performance

Enfin, j'ai pu déceler des paradoxes de performance dans les ONL Charlie et Écho. Pour Charlie, il s'agit d'objectifs concurrents liés aux logiques de sport et de loisir qui ne convergent pas et, pour l'ONL Écho, ce sont les objectifs des bénévoles, soit la pratique d'un loisir passionnant, et les objectifs organisationnels qui impliquent la production de contenus dans des délais précis qui sont divergents.

À la lumière de mes observations et pour les ONL étudiés dans ce mémoire, il appert que tous les ONL étudiés vivent des paradoxes qui se trouvent sur un axe entre les paradoxes d'appartenance et d'organisation. Tous les paradoxes observés ne sont pas des paradoxes d'appartenance ou d'organisation, mais tous les paradoxes observés sont en lien avec la nature pluraliste des ONL.

6.3 Émotions, attachement et paradoxes

Comme j'en ai fait le constat dans l'analyse de mes données, les émotions, ou du moins l'attachement affectif à l'organisation, caractérisent le monde des ONL, et plus précisément les personnes impliquées au CA ainsi que les DG que j'ai rencontrées. Mais comment l'attachement affectif et les émotions interfèrent-ils dans la dynamique complexe des ONL, qui sont des organisations pluralistes, caractérisées par la

²³ Traduction libre « L'organisation implique une action collective et l'assujettissement de l'individu au bénéfice de l'ensemble. Pourtant, l'organisation est plus efficace lorsque les individus s'identifient à l'ensemble et apportent leurs forces personnelles les plus distinctives. »

pluralité des logiques, des pouvoirs et des préférences, qui ont une gouvernance démocratique et qui vivent des paradoxes d'appartenance, d'organisation, d'apprentissage et de performance ?

Dans le contexte d'organisations comme les ONL, la littérature ne nous donne pas beaucoup de pistes de réponses. Toubiana et Zietsma (2017) ont étudié une organisation de soins et de recherche en médecine ; elles avancent que les différentes logiques organisationnelles qui ont des registres émotionnels différents peuvent être en conflit lors de situations particulières. Elles ont fait le constat suivant :

We find that organizations combining logics with differing emotional registers, such as care and research, or social welfare and market, can expect particular difficulties when disruptions arise, since emotive (or non-emotive) reactions based in one logic may be both incomprehensible and normatively inappropriate to perceivers for which a different logic dominates, thereby exacerbating the conflict between logics. (Toubiana et Zietsma, 2017, p. 924)²⁴

Pour Pradies, les émotions contribuent à rendre le paradoxe saillant et permettent aux personnes confrontées aux paradoxes d'apprendre à naviguer dans le monde des paradoxes :

My findings reveal that emotions shape paradox navigation by: (a) making paradox salient through surfacing a personal connection to tensions, (b) triggering emotional labor while responding to paradox, and (c) leaving emotional traces that foster ongoing learning about how to navigate paradox²⁵ (Pradies, 2022, p. 33).

L'étude de Toubiana et Zietsma (2017) nous dit que, dans des circonstances et un contexte précis, des confrontations entre différents registres émotionnels liés à différentes logiques peuvent contribuer à exacerber un « conflit ». Donc, dans ces mêmes circonstances, une organisation pourrait être poussée vers la désorganisation. Je dirais ici que mes résultats me portent à proposer que les émotions peuvent jouer le rôle d'une force centrifuge.

²⁴ Traduction libre : « Nous constatons que les organisations combinant des logiques avec des registres émotionnels différents, tels que les soins et la recherche, ou le bien-être social et le marché, peuvent s'attendre à des difficultés particulières lorsque des perturbations surviennent, car les réactions émotives (ou non émotives) basées sur une logique peuvent être à la fois incompréhensibles et inappropriées pour les personnes pour lesquelles une logique différente domine, exacerbant ainsi le conflit entre les logiques. »

²⁵ Traduction libre : « Mes découvertes révèlent que les émotions façonnent la navigation dans le monde des paradoxes en : (a) rendant le paradoxe saillant en faisant apparaître un lien personnel avec les tensions, (b) déclenchant un travail émotionnel tout en répondant au paradoxe, et (c) laissant des traces émotionnelles qui favorisent un apprentissage continu sur la façon de naviguer dans le monde des paradoxes. »

Pour Pradies (2022), les émotions rendent les paradoxes « saillants » ; toutefois, la personne confrontée aux paradoxes apprendra à naviguer dans ce monde de paradoxes. Donc, au départ, il y a une reconnaissance des paradoxes qui deviennent « saillants », puis un travail émotionnel qui permet un apprentissage face aux paradoxes — une forme de retour à l'équilibre par apprentissage.

Mes résultats tendent à démontrer que les émotions, et plus généralement l'attachement à l'activité ou l'attachement à l'organisation, peuvent avoir deux effets contradictoires. D'une part, mes résultats, comme dans les cas étudiés par Toubiana et Zietsma, mettent en lumière des émotions qui créent des tensions que je qualifierais de forces centrifuges. D'autre part, l'attachement et la passion des membres pour l'activité ou pour l'organisation contribuent à leur implication au sein de l'ONL, principalement au CA. Je qualifierais cet effet d'attachement de forces centripètes.

Les ONL sont donc confrontés à deux forces opposées liées aux émotions : une force centrifuge, qui pousse l'organisation vers l'explosion, et une force centripète, qui la ramène vers son centre. Les ONL doivent composer avec ces deux éléments et trouver un équilibre. Partant de là, je formule deux observations paradoxales. Tout d'abord, il semble que l'implication affective peut agir comme une force centrifuge en contribuant à rendre les paradoxes « saillants » et exacerber des tensions au sein de la gouvernance des ONL. C'est-à-dire que les tensions, lorsque les paradoxes sont saillants, peuvent provoquer des conflits entre les parties prenantes, comme dans l'exemple de l'ONL Charlie où les logiques de sport et de loisir semblent s'opposer.

À l'opposé, l'implication affective semble aussi pouvoir agir comme une force centripète qui contribue à la stabilité organisationnelle en renforçant la nécessité, pour les membres et les gestionnaires, de trouver les moyens de garder l'intégrité organisationnelle.

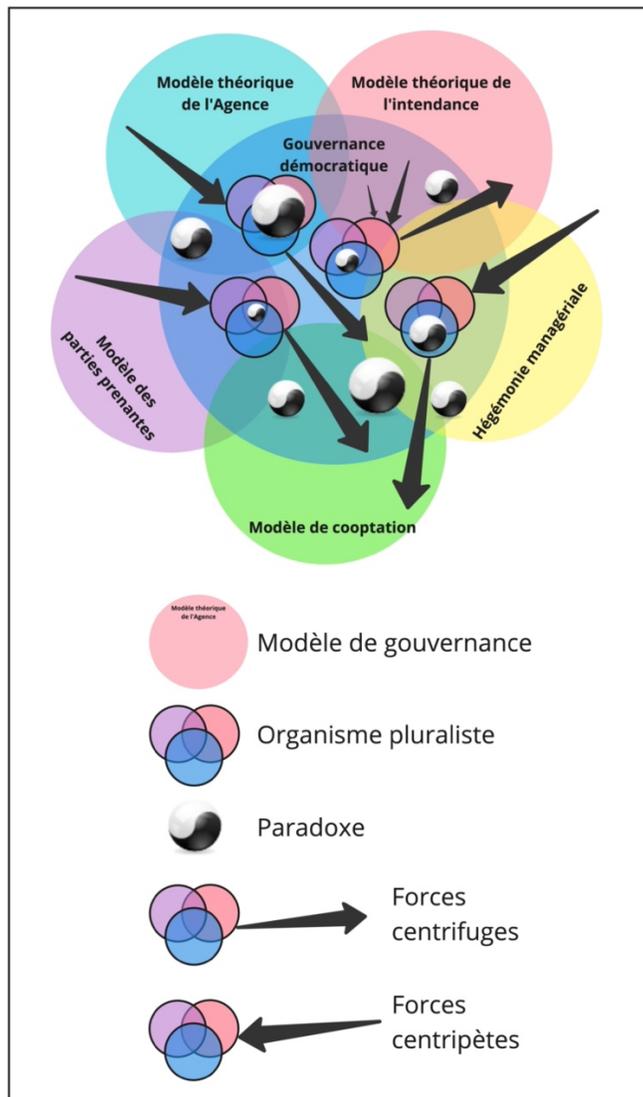
Ainsi, l'implication affective de la DG et des membres du CA pourrait d'une part exacerber les tensions paradoxales au sein de l'ONL en rendant des paradoxes organisationnels saillants, ce que j'illustre par une force centrifuge poussant l'ONL à l'éclatement. D'autre part, l'implication affective pourrait contribuer à la cohésion de l'ONL, l'intérêt et la passion pour l'activité de loisir transcendant ces tensions, ce que j'illustre par une force centripète qui maintient ensemble les membres de l'ONL.

Ce constat sur l'effet de l'implication affective des membres sur les paradoxes organisationnels ouvre des pistes de recherche intéressantes. En effet, alors que les émotions sont généralement perçues

négativement dans le cadre organisationnel qui privilégie la rationalité et l'objectivité, on peut se demander dans quelle mesure l'attachement et l'implication affective peuvent contribuer, au contraire, à la cohésion d'OSBL pluralistes.

La figure 6.4 montre les différents modèles de gouvernance dans lesquels se trouvent les ONL, des organisations pluralistes. Ces organisations sont confrontées à des paradoxes. Les émotions et l'attachement peuvent avoir des effets centrifuges ou des effets centripètes.

Figure 6.4 Les émotions et l'attachement peuvent agir comme forces centrifuges ou centripètes



6.3.1 Attachement, implication affective, intérêts et modèle de gouvernance

L'attachement affectif des membres de CA d'ONL à leur organisation et à leur activité a été constaté dans mes données. C'est donc l'intérêt pour l'activité ou l'organisation qui motive les personnes à s'impliquer, à faire vivre l'ONL et à s'engager au CA de leur organisation locale ou nationale (leur ONL).

Cependant, les modèles de gouvernance qui sont proposés aux ONL sont souvent inspirés des modèles pour les organisations à but lucratif. Ces modèles de gouvernance sont construits et proposés en fonction de l'intérêt des actionnaires (transposé en intérêt des membres), de l'intérêt des administrateur.trice.s, de l'intérêt des membres du CA et de l'intérêt des gestionnaires. Ces intérêts sont généralement entendus dans le sens d'intérêts pécuniaires. Or, les ONL, comme tous les OSBL, n'ont généralement pas d'intérêts pécuniaires. Si une personne a un intérêt pécuniaire en lien avec un ONL, les pratiques actuelles obligent cette personne à déclarer ses intérêts.

Pour éviter les conflits d'intérêts, le modèle de l'intendance propose des conseils d'administration formés d'administrateur.trice.s indépendant.e.s, c'est-à-dire indépendants des membres. Dans les faits, le Code de gouvernance proposé par l'État exige que de deux à trois membres du CA aient un statut de membre indépendant.e, c'est-à-dire qu'il.elle.s ne siègent pas au CA d'une organisation membre ou qu'il.elle.s ne soient pas employé.e.s une organisation membre et qu'il.elle.s ne représentent pas une organisation membre — donc, être intéressé.e.s sans avoir d'intérêts.

Ces réflexions mettent en relief la difficulté qu'ont les ONL avec les modèles de gouvernance; les ONL n'ont pas le luxe de se passer de personnes qui sont intéressées et qui contribueront positivement au fonctionnement de l'organisme. Ceci nous invite donc à réfléchir à l'intérêt et à en raffiner notre compréhension dans le contexte des ONL : l'intérêt pécuniaire (ou d'affaires) à éviter, n'est pas à confondre avec celui envers la mission ou l'activité, lequel est à encourager pour s'assurer de l'engagement et de l'implication des membres du CA dans la gouvernance.

6.4 Formation en gouvernance

D'après les propos tenus dans le cadre des entretiens, les différentes formations en gouvernance offertes aux ONL sont souvent perçues comme une solution aux tensions, ou encore une réponse aux difficultés rencontrées. Ceci est d'autant plus vrai dans le contexte où l'État impose un code de gouvernance aux ONL et qu'il exige la présence de membres indépendant.e.s au CA.

Sur le terrain, les membres du CA de cinq des six ONL à l'étude ont suivi ou suivront une formation en gouvernance. Les sujets ainsi que les questions les plus marquantes lors de ces formations, largement cités par les personnes interviewées, concernaient le rôle du CA et de ses membres. Ceci m'amène à un nouveau constat : les personnes ayant suivi une formation en gouvernance ont indiqué que ce qu'elles avaient préféré, c'est la définition du rôle des administrateur.trice.s et du conseil d'administration. En effet, selon leurs témoignages, les membres de conseils d'administration et leur organisation semblent tirer profit d'une formation en gouvernance leur permettant de mieux définir les rôles des différents acteur.trice.s, en réponse au pluralisme et aux paradoxes organisationnels.

Il semble en effet que les formations permettent aux participant.e.s de formuler leur inconfort et leurs inquiétudes concernant leurs rôles au sein de l'ONL, ces rôles variant de mandataire à gestionnaire (paradoxe d'appartenance), de contrôleur.euse.s à collaborateur.trice.s (paradoxe d'organisation). Les formations permettent aux participant.e.s de préciser la nature des questions que devrait se poser le CA sur la nature de leur mandat.

En ce sens et en dépit du fait que les formations peuvent proposer un modèle unique de gouvernance, c'est-à-dire l'une des déclinaisons du modèle de l'intendance, soit « gouvernance stratégique » de M. Baron et R. Malenfant dans la plupart des cas ou « Béatrice administratrice » de L. Dostie dans un cas, ces formations semblent contribuer à outiller les membres de CA dans leur compréhension des modèles paradoxaux qui peuvent cohabiter dans des organisations pluralistes telles que les ONL.

CONCLUSION

Par cette recherche exploratoire, mon but était de comprendre les interrelations complexes entre les paradoxes, la gouvernance et le pluralisme. Mes questions de recherche et angles d'analyse se sont précisés au fur et à mesure que je rencontrais les présidences et directions générales des ONL; des dimensions se sont ajoutées à la recherche concernant les rôles des émotions et des formations dans l'équation paradoxe et gouvernance en contexte pluraliste. Les ONL évoluent dans un milieu complexe, où les différentes parties prenantes ont des motivations qui ne convergent pas tout le temps. Une part importante de leurs revenus provient de programmes de financement public. En contrepartie, les ONL doivent répondre aux conditions et demandes de l'État, notamment en ce qui concerne leur gouvernance.

J'ai utilisé un modèle proposé par Luc Brès, Emmanuel Raufflet et Johnny Boghossian en 2018 pour caractériser le pluralisme organisationnel. Puis, j'ai décrit les différents modèles de gouvernance en utilisant un article synthèse de Chris Cornforth écrit en 2004. De cette synthèse, j'ai pu mobiliser les auteur.trice.s traitant des différents modèles de gouvernance et j'ai ajouté une rapide revue des modèles pratiques de gouvernance populaires au Québec. J'ai utilisé le cadre conceptuel des paradoxes présenté notamment par Wendy K. Smith et Marianne W. Lewis en 2011. Ensuite, je suis sorti de ma « zone de confort » en décrivant des cadres conceptuels pouvant m'aider à caractériser l'attachement et les émotions dans le contexte des organisations. J'ai donc fait un tour du côté des recherches en ressources humaines, puis des recherches en loisir, pour ensuite explorer les recherches en psychologie. J'ai enfin tenté de juxtaposer ces différents cadres théoriques dans une illustration synthèse à la fin du chapitre 2 (figure 2.1). J'ai intégré la dimension émotive dans l'illustration synthèse au chapitre 6 (figure 6.4).

J'ai mené cette étude auprès de six ONL sur les 36 officiellement reconnus par l'État. J'ai pu rencontrer des femmes et des hommes impliqués dans leur organisation, soit au conseil d'administration ou encore à la direction générale. J'ai affirmé dès le début ma position d'ex-dirigeant d'un ONL de retour aux études, et j'ai assumé les biais potentiels que cette posture pouvait induire; j'ai cependant tenté de minimiser le plus possible ces biais en évitant de sélectionner les ONL que je connaissais. Je demeure convaincu que les avantages de ma situation ont largement compensé les inconvénients que celle-ci induisait.

Tout de même, quelques nuances et limites doivent être soulignées. Je précise ici que les entrevues se sont déroulées entre août et octobre 2021. La volonté des ONL de réfléchir à leur gouvernance et de

modifier leurs règlements généraux était liée au sentiment d'urgence induit par l'application du code de gouvernance qui devait se faire avant 2024 pour les ONL financés par le ministère de l'Éducation. Depuis cette recherche, la situation a évolué et plusieurs règlements généraux ont été modifiés. Aussi, bien qu'une triangulation a pu être menée vu les entretiens tenus avec la direction générale, la présidence et (pour 5 des 6 ONL) une autre personne membre du CA, il demeure que je n'ai pu rencontrer l'ensemble des personnes impliquées dans la gouvernance des ONL étudiés.

À cet égard, les six ONL étudiés représentent un spectre d'ONL ayant des caractéristiques propres, qui les rendent uniques. Toutefois, leur pluralisme en fait des organisations comparables, aux prises avec des questionnements similaires : ils ont une base de gouvernance démocratique, ils sont caractérisés par un pluralisme des logiques ou un pluralisme des pouvoirs, ils vivent des paradoxes d'appartenance ou d'organisation, et les membres ainsi que les employé.e.s rencontré.e.s dans le cadre de ce mémoire sont passionné.e.s par la mission de leur organisme. Ces constats m'ont amené à formuler des pistes de réflexion émergentes :

- Le modèle de gouvernance qui se superpose au modèle de gouvernance démocratique est en lien avec des facteurs internes propres à l'ONL;
- L'implication affective peut agir comme une force centrifuge en contribuant à rendre les paradoxes « saillants », et exacerber des tensions au sein de la gouvernance des ONL;
- L'implication affective peut agir comme une force centripète qui contribue à la stabilité organisationnelle en renforçant la nécessité, pour les membres et les gestionnaires, de trouver les moyens de garder l'intégrité organisationnelle.

La passion pour la mission et l'attachement semblent contribuer à maintenir l'ONL en équilibre entre les forces à la fois centrifuges et centripètes. Ces observations sont toutefois formulées partant d'un petit échantillon; il serait approprié de mettre à l'épreuve ces résultats avec un échantillon plus large.

Je suis convaincu que les résultats obtenus sont en partie transférables aux organisations à gouvernance démocratique, qui doivent composer avec le pluralisme des logiques des pouvoirs ou des préférences. Je pense ici notamment aux organisations artistiques et aux regroupements d'artistes qui produisent ou diffusent des œuvres de création. Je pense aux organisations en innovation sociale, vouées à la diffusion et à la promotion de nouvelles idées ou avenues qui contribueront au mieux-être de la société. Enfin, je

pense aux fédérations sportives, qui existent en parallèle des ONL et dont les membres sont tout aussi passionné.e.s par la mission de leur organisation. Malgré leurs ressemblances, les ONL vivent tous des réalités très différentes. Le contexte dans lequel ils évoluent, leurs histoires en font des entités uniques. Il serait donc hasardeux de généraliser des cas particuliers à l'ensemble des organisations. Cette mise en garde est d'ailleurs transférable à d'autres contextes pluralistes.

Je me demande aussi dans quelle mesure on pourrait mobiliser l'angle théorique du pluralisme pour comprendre et analyser l'ensemble du milieu des loisirs et du sport : un milieu complexe, où des organisations collectives et privées interagissent avec l'État, où des bénévoles et des professionnel.le.s doivent travailler ensemble.

Enfin, et en réponse au questionnement que j'ai posé en introduction sur les paradoxes que vivent les conseils d'administration, cette recherche suscite aussi des réflexions qui seront utiles aux conseils d'administration qui s'interrogent sur leur pratique dans le contexte de la gouvernance démocratique. Dans le contexte actuel, où des organisations remettent en question leur gouvernance, je m'interroge sur l'intégration, à la gouvernance démocratique, des différents modèles théoriques de gouvernance, comme les modèles de l'intendance ou de l'agence. Dans quelle mesure ces modèles doivent-ils s'intégrer à la gouvernance tout en conservant la démocratie organisationnelle ? Jusqu'à quel point ces modèles excluent-ils des conseils d'administration des gens passionnés et impliqués qui contribueront à la pérennité de l'organisation ? Pour moi, ce sont des questions en quête de réponse et des recherches passionnantes à approfondir. Les OSBL avec leurs complexités méritent qu'on s'intéresse à leur gouvernance démocratique et qu'on l'étudie.

ANNEXE A

Certificat éthique



No. de certificat : 2022-3756

Date : 2022-11-07

CERTIFICAT D'APPROBATION ÉTHIQUE RENOUVELLEMENT

Le Comité d'éthique de la recherche pour les projets étudiants impliquant des êtres humains (CERPE plurifacultaire) a examiné le projet de recherche suivant et le juge conforme aux pratiques habituelles ainsi qu'aux normes établies par la *Politique No 54 sur l'éthique de la recherche avec des êtres humains* (janvier 2016) de l'UQAM.

- Titre du projet : Les défis de la gouvernance des organismes nationaux de loisir, une approche par les paradoxes
- Nom de l'étudiant : François Gélinas
- Programme d'études : Maîtrise ès sciences de la gestion (innovation sociale, mémoire)
- Direction(s) de recherche : Valérie MICHAUD

Modalités d'application

Toute modification au protocole de recherche en cours de même que tout événement ou renseignement pouvant affecter l'intégrité de la recherche doivent être communiqués rapidement au comité.

La suspension ou la cessation du protocole, temporaire ou définitive, doit être communiquée au comité dans les meilleurs délais.

Le présent certificat est valide pour une durée d'un an à partir de la date d'émission. Au terme de ce délai, un rapport d'avancement de projet doit être soumis au comité, en guise de rapport final si le projet est réalisé en moins d'un an, et en guise de rapport annuel pour le projet se poursuivant sur plus d'une année au plus tard un mois avant la date d'échéance (**2023-11-07**) de votre certificat. Dans ce dernier cas, le rapport annuel permettra au comité de se prononcer sur le renouvellement du certificat d'approbation éthique.

Élise Ducharme
Pour **Caroline Coulombe**,
Vice-Présidente CERPÉ plurifacultaire et Professeur titulaire, Département de management

A handwritten signature in blue ink, appearing to read "Caroline Coulombe".

Signé le 2022-11-07 à 15:59

No. de certificat : 2022-3756

Date : 2022-11-07

CERTIFICAT D'APPROBATION ÉTHIQUE RENOUVELLEMENT

Le Comité d'éthique de la recherche pour les projets étudiants impliquant des êtres humains (CERPE plurifacultaire) a examiné le projet de recherche suivant et le juge conforme aux pratiques habituelles ainsi qu'aux normes établies par la *Politique No 54 sur l'éthique de la recherche avec des êtres humains* (janvier 2016) de l'UQAM.

- Titre du projet : Les défis de la gouvernance des organismes nationaux de loisir, une approche par les paradoxes
- Nom de l'étudiant : François Gélinas
- Programme d'études : Maîtrise ès sciences de la gestion (innovation sociale, mémoire)
- Direction(s) de recherche : Valérie MICHAUD

Modalités d'application

Toute modification au protocole de recherche en cours de même que tout événement ou renseignement pouvant affecter l'intégrité de la recherche doivent être communiqués rapidement au comité.

La suspension ou la cessation du protocole, temporaire ou définitive, doit être communiquée au comité dans les meilleurs délais.

Le présent certificat est valide pour une durée d'un an à partir de la date d'émission. Au terme de ce délai, un rapport d'avancement de projet doit être soumis au comité, en guise de rapport final si le projet est réalisé en moins d'un an, et en guise de rapport annuel pour le projet se poursuivant sur plus d'une année au plus tard un mois avant la date d'échéance (**2023-11-07**) de votre certificat. Dans ce dernier cas, le rapport annuel permettra au comité de se prononcer sur le renouvellement du certificat d'approbation éthique.

Élise Ducharme

Pour **Caroline Coulombe**,

Vice-Présidente CERPE plurifacultaire et Professeur titulaire, Département de management



Signé le 2022-11-07 à 15:59

AVIS FINAL DE CONFORMITÉ

Le Comité d'éthique de la recherche pour les projets étudiants impliquant des êtres humains (CERPÉ plurifacultaire) a examiné le projet de recherche suivant et le juge conforme aux pratiques habituelles ainsi qu'aux normes établies par la *Politique No 54 sur l'éthique de la recherche avec des êtres humains* (janvier 2016) de l'UQAM.

Titre du projet : Les défis de la gouvernance des organismes nationaux de loisir, une approche par les paradoxes

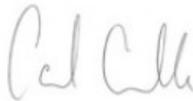
Nom de l'étudiant : François Gélinas

Programme d'études : Maîtrise ès sciences de la gestion (innovation sociale, mémoire)

Direction(s) de recherche : Valérie Michaud

Merci de bien vouloir inclure une copie du présent document et de votre certificat d'approbation éthique en annexe de votre travail de recherche.

Les membres du CERPÉ plurifacultaire vous félicitent pour la réalisation de votre recherche et vous offrent leurs meilleurs voeux pour la suite de vos activités.



Caroline Coulombe
Professeure, Département de management
Présidente du CERPÉ plurifacultaire

ANNEXE B

Formulaires de consentement



FORMULAIRE D'INFORMATION ET DE CONSENTEMENT

PROJET : Les défis de la gouvernance des organismes nationaux de loisir, une approche par les paradoxes

PRÉAMBULE :

Vous êtes invité(e) à participer à un projet de recherche qui vise à documenter le travail des administrateurs, la préparation au rôle d'administrateur et les défis posés aux personnes impliquées.

Avant d'accepter de participer à ce projet, il est important de prendre le temps de lire et de bien comprendre les renseignements ci-dessous. S'il y a des mots ou des sections que vous ne comprenez pas, n'hésitez pas à poser des questions.

IDENTIFICATION:

Chercheur responsable du projet :	François Gélinas
Tél :	(514) 237-4752
Département, centre ou institut :	Organisation et ressources humaines
Adresse postale :	C.P. 8888, succ. Centre-ville, Montréal (Québec) H3C 3P8
Adresse courriel :	gelinas.francois.4@courrier.uqam.ca
Direction de recherche :	Valérie Michaud

OBJECTIFS DU PROJET

Cette recherche s'articule autour de trois thèmes : la gouvernance, les organisations pluralistes (ici des organismes nationaux de loisir), et la difficulté de lier les intérêts divergents des différents acteurs. Plus précisément, je compte explorer de quelle manière la gouvernance des ONL s'accorde avec les défis associés aux exigences divergentes des parties prenantes. L'objectif de cette recherche est de connaître a) Quels sont les divergences perçues par les administrateurs, administratrices et les dirigeant.es dans la gouvernance des ONL ? Et Comment ces personnes sont-elles préparées (in)formées quant à ces divergences perçues ?

PROCÉDURE(S) OU TÂCHES DEMANDÉES AU PARTICIPANT :

Votre participation consiste à participer à une entrevue semi-dirigée qui nécessitera environ 60 minutes de votre temps. Pendant cette entrevue, nous aborderons votre expérience dans l'organisation, votre compréhension du rôle du conseil d'administration, votre préparation et enfin votre perception des bons moments et des moments plus difficiles. L'entrevue se déroulera en vidéoconférence (plateforme Zoom ou autre selon votre volonté) et sera enregistrée numériquement, avec votre permission.

AVANTAGES et RISQUES POTENTIELS :

Votre participation contribuera à l'avancement des connaissances par une meilleure compréhension de la gouvernance des organisations pluralistes. Elle vous permettra de partager votre expérience afin d'éclairer les décisions d'autres organisations en matière de gouvernance.

Outre l'investissement en temps pour répondre à nos questions, il n'y a pas d'inconvénient significatif associé à votre participation à cette recherche. Sachez toutefois qu'il est toujours possible de refuser de répondre aux questions posées et/ou d'arrêter les enregistrements.

CONFIDENTIALITÉ ET ANONYMAT :

Il est entendu que tous les renseignements recueillis lors de cette entrevue sont confidentiels. Seuls les membres de l'équipe de recherche y auront accès uniquement après avoir signé un engagement de confidentialité. Tout le matériel de recherche ainsi que votre formulaire de

consentement seront conservés en lieu sûr pour la durée totale du projet. Soyez aussi assuré.e qu'aucune information d'ordre personnel ne sera diffusée.

Bien que nous puissions préserver votre vie privée et la confidentialité des données, nous ne pouvons toutefois prévenir votre identification dans les documents écrits qui résulteront de cette recherche. En effet, dans le cas où vous ne seriez pas la seule personne interviewée au sein de votre organisation, il pourrait être possible qu'une autre personne se reconnaisse et qu'elle vous identifie aussi, par recoupage (et vice-versa). Il est possible que des personnes externes à votre organisation mais qui la connaissent puissent l'identifier, et vous identifier aussi par recoupage, et ce, malgré le fait que votre nom, votre fonction ou votre organisation ne seront pas nommées.

Avec l'accord de votre organisation, nous comptons collecter et analyser des documents organisationnels tels des procès-verbaux, documents de préparation des nouveaux administrateurs, rapport annuel. Le procès-verbal des réunions du conseil d'administration est considéré comme confidentiel et il sera traité en conséquence.

Les documents seront conservés pour une période de 5 ans au terme du présent projet avant d'être détruits.

PARTICIPATION VOLONTAIRE et DROIT DE RETRAIT :

Votre participation à ce projet est volontaire. Cela signifie que vous acceptez de participer au projet sans aucune contrainte ou pression extérieure, et que par ailleurs vous être libre de mettre fin à votre participation en tout temps au cours de cette recherche, sans préjudice de quelque nature que ce soit et sans avoir à vous justifier. Dans ce cas, et à moins d'une directive contraire de votre part, les documents vous concernant seront détruits.

Votre accord à participer implique également que vous acceptez que l'équipe de recherche puisse utiliser aux fins de la présente recherche (articles, mémoires et thèses des étudiants membres de l'équipe, conférences et communications scientifiques) les renseignements recueillis.

Si plus d'un participant d'une organisation devait se retirer de l'étude, nous devrions rechercher une autre organisation.

COMPENSATION FINANCIÈRE ou AUTRE :

Aucune compensation financière n'est prévue.

DES QUESTIONS SUR LE PROJET OU SUR VOS DROITS?

Pour des questions additionnelles sur le projet, sur votre participation et sur vos droits en tant que participant de recherche, ou pour vous retirer du projet, vous pouvez communiquer avec le responsable du projet :

François Gélinas, étudiant à la maîtrise en innovation sociale
Numéro de téléphone : 514-237-4752
Adresse courriel : gelinas.francois.4@courrier.uqam.ca

Le Comité institutionnel d'éthique de la recherche avec des êtres humains de l'UQAM a approuvé le projet de recherche auquel vous allez participer. Pour des informations concernant les responsabilités de l'équipe de recherche au plan de l'éthique de la recherche avec des êtres humains ou pour formuler une plainte, vous pouvez contacter la présidence du Comité, par l'intermédiaire de son secrétariat au numéro (514) 987-3000 # 7753 ou par courriel à cerpe-pluri@uqam.ca. Vous pouvez aussi communiquer avec l'Ombudsman de l'UQAM au (514) 987-3151 ou par courriel à ombudsman@uqam.ca.

REMERCIEMENTS :

Votre collaboration est importante à la réalisation de notre projet et l'équipe de recherche tient à vous en remercier.

Je souhaite être tenu.e informé.e des publications et communications issues de cette recherche.

SIGNATURES :

Par la présente :

- a) je reconnais avoir lu le présent formulaire d'information et de consentement;
- b) je consens volontairement à participer à ce projet de recherche;
- c) je comprends les objectifs du projet et ce que ma participation implique;
- d) je confirme avoir disposé de suffisamment de temps pour réfléchir à ma décision de participer;
- e) je reconnais aussi que le responsable du projet (ou son délégué) a répondu à mes questions de manière satisfaisante; et
- f) je comprends que ma participation à cette recherche est totalement volontaire et que je peux y mettre fin en tout temps, sans pénalité d'aucune forme, ni justification à donner.

Signature du, de la participant.e :

Nom (lettres moulées) :

Date :

Je, soussignée, déclare :

- a) avoir expliqué le but, la nature, les avantages, les risques du projet et autres dispositions du formulaire d'information et de consentement, et
- b) avoir répondu au meilleur de ma connaissance aux questions posées.

Signature du chercheur responsable du projet : _____

Nom (lettres moulées) :

Date :

Un exemplaire du présent formulaire signé doit être remis au, à la participant.e.



Université du Québec à Montréal

FORMULAIRE D'INFORMATION ET DE CONSENTEMENT (ORGANISATION)

PROJET : Les défis de la gouvernance des organismes nationaux de loisir, une approche par les paradoxes

PRÉAMBULE :

Votre organisation est invitée à participer à un projet de recherche qui vise à documenter le travail des administrateurs, la préparation au rôle d'administrateur et les défis posés aux personnes impliquées.

Avant d'accepter de participer à ce projet, il est important de prendre le temps de lire et de bien comprendre les renseignements ci-dessous. S'il y a des mots ou des sections que vous ne comprenez pas, n'hésitez pas à poser des questions.

IDENTIFICATION :

Chercheur responsable du projet :	François Gélinas
Tél :	(514) 237-4752
Département, centre ou institut :	Organisation et ressources humaines
Adresse postale :	C.P. 8888, succ. Centre-ville, Montréal (Québec) H3C 3P8
Adresse courriel :	gelinas.francois.4@courrier.uqam.ca
Direction de recherche :	Valérie Michaud

OBJECTIFS DU PROJET

Cette recherche s'articule autour de trois thèmes : la gouvernance, les organisations pluralistes (ici des organismes nationaux de loisir), et la difficulté de lier les intérêts divergents des différents acteurs. Plus précisément, je compte explorer de quelle manière la gouvernance des ONL s'accorde avec les défis associés aux exigences divergentes des parties prenantes. L'objectif de cette recherche est de connaître a) Quels sont les divergences perçues par les administrateurs, administratrices et les dirigeant.es dans la gouvernance des ONL ? Et Comment ces personnes sont-elles préparées (in)formées quant à ces divergences perçues ?

PROCÉDURE(S) OU TÂCHES DEMANDÉES A L'ORGANISATION :

La participation de votre organisation consiste à autoriser le directeur général ainsi qu'un ou deux membres du conseil d'administration à participer à une entrevue semi-dirigée qui durera environ 60 minutes. Pendant cette entrevue, nous aborderons l'expérience du répondant dans l'organisation, sa compréhension du rôle du conseil d'administration, sa préparation et enfin sa perception des bons moments et des moments plus difficiles. L'entrevue se déroulera en vidéoconférence (plateforme Zoom ou autre) et sera enregistrée numériquement, avec la permission du répondant.

AVANTAGES et RISQUES POTENTIELS :

La participation de votre organisation contribuera à l'avancement des connaissances par une meilleure compréhension de la gouvernance des organisations pluralistes. Elle vous permettra de partager votre expérience afin d'éclairer les décisions d'autres organisations en matière de gouvernance.

Outre l'investissement en temps pour répondre à nos questions, il n'y a pas d'inconvénient significatif associé à la participation de votre organisation à cette recherche. Sachez toutefois qu'il est toujours possible pour le répondant de refuser de répondre aux questions posées et/ou d'arrêter les enregistrements.

CONFIDENTIALITÉ ET ANONYMAT :

Il est entendu que tous les renseignements recueillis lors de ces entrevues sont confidentiels. Seuls les membres de l'équipe de recherche y auront accès uniquement après avoir signé un engagement de confidentialité. Tout le matériel de recherche ainsi que les formulaires de consentement seront conservés en lieu sûr pour la durée totale du projet. Soyez aussi assuré.e qu'aucune information d'ordre personnel ne sera diffusée ou confidentielles.

Bien que nous puissions préserver la confidentialité et l'anonymat des données, nous ne pouvons toutefois prévenir l'identification de votre organisation dans les documents écrits qui résulteront de cette recherche. En effet, il pourrait être possible qu'on reconnaisse votre organisation par recoupement des informations, et ce, malgré le fait que votre organisation ne soit pas nommée.

Avec votre autorisation, nous comptons collecter et analyser des documents organisationnels tels des procès-verbaux, documents de préparation des nouveaux administrateurs, rapport annuel. Le procès-verbal des réunions du conseil d'administration est considéré comme confidentiel et il sera traité en conséquence.

Les documents seront conservés pour une période de 5 ans au terme du présent projet avant d'être détruits.

PARTICIPATION VOLONTAIRE et DROIT DE RETRAIT :

La participation de votre organisation à ce projet est volontaire. Cela signifie que votre organisation accepte de participer au projet sans aucune contrainte ou pression extérieure, et que par ailleurs votre organisation être libre de mettre fin à sa participation en tout temps au cours de cette recherche, sans préjudice de quelque nature que ce soit et sans avoir à justifier. Dans ce cas, et à moins d'une directive contraire de votre part, les documents vous concernant votre organisation seront détruits.

Votre accord à participer implique également que votre organisation accepte que l'équipe de recherche puisse utiliser aux fins de la présente recherche (articles, mémoires et thèses des étudiants membres de l'équipe, conférences et communications scientifiques) les renseignements recueillis.

Si plus d'un participant d'une organisation devait se retirer de l'étude, nous devrions rechercher une autre organisation.

COMPENSATION FINANCIÈRE ou AUTRE :
Aucune compensation financière n'est prévue.

DES QUESTIONS SUR LE PROJET OU SUR VOS DROITS ?

Pour des questions additionnelles sur le projet, sur votre participation et sur vos droits en tant que participant de recherche, ou pour vous retirer du projet, vous pouvez communiquer avec le responsable du projet :

François Gélinas, étudiant à la maîtrise en innovation sociale
Numéro de téléphone : 514-237-4752
Adresse courriel : gelinas.francois.4@courrier.uqam.ca

Le Comité institutionnel d'éthique de la recherche avec des êtres humains de l'UQAM a approuvé le projet de recherche auquel vous allez participer. Pour des informations concernant les responsabilités de l'équipe de recherche au plan de l'éthique de la recherche avec des êtres humains ou pour formuler une plainte, vous pouvez contacter la présidence du Comité, par l'intermédiaire de son secrétariat au numéro (514) 987-3000 # 7753 ou par courriel à cerpe-pluri@uqam.ca. Vous pouvez aussi communiquer avec l'Ombudsman de l'UQAM au (514) 987-3151 ou par courriel à ombudsman@uqam.ca.

REMERCIEMENTS :

Votre collaboration est importante à la réalisation de notre projet et l'équipe de recherche tient à vous en remercier.

Je souhaite être tenu.e informé.e des publications et communications issues de cette recherche.

SIGNATURES :

Par la présente :

- a) je reconnais avoir lu le présent formulaire d'information et de consentement ;
- b) l'organisation consens volontairement à participer à ce projet de recherche ;
- c) l'organisation et ses représentants comprennent les objectifs et les implications du projet ;
- d) je confirme avoir disposé de suffisamment de temps pour discuter de notre participation ;
- e) je reconnais aussi que le responsable du projet (ou son délégué) a répondu aux questions de manière satisfaisante ; et
- f) je comprends que la participation de notre organisation à cette recherche est totalement volontaire et qu'elle peut y mettre fin en tout temps, sans pénalité d'aucune forme, ni justification à donner.

Signature du représentant de l'organisation : _____

Nom (lettres moulées) :

Date :

Je, soussignée, déclare :

- a) avoir expliqué le but, la nature, les avantages, les risques du projet et autres dispositions du formulaire d'information et de consentement, et
- b) avoir répondu au meilleur de ma connaissance aux questions posées.

Signature du chercheur responsable du projet : _____

Nom (lettres moulées) :

Date :

Un exemplaire du présent formulaire signé doit être remis au représentant de l'organisation

ANNEXE C

Courriel d'approche avec l'ONL

Approche par courriel

Bonjour,

Mon nom est François Gélinas, je suis candidat à la maîtrise gestion, spécialisation innovation sociale, à l'École des sciences de la gestion de l'Université du Québec à Montréal et j'aimerais solliciter votre collaboration volontaire pour une étude sur la gouvernance des organismes nationaux de loisir (ONL) dans le cadre de mon mémoire de maîtrise sous la direction de la professeure Valérie Michaud.

Cette étude porte sur les défis de la gouvernance en relation avec les contraintes des attentes des différentes parties prenantes ainsi que sur la préparation des membres du conseil d'administration au contexte de votre organisation. Si vous acceptez de participer à cette étude, nous aimerions faire trois entrevues distinctes de 60 minutes, par la plateforme Zoom. La première entrevue se ferait avec la direction ou la coordination générale, la deuxième entrevue avec la présidence et la dernière entrevue avec un autre membre du conseil d'administration de votre organisation. Aussi dans le cadre de cette étude, je pourrais vous demander certains documents tels que le rapport annuel, les documents remis aux nouveaux membres du CA ou encore un procès-verbal de rencontre du CA. Ces rencontres devraient avoir lieu d'ici la fin du mois de septembre.

Vous pouvez compter sur la plus stricte confidentialité de l'étude et les données recueillies seront conservées de façon sécuritaire. Tout le matériel de recherche ainsi que votre formulaire de consentement seront conservés en lieu sûr pour la durée totale du projet puis ils seront détruits au bout de soixante mois. Soyez aussi assuré.e qu'aucune information d'ordre personnel ne sera diffusée. Vous et votre organisation ne serez pas nommés dans le mémoire. Vous pourrez à tout moment vous retirer de l'étude. Votre participation contribuera à mieux comprendre les défis de la gouvernance des organisations dans un milieu pluraliste comme le vôtre.

Si vous souhaitez participer à l'étude ou si vous avez des questions, vous n'avez qu'à répondre à ce courriel. Vous pouvez aussi me joindre par téléphone, au 514 237-4752 si vous avez des questions.

Au plaisir de vous rencontrer,

François Gélinas
Candidat à la maîtrise en gestion, spécialisation Innovation sociale

ANNEXE D

Grilles d'entrevue

Grille d'entretien — Les défis de la gouvernance des organismes nationaux de loisir, une approche par les paradoxes
Direction générale
 Durée estimée de l'entretien : 60 minutes

Thème/Catégorie	Question d'entrevue	Notes
Rappel du thème de l'entrevue et de sa durée Règles d'éthique de la recherche — Autorisation d'enregistrer — Signature du formulaire de consentement — Question ?		
Présentation et expérience	<ul style="list-style-type: none"> • Pouvez-vous vous présenter ? 	
	<ul style="list-style-type: none"> • Parlez-nous de votre organisation ? 	
	<ul style="list-style-type: none"> • Depuis combien de temps êtes-vous à la direction générale de votre organisation ? 	
	<ul style="list-style-type: none"> • Étiez-vous auparavant impliqué autrement dans l'organisation ? 	
	<ul style="list-style-type: none"> • Pourquoi travaillez-vous pour votre organisation ? 	
	<ul style="list-style-type: none"> • Avez-vous déjà siégé au conseil d'administration de votre organisation 	
	<ul style="list-style-type: none"> • À quel titre ? 	
	<ul style="list-style-type: none"> • Avez-vous déjà siégé, ou siégez-vous, sur le C.A. d'une autre organisation 	
	<ul style="list-style-type: none"> • Si c'est le cas, pouvez-vous me parler de votre expérience 	

<p>Vision et organisation du conseil d'administration</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Comment les membres du CA de votre organisation sont-ils.elles choisis.e.s ? • D'après vous quel est le rôle du conseil d'administration ? 	
<p>Préparation, expériences pertinentes et formations</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Est-ce que vous préparez ou formez vos nouveaux membres de conseil d'administration ? Comment? • Si les administrateurs reçoivent une formation, quelle est-elle ? • Avez-vous vous-même déjà suivi une formation sur la gouvernance ? Si oui, pouvez-vous m'en parler? (qui l'offrait, thèmes couverts, durée, ...) • Dans le cadre de votre fonction actuelle ou dans un autre contexte ? 	
<p>Vécu au conseil d'administration</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Avez-vous vécu des décisions difficiles ou des dilemmes au sein de votre conseil d'administration ? • D'après vous quelle est la nature de ces moments difficiles ? 	<p>(note : bien rassurer le ou la participant.e que le contenu l'entrevue est confidentiel et ne sera pas divulgué)</p>

	<ul style="list-style-type: none"> • Comment la situation s'est-elle réglée ? • Avez-vous vécu d'autres moments difficiles ? • À l'opposé, avez-vous vécu des moments où vous aviez l'impression que tous les enjeux et toutes les parties étaient en harmonie • Que pouvez-vous m'en dire ? 	
<p>Défis</p>	<ul style="list-style-type: none"> • À la lumière de tout ce que nous avons discuté, quels seraient les défis de la gouvernance de votre organisation ? • Ou plus généralement, quels seraient les enjeux de la gouvernance d'un ONL ? 	

Grille d'entretien — Les défis de la gouvernance des organismes nationaux de loisir, une approche par les paradoxes
Président ou membre du conseil d'administration
 Durée estimée de l'entretien : 60 minutes

Thème/Catégorie	Question d'entrevue	Notes
Rappel du thème de l'entrevue et de sa durée		
Règles d'éthique de la recherche — Autorisation d'enregistrer — Signature du formulaire de consentement — Question ?		
Présentation et expérience	<ul style="list-style-type: none"> • Pouvez-vous vous présenter ? • Parlez-nous de votre organisation ? • Depuis combien de temps êtes-vous membre du conseil d'administration ? • Pourquoi avez-vous accepté de siéger au conseil d'administration de votre organisation ? • Quelles sont vos autres implications au sein de votre organisation ? 	
	<ul style="list-style-type: none"> • D'après vous quel est le rôle du conseil d'administration ? • Quel est votre rôle au sein de conseil d'administration ? • Quel pourrait être le rôle du conseil d'administration ? 	
Vision du conseil d'administration		

<p>Préparation, expériences et formations</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Avez-vous vous-même déjà suivi une formation sur la gouvernance ? Si oui, pouvez-vous m'en parler? (qui l'offrait, thèmes couverts, durée, ...) • Dans le cadre de votre fonction actuelle ou dans un autre contexte ? Lequel ? 	
<p>Vécu au conseil d'administration</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Avez-vous vécu des décisions difficiles ou des dilemmes au sein de votre conseil d'administration ? • Que pouvez-vous m'en dire ? • Comment y avez-vous fait face ? • À l'opposé, avez-vous vécu des moments où vous aviez l'impression que tous les enjeux et toutes les parties étaient en harmonie • Que pouvez-vous m'en dire ? • (Le cas échéant) Vous m'avez mentionné avoir reçu une formation en gouvernance pour, j'aimerais qu'on y revienne justement, vous a-t-elle préparée à ce que vous avez vécu? • Avez-vous déjà fait partie d'un autre conseil d'administration ? 	<p>(note : bien rassurer le ou la participant.e que le contenu l'entrevue est confidentiel et ne sera pas divulgué)</p>

	<ul style="list-style-type: none"> • Comment cette expérience se distingue-t-elle de votre expérience avec votre organisation ? • Quelle(s) autre(s) expérience(s) pourrait(aient) vous avoir préparé à siéger au conseil d'administration de votre organisation ? • Qu'est-ce qui vous a le mieux préparé au conseil d'administration 	
<p>Défis</p>	<ul style="list-style-type: none"> • À la lumière de tout ce que nous avons discuté, quels seraient les défis de la gouvernance de votre organisation ? • Ou plus généralement, quels seraient les enjeux de la gouvernance d'un ONL ? 	

ANNEXE E

Codes Nvivo

Codes parent	Codes	Description
De qui on parle?		
	1010 Moi	Mon implication, pourquoi je suis impliqué, etc
	1020 Membres	Les membres veulent ci, les membre veulent ça...
	1030 AGA (participants)	Les participant de l'AGA, ou l'AGA elle-même en tant qu'assemblée
	1040 CA (membres du)	on parle des membres du CA
	1042 Présidence	On parle du ou de la présidente
	1045 Comité(s)	Les comités, les membres des comités
	1047 Bénévoles	les bénévoles impliqués dans l'organisation
	1050 Gouvernement	Le gouvernement et le rapport avec l'organisation
	1060 Gens en général	Les personnes en général...
	1070 Direction générale	La direction générale, les dirigeants
	1080 Employés (permanence)	On parle des employés ou de la permanence
De quoi on parle?		
	2010 Organisation	Je parle de mon organisation
	2011 Fonctionnement de l'organisation	Comment ça marche ton organisation?
	2012 Communication au sein de l'organisation	Communication entre membres, communication entre Bureau et membres
	2015 Mission	La mission de l'organisation
	2020 Pluralisme	Lorsqu'on parle de pluralité (pouvoir, préférence logique)
	2025 Planification stratégique, plan d'action	
	2030 D'autres organisations	d'autres CA, cpe, conseil d'établissement, etc...
	2040 D'autres ONL	On parle d'un autre ONL
	2050 Origine de mon implication	pourquoi je suis impliqué
	2060 Mes expériences	En général
	2070 Défis de l'organisation	Les défis rencontrés par mon organisation
	2080 Défis des organisations en général	Les défis en général des organisations autre ONL ou OBNL
	2090 Rapport affectif à l'activité	J'ai toujours été impliqué... depuis longtemps... Quand j'étais jeune...
	2095 Activités de l'organisation	Rassemblement, compétition, événement, etc
	2099 Rapport non affectif à l'activité	j'ai fait telle chose, j'ai siégé sur le comité...
On parle du CA		
	3010 Rôles et responsabilités des membres	Quel est le rôle d'un acteur ou d'un autre
	3020 Vision du CA	Ma vision du CA, comment il devrait fonctionner
	3030 Fonctionnement du CA	Comme le CA fonctionne actuellement
	3040 Le code de gouvernance	Le code de gouvernance déposé par le Ministère
	3050 Les règlements généraux	
Temporalité		
	5010 Passé antérieur	Avant moi...
	5020 Passé récent	Hier... il y a deux ans... je me rappelle...
	5030 Présent	Maintenant
	5040 Futur	Demain dans 2 ans et plus...
Crises, tension, dilemme et paradoxes		
	6010 Tensions DG-CA	Des tensions, des conflits entre direction et CA
	6020 Tensions entre membres	Entre des catégories de membres
	6030 Tensions entre État et DG-CA	L'État exige... pas "bien compris par DG ou CA
	6035 Tensions entre membre du CA	
	6040 Autres tensions	tout autres tensions
	6050 Crises	Situation de crise, rencontres spéciales, expulsions, départ, covid...
	6060 Résolution des conflits et tensions	Comment les conflits se sont-ils réglés?
	6070 Ça va bien!	Réponse à la question bon moments de l'organisation
Préparation au CA		
	7010 Formation en gouvernance	J'ai suivi une formation...

	7020	Formation en générale	J'ai étudié en administration... en droit... en gestion... etc.
	7030	Expérience en gouvernance	J'étais sur le comit de parent... le CPE... etc.
	7040	Expérience en général	Le travail...
	7050	Besoin de préparation	Oui la formation est utile, oui, non... pas sûr
	7060	Autres préparations	Tout autre type de préparation
Autres	8010	Covid	tout ce qui touche la covid : réunions à distance, annulation d'activités
	8020	Code spécial François	Tout ce qui me semble intéressant

BIBLIOGRAPHIE

- Ahrne, G. et Brunsson, N. (2005). Organizations and meta-organizations. *Scandinavian Journal of Management*, 21(4), 429-449. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2005.09.005>
- Allaire, Y. Performance et dynamique des conseils d'administration : un échange avec des administrateurs expérimentés. Institut sur la gouvernance d'organisations privées et publiques. <https://igopp.org/dynamiquedesconseils/> 17 juin 2016.
- Allaire, Y. et Dauphin, F. (2016). *Qui devrait choisir les membres du conseil?: accès au processus de nomination des administrateurs par les actionnaires*. Institut sur la gouvernance d'organisations privées et publiques.
- Allaire, Y., Rousseau, S. et Institut sur la gouvernance d'organisations privées et publiques. (2014). *Gouvernance et parties prenantes: l'obligation du conseil d'administration d'agir dans l'intérêt de la société*.
- Allen, N. J. et Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>
- Barthoulot, T. et Fahmy, M. La Gouvernance démocratique en économie sociale - une définition. Territoires innovants en économie sociale et solidaires. <https://tiess.ca/la-gouvernance-democratique-une-definition/> 2022.
- Besharov, M. L. et Smith, W. K. (2014). Multiple Institutional Logics in Organizations: Explaining Their Varied Nature and Implications. *Academy of Management Review*, 39(3), 364-381. <https://doi.org/10.5465/amr.2011.0431>
- Blondeau, E. Les tenants et aboutissants du concept d'indépendance - Document en appui à la PrisedepositionNo.3de l'Institut sur la gouvernance d'organisations privées et publiques (IGOPP). Institut sur la gouvernance d'organisations privées et publiques - HEC Montréal - École de gestion John-Molson. <https://igopp.org/les-tenants-et-aboutissants-du-concept-dindependance/> juin 2008.
- Bouchard, M. J. (2005). Introduction: Nouvelles formes de régulation et de coordination dans la gouvernance des entreprises collectives. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 76(4), 581-584. <https://doi.org/10.1111/j.1370-4788.2005.00290.x>
- Bouchard, M. J., Thomas, T., Beaucage, F., Charette, P., Dumulon-Morin, C. et Labrie-Klis, D. Atelier sur la gouvernance pour les entreprises d'économie sociale - Guide d'animation. Chaire de recherche du Canada en économie sociale de l'Université du Québec à Montréal (UQAM) et Service de 2e ligne de gestion conseil en économie sociale (S2L) du Fonds de développement Emploi-Montréal (FDEM). https://gesc.uqam.ca/wp-content/uploads/sites/85/Guide_d_animation.pdf 2013.
- Boulanger, L. (2020, 14 juillet). MBAM : Nathalie Bondil se dit victime de « salissage ». *La Presse* (Montréal). <https://www.lapresse.ca/arts/arts-visuels/2020-07-14/mbam-nathalie-bondil-se-dit-victime-de-salissage.php>

- Bowlby, J. (1954). *Soins maternels et santé mentale : contribution de l'organisation mondiale de la santé au programme des Nations unies pour la protection des enfants sans foyer.*[2e ed.] (2e éd.). Organisation mondiale de la santé.
- Brès, L., Raufflet, E. et Boghossian, J. (2018). Pluralism in Organizations: Learning from Unconventional Forms of Organizations: Pluralism in Organizations. *International Journal of Management Reviews*, 20(2), 364-386. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12136>
- Camus, A. (2022). *Les relations entre le secteur associatif du loisir et l'État québécois*. Ligne du temps loisir. <https://lignedutempsloisir.com/>
- Camus, A., Lafortune, J.-M. et Vaillancourt, S. (2013). *35 ans de rapports entre les organismes nationaux de loisir et l'état québécois, (1976-2011): déterminants historiques et pistes de réflexion pour l'avenir*. Conseil québécois du loisir.
- Caron, D., Beauregard, M. et Vaillancourt, S. (2016, 29 septembre). *Rapport annuel, Conseil québécois du loisir 2015-2016 ; Le loisir fait bouger le Québec CULTUREllement, PHYSIQUEment et SOCIALement (2015-2016) [Rpport annuel]*. Conseil québécois du loisir.
- Chebin, S.-E. et Michaud, M. (2020, 7 octobre). MEC: la fin d'un rêve coopératif. *L'Actualité* (Montréal), Jeux de sociétés. <https://www.lesaffaires.com/blogues/jeux-de-societes/mec-la-fin-d-un-reve-cooperatif/620207>
- Child, C. (2020). Whence Paradox? Framing Away the Potential Challenges of Doing Well by Doing Good in Social Enterprise Organizations. *Organization Studies*, 41(8), 1147-1167. <https://doi.org/10.1177/0170840619857467>
- Comité sectoriel de main-d'œuvre de l'économie sociale et de l'action communautaire. (2007). *Boîte À Outils: La Gouvernance Démocratique*. https://epe.lac-bac.gc.ca/100/200/300/relais_femmes/boite_outils/Boite_a_outils_corr.pdf
- Congrès international des Raquetteurs - Montréal 26, 27, 28, 29, 30 janvier 1938. International convention of Snowshoers. <https://numerique.banq.qc.ca/patrimoine/details/52327/3259537> 1938.
- Conseil québécois du loisir. (2023). *Qu'est-ce que le loisir*. Conseil québécois du Loisir. <https://www.loisirquebec.com/fr/qu-est-ce-que-le-loisir#:~:text=Par%20loisir%2C%20on%20entend%20les,un%20enrichissement%20personnel%20ou%20collectif>.
- Contandriopoulos, A.-P., Champagne, F., Potvin, L., Denis, J. et Boyle, L. (1990). *Savoir préparer une recherche: la définir, la structurer, la financer*. Presses de l'Université de Montréal.
- Cornforth, C. (2004). The Governance of Cooperatives and Mutual Associations: A Paradox Perspective. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 75(1), 11-32. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8292.2004.00241.x>
- Cornforth, C. (2012). Nonprofit Governance Research: Limitations of the Focus on Boards and Suggestions for New Directions. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 41(6), 1116-1135. <https://doi.org/10.1177/0899764011427959>

- Debenedetti, A. (2005). Le concept d'attachement au lieu : état de l'art et voies de recherche dans le contexte du lieu de loisirs: *Management & Avenir*, n° 5(3), 151-160. <https://doi.org/10.3917/mav.005.0151>
- Denis, J.-L., Lamothe, L. et Langley, A. (2001). The Dynamics of Collective Leadership and Strategic Change in Pluralistic Organizations. *Academy of Management Journal*, 44(4), 809-837.
- Denis, J.-L., Langley, A. et Rouleau, L. (2007). Strategizing in pluralistic contexts: Rethinking theoretical frames. *Human Relations*, 60(1), 179-215. <https://doi.org/10.1177/0018726707075288>
- Dictionnaire Larousse (en ligne)*. (2023). [Dictionnaire]. Larousse.fr. <https://www.larousse.fr/>
- Donaldson, L. et Davis, J. H. (1991). Stewardship Theory or Agency Theory: CEO Governance and Shareholder Returns. *Australian Journal of Management*, 16(1), 49-64. <https://doi.org/10.1177/031289629101600103>
- Dostie, L. (2017). *Démystifier la gouvernance - OBNL - Association - PME, les meilleures pratiques à votre portée!* (Les Éditions ISALégal, vol. 1). <https://isalegal.com/produit/demystifier-la-gouvernance-beatrice-administratrice-tome-1/>
- Fortin, F. et Gagnon, J. (2016). *Fondements et étapes du processus de recherche: méthodes quantitatives et qualitatives*.
- Gimet, P. et Grenier, C. (2018). Gouvernance et leadership d'une méta-organisation innovante: Le cas d'un pôle dédié aux services médicosociaux à domicile. *Revue Française de Gestion*, 44(273), 11-27. <https://doi.org/10.3166/rfg.2018.00222>
- Glaser, B. G., Strauss, A. L., Soulet, M.-H., Oeuvery, K. et Paillé, P. (2017). *La découverte de la théorie ancrée: stratégies pour la recherche qualitative* (2e éd). Armand Colin.
- Gouvernement du Québec. (2023, 5 juin). *Loi sur l'économie sociale*. Légis Québec, Source officielle. <https://www.legisquebec.gouv.qc.ca/fr/document/lc/E-1.1.1>
- Hardy, C. (1991). Pluralism, Power and Collegiality in Universities. *Financial Accountability and Management*, 7(3), 127-142. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0408.1991.tb00346.x>
- Heuser, L. (2005). We're not too old to play sports: the career of women lawn bowlers. *Leisure Studies*, 24(1), 45-60. <https://doi.org/10.1080/0201436042000250131>
- Jarzabkowski, P. et Fenton, E. (2006). Strategizing and Organizing in Pluralistic Contexts. *Long Range Planning*, 39(6), 631-648. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2006.11.002>
- Kraatz, M. S. et Block, E. S. (2008). Organizational Implications of Institutional Pluralism. Dans *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism* (p. 243-275). SAGE Publications Ltd. <https://doi.org/10.4135/9781849200387.n10>
- Kreutzer, K. et Jacobs, C. (2011). Balancing Control and Coaching in CSO Governance. A Paradox Perspective on Board Behavior. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 22(4), 613-638. <https://doi.org/10.1007/s11266-011-9212-6>

- La Presse canadienne. (2022, 11 octobre). Hockey Canada: Scott Smith et le conseil d'administration démissionnent. *Les Affaires* (Montréal), général. <https://www.lesaffaires.com/secteurs/general/hockey-canada-scott-smith-et-le-conseil-d-administration-demissionnent/636790>
- Langley, A. (1999). Strategie for theorizing from process data. *Academy of Management Review*, 24(4), 691-410.
- Lebel, J.-M. (1991). La belle époque des raquetteurs. *Cap-aux-Diamants, Hiver 1991*(24), 60-63.
- Lee, K. et Ewert, A. (2019). Understanding the motivations of serious leisure participation: a self-determination approach. *Annals of Leisure Research*, 22(1), 76-96. <https://doi.org/10.1080/11745398.2018.1469420>
- Lefebvre, C. V., Boudreault, D., Lemieux, M. et Wagner, É. (2017). *Au Québec, on bouge en plein air!: avis sur le plein air*. Ministère de l'éducation et de l'enseignement supérieur.
- LeRoux, K. et Langer, J. (2016). What Nonprofit Executives Want and What They Get from Board Members: What Nonprofit Executives Want and What they Get from Board Members. *Nonprofit Management and Leadership*, 27(2), 147-164. <https://doi.org/10.1002/nml.21234>
- Lincoln, Y. S. et Guba, E. G. (1985). *Naturalistic Inquiry* (Third printing). Sage Publications Ltd.
- Lorsch, J. W. et MacIver, E. (1989). *Pawns or potentates: the reality of America's corporate boards*. Harvard Business School Press.
- Malenfant, R. et Baron, M. (2018). *La gouvernance et le conseil d'administration d'un OSBL: imaginez des conseils en harmonie! : un processus dynamique de fonctionnement*. Éditions DPRM.
- Michaud, M. et Audebrand, L. K. (2022). One governance theory to rule them all? The case for a paradoxical approach to co-operative governance. *Journal of Co-operative Organization and Management*, 10(1), 100151. <https://doi.org/10.1016/j.jcom.2021.100151>
- Michaud, V. (2014). Mediating the Paradoxes of Organizational Governance through Numbers. *Organization Studies*, 35(1), 75-101. <https://doi.org/10.1177/0170840613495335>
- Ministère de l'Éducation. (2020). *Québec - Ministère de l'Éducation - Organismes de loisir et de sport*. Organismes de loisir et de sport. <http://www.education.gouv.qc.ca/organismes-de-loisir-et-de-sport/>
- Ministère de l'Éducation. PROGRAMME D'AIDE FINANCIÈRE AUX ORGANISMES NATIONAUX DE LOISIR. <http://www.education.gouv.qc.ca/references/tx-solrtyperecherchepublicationtx-solrpublicationnouveaute/resultats-de-la-recherche/detail/article/programme-de-reconnaissance-des-organismes-nationaux-de-loisir/?a=a&cHash=1e1ea3d91789478451994054033a5cd6> 2021.
- Ministère de l'Éducation du Loisir et du Sport. Étude des crédits 2010-2011, Loisir et sport, Réponses à la demande de renseignements particuliers du deuxième groupe d'opposition.

https://www.bibliotheque.assnat.qc.ca/DepotNumerique_v2/AffichageFichier.aspx?idf=18715
2011.

Ministère de l'Éducation du Loisir et du Sport et Proulx, S. (2019). *Politique de l'activité physique, du sport et du loisir : Au Québec, on bouge*. Gouvernement du Québec.
<http://www.education.gouv.qc.ca/references/tx-solrtyperecherchepublicationtx-solrpublicationnouveaute/resultats-de-la-recherche/detail/article/politique-de-lactivite-physique-du-sport-et-du-loisir/?a=a&cHash=a4e542465a5b7f97fcad4655d00d4569>

Ministère de l'Éducation du Québec. (2023). *Ministère de l'Éducation, Ministère de l'Enseignement supérieur - Programme de reconnaissance des organismes nationaux de loisir*. Ministère de l'Éducation, Ministère de l'Enseignement supérieur.
<http://www.education.gouv.qc.ca/organismes-de-loisir-et-de-sport/programmes-de-reconnaissance/organismes-nationaux-de-loisir/>

Ministère de l'Éducation et Direction du sport, du loisir et de l'activité physique. (2020). *Programme de soutien aux fédérations sportives québécoises (PSFSQ) 2020-2023*,
<http://www.education.gouv.qc.ca/references/tx-solrtyperecherchepublicationtx-solrpublicationnouveaute/resultats-de-la-recherche/detail/article/programme-de-reconnaissance-des-federations-sportives-quebecoises-prfsq/?a=a&cHash=c74ffb04fa1eb2851f3ee5c4f6808acf>

Moreau Defarges, P. (2011). *La gouvernance* (4e éd. mise à jour). Presses universitaires de France.

Muth, M. M. et Donaldson, L. (1998). Stewardship Theory and Board Structure: a contingency approach. *CORPORATE GOVERNANCE*, 6(1), 24.

Organisation mondiale du loisir et 10e congrès mondial du loisir. Déclaration de Québec Le loisir essentiel au développement des communautés. Organisation mondiale du loisir.
http://www.loisirquebec2008.com/mondial2008_fichiers/loisir6_fichiers/298.pdf 10 octobre 2008.

Pasquier, D. et Valéau, P. (2011). Implication organisationnelle, anxiété et états affectifs au travail. *Revue internationale de psychologie sociale*, 24, 5-36.

Pfeffer, J. et Salancik, G. R. (2003). *The external control of organizations: a resource dependence perspective*. Stanford Business Books.

Pilote, É., Cloutier, F., Boivin, A., Duhamel, A., Martinet, L. et Nadeau, M. Code de gouvernance des organismes à but non lucratif (obnl) québécois de sport et de loisir. Gouvernement du Québec.
<http://www.education.gouv.qc.ca/references/tx-solrtyperecherchepublicationtx-solrpublicationnouveaute/resultats-de-la-recherche/detail/article/code-de-gouvernance-des-organismes-a-but-non-lucratif-obnl-quebecois-de-sport-et-de-loisir/> 2020.

Pradies, C. (2022). With Head and Heart: How Emotions Shape Paradox Navigation in Veterinary Work. *Academy of Management Journal*, amj.2019.0633. <https://doi.org/10.5465/amj.2019.0633>

Proulx, J. (2019). Recherches qualitatives et validités scientifiques. *Recherches qualitatives*, 38(1), 53-70.
<https://doi.org/10.7202/1059647ar>

- Robson, P., Begum, N. et Locke, M. (2003). *Developing user involvement: working towards user-centred practice in voluntary organisations*. Policy Press.
- RQACA - *L'Action communautaire autonome*. (2023). [corporatif]. Réseau québécois de l'action communautaire autonome. <https://rq-aca.org/aca/#:~:text=L'action%20communautaire%20autonome%20est%20un%20mouvement%20issu%20de%20la,et%20le%20respect%20des%20droits.>
- Shupe, F. L. et Gagné, P. (2016). Motives for and Personal and Social Benefits of Airplane Piloting as a Serious Leisure Activity for Women. *Journal of Contemporary Ethnography*, 45(1), 85-112. <https://doi.org/10.1177/0891241614561676>
- Silcoff, S. et Strauss, M. (2015, 16 octobre). *The Globe and Mail - MEC governance changes spark dissent among long-time loyalists*. <https://www.theglobeandmail.com/report-on-business/mec-governance-changes-sparks-dissent-among-long-time-loyalists/article26852082/>
- Simpson, J. A. et Rholes, W. S. (dir.). (1998). *Attachment theory and close relationships*. Guilford Press.
- Smith, W. K., Erez, M., Jarvenpaa, S., Lewis, M. W. et Tracey, P. (2017). Adding Complexity to Theories of Paradox, Tensions, and Dualities of Innovation and Change: Introduction to Organization Studies Special Issue on Paradox, Tensions, and Dualities of Innovation and Change. *Organization Studies*, 38(3-4), 303-317. <https://doi.org/10.1177/0170840617693560>
- Smith, W. K. et Lewis, M. W. (2011). Toward a Theory of Paradox: A Dynamic Equilibrium Model of Organizing. *Academy of Management Review*, 36(2), 24. <https://doi.org/10.5465/amr.2009.0223>
- Sundaramurthy, C. et Lewis, M. (2003). Control and Collaboration: Paradoxes of Governance. *Academy of Management Review*, 28(3), 397-415. <https://doi.org/10.5465/amr.2003.10196737>
- Toubiana, M. et Zietsma, C. (2017). The Message is on the Wall? Emotions, Social Media and the Dynamics of Institutional Complexity. *Academy of Management Journal*, 60(3), 922-953. <https://doi.org/10.5465/amj.2014.0208>
- Vince, R. et Broussine, M. (1996). Paradox, Defense and Attachment: Accessing and Working with Emotions and Relations Underlying Organizational Change. *Organization Studies*, 17(1), 1-21. <https://doi.org/10.1177/017084069601700101>
- Wood, M. M. (1992). Is governing board behavior cyclical? *Nonprofit Management and Leadership*, 3(2), 139-163.