

# Vers une modernisation de la gouvernance dans les musées nationaux : théories, pratiques et perspectives

Annie-Claude Larocque

Volume 10, Number 1, 2021

Gouvernance des musées et droit de la culture

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/1093114ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/1093114ar>

[See table of contents](#)

## Publisher(s)

Association Québécoise de Promotion des Recherches Étudiantes en  
Muséologie (AQPREM)

## ISSN

1718-5181 (print)

1929-7815 (digital)

[Explore this journal](#)

## Cite this article

Larocque, A.-C. (2021). Vers une modernisation de la gouvernance dans les musées nationaux : théories, pratiques et perspectives. *Muséologies*, 10(1), 151–162. <https://doi.org/10.7202/1093114ar>

## Article abstract

On December 9, 2016, Luc Fortin, Minister of Culture and Communications, announced the adoption of Bill 114, whose goal is to “modernize the governance structure of Quebec’s national museums.” Thirty-three years after the passage of the National Museums Act establishing the Musée national des beaux-arts du Québec (MNBAQ), the Musée d’art contemporain de Montréal (MAC) and the Musée de la civilisation (MCQ) as national museums, the adoption of Bill 114 is an ideal time to examine the concept of governance in the museal context, as well as potential consequences for Quebec museology.

While the question of governance has often been raised over the past few years in the field of both public and private administration in Quebec, its application in the domain of museology has long been delayed. Developed structurally and conceptually in the vast majority of the province’s museal network, which is to say that it refers, first and foremost, to a structure of functioning and a management mode, the notion of governance nonetheless generates even more questions about the articulation and comprehension of these principles in regards to their application. In particular, think of the regulations governing the composition of boards of directors, of the criteria for independence which members must observe, of the desired skills profiles, as well as the distribution of roles among the general management and the board of directors.

This summary of a directed study submitted in August 2017, seeks to return to the major analyses that have answered this question: after the bill was passed, what organizational dynamics were observed within the MNBAQ, MAC and MCQ?

Article quatre

**Vers une modernisation de la  
gouvernance dans les musées nationaux :  
théories, pratiques et perspectives**

Annie-Claude Larocque, MAC

**Annie-Claude Larocque est détentrice d'un Baccalauréat en administration des affaires d'HEC Montréal (2012), d'un Baccalauréat en histoire de l'art (2015) et d'une Maîtrise en Muséologie (2017) de l'Université de Montréal. Elle s'intéresse aux rapports unissant la gestion, le droit et la muséologie et plus largement à la gouvernance des institutions muséales, sujet auquel elle a consacré son travail dirigé de maîtrise. Elle a œuvré pendant 5 ans à titre de Responsable du Secrétariat général du Musée d'art contemporain de Montréal où elle a eu l'occasion de participer, en concertation avec les acteurs du milieu, à la modernisation de la gouvernance dans les musées nationaux du Québec. Elle occupe depuis le mois d'août 2022 le poste de Conseillère en gouvernance, Vice-présidence Stratégie corporative et Affaires gouvernementales, au Musée canadien de l'histoire et Musée canadien de la guerre.**

Le 9 décembre 2016, le ministre de la Culture et des Communications, Luc Fortin, annonce l'adoption du projet de loi n° 114 visant à « moderniser la structure de gouvernance dans les musées nationaux du Québec<sup>1</sup> ». Trente-trois ans après l'établissement de la *Loi sur les musées nationaux*<sup>2</sup>, qui visait à instituer le Musée national des beaux-arts du Québec (MNBAQ), le Musée d'art contemporain de Montréal (MAC) et le Musée de la civilisation (MCQ) à titre de musées nationaux, l'adoption du projet *Loi modernisant la gouvernance des musées nationaux*, L.Q. 2016, c. 32, s'avère être une occasion privilégiée de s'attarder à la notion de gouvernance en contexte muséal ainsi qu'à ses potentielles répercussions sur la muséologie québécoise.

Si la question de la gouvernance a souvent été évoquée au cours des dernières années dans le domaine de l'administration privée et publique au Québec, son application dans le champ de la muséologie a, quant à elle, longuement tardé. Développée de manière structurelle et conceptuelle dans la vaste majorité du réseau muséal de la province, c'est-à-dire qu'elle renvoie, d'abord et avant tout, à une structure de fonctionnement et à un mode de gestion, la notion de gouvernance suscite toutefois encore plusieurs interrogations quant à l'articulation et à la compréhension de ses principes dans son contexte d'application. Pensons notamment aux règles de composition des conseils d'administration (C. A.), aux critères d'indépendance auxquels les membres doivent s'assujettir, aux profils de compétences souhaités ainsi qu'au partage des rôles entre la direction générale et le C. A.

La présente synthèse de travail dirigé<sup>3</sup>, déposé au mois d'août 2017, entend donc reprendre les grandes analyses ayant permis de répondre à la question suivante : à la suite de la sanction

du projet de loi, quelles dynamiques organisationnelles ont pu être observées au sein du MNBAQ, du MAC et du MCQ ?

À partir d'une revue de littérature muséologique et managériale ; d'une veille médiatique nord-américaine et francophone sur la notion de gouvernance; du visionnement des consultations particulières et des audiences publiques sur le projet de loi n° 114 et d'entrevues semi-dirigées réalisées auprès d'intervenants des trois musées nationaux et d'une société d'État québécoise régie par la *Loi sur la gouvernance des sociétés d'État*, RLRQ, c. G-1.02., nous avons pu constater que les appréhensions et l'adéquation à un cadre de gouvernance, tel que le projet de loi n° 114, sont grandement influencées par l'héritage managérial des musées, entre autres. En effet, il nous a été possible de cibler deux grandes dynamiques organisationnelles au sein des musées nationaux interrogés à la suite des recherches effectuées :

- Le MAC et le MNBAQ privilégient une structure de gouvernance où le C. A. et la direction générale ont une plus grande autonomie; notamment en ce qui a trait à la nomination des membres, à leur adéquation aux critères d'indépendance ainsi qu'à l'orientation et aux objectifs généraux du musée.
- Le MCQ est plus perméable aux dispositions législatives du projet de loi n° 114 et a agi avec diligence après sa sanction.

Nous survolerons dans la présente synthèse les grands axes d'analyse ayant permis d'arriver à ces conclusions, soit la revue du chapitre consacré à la contextualisation historique et à l'héritage managérial des musées nationaux ainsi que quelques pistes de réflexion sur la

1 MINISTÈRE DE LA CULTURE ET DES COMMUNICATIONS DU QUÉBEC, *Adoption du projet de loi visant à accroître la transparence et la performance des musées nationaux*, <https://www.mcc.gouv.qc.ca/index-i=4000-n=7696.html>, Consulté en janvier 2017.

2 *Loi sur les musées nationaux*, RLRQ, c. M-44.

3 LAROCQUE Annie-Claude, *Vers une modernisation de la gouvernance dans les musées nationaux : théories, pratiques et perspectives*, Mémoire de M.A. (Muséologie), Université de Montréal, 2017.

gouvernance en contexte muséal, alimentées par l'analyse des entrevues semi-dirigées effectuées à l'été 2017 auprès de Johanne Brunet, présidente du C. A. de la Société des alcools du Québec et professeure titulaire à HEC Montréal, Stéphan La Roche, directeur général du Musée de la civilisation de Québec, Yves Théoret, directeur des opérations et de l'administration du Musée d'art contemporain de Montréal, et Michèle Bernier, conseillère juridique au Musée national des beaux-arts du Québec<sup>4</sup>.

### Contextualisation historique et héritage managérial des musées nationaux

Sanctionnée en 1984, la *Loi sur les musées nationaux* (LMN) a institué le MNBAQ, le MAC et le MCQ en tant que sociétés d'État, subventionnées par le ministère de la Culture et des Communications. Remplaçant la *Loi sur les musées québécois* adoptée en 1964, la LMN a été adoptée à l'initiative de Clément Richard, ministre des Affaires culturelles de 1981 à 1985 sous le gouvernement de René Lévesque. Fondés par le gouvernement du Québec lors de différentes périodes politico-historiques et dotés de trois missions spécifiques, ces musées d'État ont aujourd'hui des identités et des cultures organisationnelles distinctes, héritage de trois directeurs marquants qui ont su y implanter leur vision.

### Le Musée national des beaux-arts du Québec et John R. Porter (1993-2008)

Inauguré officiellement en 1933 sous le nom de « Musée de la province », avant de prendre le nom de « Musée du Québec » en 1984, le MNBAQ est la première institution muséale fondée par le gouvernement québécois. Conservant à l'époque une collection d'œuvres d'art, en plus des archives de la province<sup>5</sup> et une importante collection d'histoire naturelle<sup>6</sup>, le MNBAQ voit son mandat changer lors de la sanction de la LMN, qui coïncide avec la fondation du Musée de la civilisation. Le Musée adopte alors la mission qu'on lui confère aujourd'hui, soit « de faire connaître, de promouvoir et de conserver l'art québécois de toutes les périodes, de l'art ancien à l'art actuel, et d'assurer une présence internationale par des acquisitions, des expositions et d'autres activités d'animation<sup>7</sup> ». L'institution adopte le nom de « Musée national des beaux-arts du Québec » en 2002, ce qui réitère sa spécificité de collectionnement, de conservation et de diffusion<sup>8</sup>.

Riche de son histoire, le MNBAQ a accueilli plus d'une quinzaine de directeurs généraux depuis sa fondation. Mentionnons Pierre A. Lachapelle<sup>9</sup>, directeur de 1981 à 1986, qui a piloté la migration du Musée en société d'État. D'ailleurs, il a été le premier directeur à mettre en place un C. A. au sein de l'institution muséale<sup>10</sup>. Une autre figure marquante de l'histoire du MNBAQ est John R. Porter<sup>11</sup>, directeur de 1993 à 2008, qui a insufflé une vision progressiste de la muséologie au sein de l'établissement. En effet, il est derrière les grands projets de redéploiement et d'agrandissement

4 Il est à noter que certains de ces dirigeants ont changé de fonction depuis la publication du travail dirigé au mois d'août 2017.

5 Les archives nationales déménageront en 1980.

6 La collection d'histoire naturelle sera retirée en 1962.

7 *Loi sur les musées nationaux*, RLRQ c. M-44.

8 « L'Assemblée nationale a adopté le 17 décembre 2002 le projet de loi n° 125 modifiant la *Loi sur les musées nationaux*. Parmi les modifications introduites par cette loi, figure le changement de nom du Musée du Québec, dorénavant dénommé Musée national des beaux-arts du Québec. Ce nouveau nom correspond davantage à la vocation spécifique du Musée, qui est la seule institution muséologique nationale ayant pour mandat de couvrir toute la production

artistique québécoise du 17<sup>e</sup> siècle à nos jours. » Dans : CHARBONNEAU Michèle, LAPIERRE Laurent, *John R. Porter et le Musée national des beaux-arts du Québec*, Montréal: Centre de cas HEC Montréal, 2001.

9 Pierre A. Lachapelle a travaillé au sein du ministère des Affaires culturelles, entre autres à titre de directeur de la diffusion de la culture.

10 MUSÉE NATIONAL DES BEAUX-ARTS DU QUÉBEC, Pierre A. Lachapelle, ancien directeur général du MNBAQ, n'est plus, <<https://www.mnbaq.org/blogue/2016/01/07/pierre-a-lachapelle-ancien-directeur-general-du-mnbaq-n-est-plus>>, Consulté en mai 2017.

11 John R. Porter est historien de l'art, professeur et muséologue.

du Musée, notamment la construction du pavillon Pierre Lassonde, en plus d'avoir consolidé les revenus autonomes de l'institution grâce à des approches novatrices de gouvernance. John R. Porter s'était ainsi prononcé sur ses relations avec le C. A. du MNBAQ lorsqu'il en était le directeur :

Le conseil d'administration a un rôle important dans la négociation de la stabilité financière du Musée, d'autant qu'il contribue lui aussi au rayonnement du Musée. D'une part, s'il refuse un projet majeur pour ne pas fragiliser à outrance le Musée, ce refus peut me servir à démontrer aux instances gouvernementales la précarité de notre situation. D'autre part, il constitue un outil essentiel pour ancrer le Musée dans son milieu. En ce sens, je fais des suggestions pour intégrer au conseil des gens de Québec et de Montréal, et notamment des gens d'affaires. Par ailleurs, il m'apparaît fondamental que nos administrateurs ne soient pas des dilettantes qui se mêlent de la gestion quotidienne des affaires du Musée. C'est moi qui gère le Musée au quotidien, et je fais régulièrement rapport au conseil d'administration. Si dans trois ans, on n'est pas content de moi, on me dira au revoir.<sup>12</sup>

L'héritage managérial du MNBAQ a été fortement influencé par la vision qu'avait John R. Porter de la gouvernance, notamment en ce qui a trait à l'articulation des rôles entre la direction générale et le C. A. John R. Porter favorise un modèle de gestion où le C. A. s'assure de la conformité des activités de l'organisation tout en participant à son développement et à son rayonnement. Cette philosophie de gestion perdure encore aujourd'hui au sein du MNBAQ.

En effet, Line Ouellet, directrice du Musée de 2011 à 2018, a souligné, lors de son allocution à la Commission de la culture et de l'éducation, dans le cadre des consultations particulières sur le projet de loi n° 114, l'importance d'avoir au sein de son C. A. des membres exerçant des relations de nature philanthropique :

Bien que je souscrive au principe d'indépendance, je désire porter à votre attention que l'article 4 de la Loi précitée indique que des relations de nature philanthropique peuvent compromettre le caractère d'indépendance d'un membre si elles sont de nature à nuire à la qualité de ses décisions eu égard aux intérêts de l'institution. Je vous rappelle les considérations exposées précédemment à l'effet que le MNBAQ doit compter de plus en plus sur l'action philanthropique, tant au niveau de contributions financières qu'au niveau du don d'œuvres ou même de prêt d'œuvres. La pratique passée a démontré que le soutien des membres de notre conseil en cette matière était non seulement souhaité, mais encouragé, car exemplaire. Je crois que la contribution philanthropique de la part de nos membres ne nuit pas à la qualité de leurs décisions eu égard au Musée.<sup>13</sup>

L'adoption du projet de loi n° 114 met en lumière l'importance pour le MNBAQ d'avoir un C. A. diversifié qui participe au rayonnement. L'autonomie au regard de la sélection des candidats et des profils de compétences recherchés est en ce sens grandement privilégiée. Les critères d'indépendance des membres, notamment en ce qui a trait à la question des activités de nature philanthropique, sont, quant à eux, contestés puisque leur contribution est jugée nécessaire à la viabilité financière du Musée.

12 CHARBONNEAU Michèle, LAPIERRE Laurent, *op. cit.*, p. 17.

13 OUELLET Line, *La modernisation de la gouvernance des musées nationaux* [allocution de madame Line Ouellet, directrice et conservatrice en chef du Musée national des beaux-arts du Québec], Commission de la culture et de l'éducation sur le projet de loi 114, Hôtel du parlement, 8 novembre 2016.

## Le Musée d'art contemporain de Montréal et Marcel Brisebois (1985-2004)

Le MAC a été fondé en 1964 par le gouvernement québécois, près de trois ans après la création du ministère des Affaires culturelles, aujourd'hui appelé ministère de la Culture et des Communications du Québec. À la suite de demandes répétées de la communauté artistique montréalaise d'accueillir dans la métropole un lieu de diffusion à son image, le gouvernement Lesage inaugura officiellement, en 1965, sur le site du Château Dufresne, la première institution muséale au Canada à se consacrer exclusivement à la diffusion de l'art contemporain<sup>14</sup>. Le premier objectif de cette institution dirigée par Guy Robert<sup>15</sup>, critique et historien de l'art, sera de :

Présenter à Montréal et pour le bénéfice du Québec, les différents aspects, les principales étapes et les tendances les plus significatives de l'art contemporain (c'est-à-dire, d'une façon générale, l'art de notre siècle : mais d'une façon plus précise, l'art depuis 1940). La sculpture, la peinture, le dessin et la gravure en sont les composantes premières [...], mais nous tiendrons aussi compte des arts appliqués, de la photographie, de la musique, de la chorégraphie, du théâtre, de la littérature, des formes actuelles de la pensée et de la technique. En somme, il s'agit de présenter les visages nombreux de la civilisation et des arts de notre siècle, qui ne trouvera son portrait plus précis que bien plus tard. [...]<sup>16</sup>

Dès son ouverture, le MAC connaîtra plusieurs difficultés liées à la spécificité de sa mission et à sa localisation géographique. En effet, peu de

temps après son inauguration officielle au Château Dufresne, le Musée sera déplacé à la Cité-du-Havre<sup>17</sup>, loin de l'effervescence de la ville. Prenant plus la forme d'un centre d'exposition que d'un musée, le MAC connaîtra des années plutôt sombres où plusieurs directeurs se succéderont sans jamais toutefois insuffler une réelle vocation muséologique à l'établissement.

En 1983, Clément Richard annonce la décision du conseil des ministres de relocaliser le MAC sur le site de la Place des Arts de Montréal. Toutefois, ce n'est qu'en 1992 que le Musée déménagera dans les lieux où il se trouve actuellement. L'arrivée de Marcel Brisebois<sup>18</sup> en 1985, à la suite de la sanction de la LMN, changera considérablement le portrait du Musée. Le MAC adoptera la mission qu'on lui confère aujourd'hui, soit « de faire connaître, de promouvoir et de conserver l'art québécois contemporain et d'assurer une présence de l'art contemporain international par des acquisitions, des expositions et d'autres activités d'animation<sup>19</sup> ».

Sous la direction de Marcel Brisebois, la vocation « muséologique » du MAC prendra tout son sens. Directeur de 1985 à 2004, il statuera sur l'importance de la pédagogie au sein de l'institution et réitérera de nombreuses fois la spécificité de diffusion, de conservation et de collectionnement du Musée auprès des instances gouvernementales voulant fusionner, à l'époque, le MAC et le MNBAQ<sup>20</sup>. Le financement des musées nationaux étant un enjeu récurrent, M. Brisebois s'est rapidement positionné sur l'importance d'avoir au sein de sa structure de gouvernance des membres issus d'horizons variés :

Il importe que nos dirigeants ne conçoivent pas la culture comme une

14 CHASSÉ Bernard, LAPIERRE Laurent, *Marcel Brisebois et le Musée d'art contemporain de Montréal*, Montréal : Centre de cas, HEC Montréal, 2000, p. 9.

15 Guy Robert sera directeur du MAC de 1964 à 1966.

16 CHASSÉ Bernard, LAPIERRE Laurent, *op. cit.*, p. 10.

17 Le Musée était situé à la Cité-du-Havre de 1968 à 1992.

18 Marcel Brisebois est licencié en théologie du Grand Séminaire de Montréal. Il a aussi étudié la philosophie à la Sorbonne, ainsi que l'histoire de l'art.

19 *Loi sur les musées nationaux*, RLRQ, c. M-44.

20 En 1996, la ministre Louise Beaudoin a commandé une étude de faisabilité sur la fusion du MAC et du MNBAQ, à la suite de nombreux questionnements sur l'avenir des musées nationaux et leur financement. Cette initiative a toutefois été rejetée par le rapport Geoffrion de 1994.

“réserve” propice au divertissement, mais comme une composante de la créativité économique, politique, sociale et, osons le dire, éducative. [...] Le conseil d'administration doit être formé de personnes dynamiques, efficaces, capables de comprendre et d'assumer les enjeux de l'institution, capables aussi d'insérer l'institution dans le tissu social et donc de créer les liens qui la rattachent au milieu des affaires, au monde de l'information et au réseau des services publics. Par là, l'institution acquerra elle-même une personnalité politique incontournable.<sup>21</sup>

Contre l'idée de régler le problème de financement du Musée par la production d'expositions dites « *blockbuster* », Marcel Brisebois a rapidement affiché ses couleurs sur la question de l'indépendance de l'institution :

J'ai décidé de régler mes problèmes, de prendre mes décisions. Il faut dire que cela ne paye pas parce que, finalement, c'est Québec qui conserve le contrôle financier. [...] J'ai posé des gestes d'autonomie qui coûtent cher. [...] C'est une affirmation d'autonomie et nous la vivons continuellement. L'autonomie qui est accordée par la loi est largement fictive. Pour ma part, je défends ardemment l'indépendance du Musée.<sup>22</sup>

Cette idée d'autonomie managériale ou de privatisation partielle résonne encore dans les bureaux du MAC. En 2014, Alexandre Taillefer, président du C. A., mentionnait à *La Presse* qu'il souhaitait que Québec commence à réfléchir à la possibilité de donner plus d'autonomie au Musée :

Ce serait bien d'obtenir un statut équivalent à celui du Musée des beaux-arts de Montréal, un musée encadré par la loi

dans une dynamique semi-privée, et non pas un musée d'État.<sup>23</sup>

Tout comme Marcel Brisebois, il juge que le Musée pourrait avoir plus les coudées franches en ce qui a trait à sa gestion financière pour, entre autres, réduire ses coûts d'exploitation et diversifier ses sources de financement. Yves Théoret, à l'époque directeur des opérations et de l'administration au MAC, abonde dans le même sens :

« Dans un contexte de stagnation et de décroissement des fonds publics, une institution comme la nôtre souhaite atteindre un objectif de financement autonome s'élevant à 35 % au cours des prochaines années. Toutefois, cela ne se fait pas du jour au lendemain. Il y a un véritable changement dans la culture organisationnelle qui doit s'opérer. On ne traite pas un don philanthropique de la même manière qu'une commandite. Les organisations doivent donc s'équiper pour être en mesure de répondre à cette nouvelle réalité. [...] Les C. A. n'ont plus seulement un rôle de gouvernance en termes d'imputabilité et de transparence, ils appuient la réalisation de la mission muséale.<sup>24</sup>

Comme le MNBAQ, le MAC privilégie une structure de gouvernance où le C. A. et la direction générale ont une plus grande autonomie; notamment en ce qui a trait à la nomination des membres, à leur adéquation aux critères d'indépendance ainsi qu'à l'orientation et aux objectifs généraux du Musée.

### **Le Musée de la civilisation et Roland Arpin (1987-2001)**

Fondé en 1984, le MCQ est le pendant anthropologique et ethnologique des collections du « Musée de la province ». En effet, c'est en 1980

21 CHASSÉ Bernard, LAPIERRE Laurent, *op. cit.*, p. 30.

22 *Ibid.*, p. 31.

23 CLÉMENT Éric, « Avenir du Musée d'art contemporain : Alexandre Taillefer songe à une privatisation partielle », *La Presse*, Édition du 8 octobre 2014.

24 LAROCQUE Annie-Claude, *Vers une modernisation de la gouvernance dans les musées nationaux : théories, pratiques et perspectives*, Mémoire de M.A. (Muséologie), Université de Montréal, 2017.

que Denis Vaugeois, ministre des Affaires culturelles (1978-1981) sous le gouvernement de René Lévesque, annonce la décision de créer deux musées dans la capitale nationale et « rend public le choix de l'îlot Fargue pour ériger un Musée national de la civilisation distinct du Musée de Québec<sup>25</sup> ». Le MCQ aura dès lors pour mission de :

faire connaître l'histoire et les diverses composantes de notre civilisation, notamment les cultures matérielle et sociale des occupants du territoire québécois et celles qui les ont enrichies; assurer la conservation et la mise en valeur de la collection ethnographique et des autres collections représentatives de notre civilisation; assurer une présence du Québec dans le réseau international des manifestations muséologiques par des acquisitions, des expositions et d'autres activités d'animation.<sup>26</sup>

Depuis sa constitution, le gouvernement a octroyé plusieurs mandats au MCQ, dont la mise en valeur de la Maison Chevalier, l'animation de la place Royale et l'intégration du Musée de l'Amérique francophone, du Musée de la place Royale et du Centre national de conservation et d'études des collections au sein du complexe muséal.

Cinq directeurs généraux ont œuvré au Musée depuis sa fondation, qui coïncide avec l'entrée en vigueur de la LMN. Mentionnons l'apport généreux de Roland Arpin, directeur de 1987 à 2001, qui inaugure officiellement le MCQ en 1988. M. Arpin était sous-ministre des Affaires culturelles lorsque Denis Vaugeois a annoncé la création du MCQ au début des années 1980. D'ailleurs, Roland Arpin a travaillé à l'argumentation de la LMN. En effet, c'est lors de son mandat au ministère des Affaires culturelles qu'il s'est engagé dans la

rédaction d'une loi offrant une plus grande autonomie aux institutions muséales. Le MNBAQ et le MAC relevant toujours directement du sous-ministre en poste, il apparaissait juste de confier aux musées constitués par le gouvernement une plus grande marge de manœuvre dans la réalisation de leurs missions respectives. Roland Arpin, sur la constitution de la LMN :

Le rôle de l'État, ce n'est pas de faire de la culture, mais de rendre la culture possible. Des institutions qui ont des mandats de création et de diffusion doivent avoir une grande marge de manœuvre et d'autonomie, ça n'a pas de sens qu'elles relèvent directement d'un ministre ou d'un sous-ministre. Un musée doit relever d'un directeur qui fait sa programmation, qui prend des risques et qui défend ses choix.<sup>27</sup>

La LMN soumettra le MNBAQ, le MAC et le MCQ à une nouvelle structure de gouvernance. Les musées seront désormais supervisés par un C. A., composé de neuf membres, auprès duquel l'embauche du directeur du Musée sera directement faite. De plus, les musées devront rendre des comptes de façon plus rigoureuse, ponctuelle et uniforme auprès du gouvernement, dont ils tirent toujours la grande majorité de leurs financements.

Lors de ses années à titre de sous-ministre, Roland Arpin a travaillé conjointement avec André Juneau, responsable de la direction des musées au ministère des Affaires culturelles, sur la vision de ce que devrait être le MCQ. Tous deux développeront l'idée d'un musée orienté sur la culture humaine : un « nouveau musée<sup>28</sup> ». En 1987, Roland Arpin rejoint l'équipe du MCQ à la suite d'un échange sur la vocation de l'institution avec le ministre Bourassa<sup>29</sup> et l'approbation de sa candidature

25 HARVEY Fernand, *Le Musée du Québec, son public, son milieu*, Québec: Musée du Québec, Cahiers de recherche 3, 1991.

26 *Loi sur les musées nationaux*, RLRQ, c. M-44.

27 SICOTTE Geneviève, SÉGUIN Francine, LAPIERRE Laurent, *Roland Arpin et le Musée de la civilisation*, Sainte-Foy: Presses de l'Université du Québec et Presses HEC, 1993, p. 68.

28 BERGERON Yves, CÔTÉ Julie-Anne, *Un nouveau musée pour un nouveau monde. Musées et muséologie selon Roland Arpin*, Paris: L'Harmattan, 2016.

29 SICOTTE Geneviève, SÉGUIN Francine, LAPIERRE Laurent, *op. cit.*, p. 87.

auprès du C. A.<sup>30</sup> déjà en place. Il se prononce sur ses premières actions à titre de directeur général :

Dès mes premiers pas comme administrateur, j'ai compris que la plus grande partie du succès des organisations reposait sur la ressource humaine et la matière grise. S'il est un domaine où le leader doit exercer son discernement et faire preuve de vision, c'est bien celui-là. [...] La première décision que j'ai prise, ç'a été de recruter mes adjoints au sein de l'administration publique. Pourquoi ne pas profiter de ce bassin de compétence exceptionnelle et permettre à des fonctionnaires d'occuper des postes intéressants au Musée ? [...] Il était tout à fait normal que je me tourne vers le ministère des Affaires culturelles où était concentré un grand nombre de cadres compétents et sensibles au développement culturel.<sup>31</sup>

Jusqu'à ce jour, tous les directrices et les directeurs ayant succédé à M. Arpin ont travaillé dans la fonction publique, plus précisément au ministère des Affaires culturelles. Cette relation entre le politique et le muséologique demeure encore aujourd'hui très ancrée au MCQ. Interrogé dans le cadre de ce travail dirigé, Stéphane La Roche, directeur du MCQ, précise que :

La relation d'une société d'État avec son ministère de tutelle, c'est une relation de partenariat. Le gouvernement fournit un cadre de gestion qui est régi par une loi constitutive. Il nous attribue une subvention de fonctionnement, et nous devons la gérer de la meilleure façon possible au regard de notre mission et du respect du cadre normatif.

Idem pour la question de l'indépendance des membres et leurs activités de nature philanthropique :

Pour nous, la question de l'indépendance n'est pas un enjeu. Sur notre prochain C. A., il risque d'avoir beaucoup plus de membres qualifiés d'indépendants que de dépendants. Nous n'avons pas de difficultés par rapport à ça. [...] Le C. A. ne gère pas la programmation du Musée. Il est constitué à des fins administratives (états financiers, plan stratégique, code d'éthique, etc.). Il n'intervient pas dans des dossiers qui peuvent s'avérer conflictuels pour nous. [...] Il est éminemment souhaitable que les membres de nos C. A. soient majoritairement indépendants, et ce, quelle que soit l'institution. Qu'ils y aient des membres répondant aux critères de dépendance ne cause pas de problèmes, pourvu qu'ils ne soient pas majoritaires.

Pour le MCQ, il n'y a donc pas de grandes inquiétudes ou d'enjeux liés à la sanction du projet de loi, en adéquation avec la culture managériale de l'organisation, qui voit sa relation avec le politique comme une relation de collaboration.

### **Dynamiques, identités et valeurs organisationnelles**

Au terme des analyses effectuées, il nous a été possible de cerner certaines dynamiques organisationnelles au sein des musées nationaux. Le MNBAQ et le MAC semblent privilégier une structure de gouvernance inspirée du modèle américain, c'est-à-dire une structure où la philanthropie soutient la mission et les orientations de la direction générale. Pour ces deux musées, le profil de compétence des membres ainsi que leurs relations de nature philanthropique sont des éléments essentiels à la bonne réalisation des objectifs stratégiques de leur institution respective. Pour stimuler l'accroissement de leurs revenus autonomes dans un contexte de stagnation des subventions gouvernementales, le C. A. devient un outil pour encourager des possibilités de

<sup>30</sup> Selon la *Loi sur les musées nationaux* en vigueur à cette période, le directeur général était nommé par le C.A.

<sup>31</sup> SICOTTE Geneviève, SÉGUIN Francine, LAPIERRE Laurent, *op. cit.*, p. 95-96.

financement et de partenariats, même si, mentionnons-le, ces organisations se sont dotées de fondations pour les soutenir à cet effet.

Fondés avant l'entrée en vigueur de la LMN, le MNBAQ et le MAC ont des identités organisationnelles particulières. Ayant connu le cadre législatif de la *Loi sur les musées*, instaurée en 1964, où le pouvoir et les décisions émanaient directement du gouvernement<sup>32</sup>, le MNBAQ et le MAC ont été témoins des avantages d'une plus grande autonomie avec l'entrée en vigueur de la LMN, en 1984. Lors de l'élaboration de cette loi, Roland Arpin a très bien souligné l'importance de doter les musées nationaux d'une plus grande autonomie de gestion, notamment au regard des responsabilités et des pouvoirs accordés aux directeurs sur la question de la programmation et du collectionnement<sup>33</sup>.

John R. Porter et Marcel Brisebois ont été des directeurs qui ont marqué l'identité managériale du MNBAQ et du MAC. Faisant la promotion d'une plus grande autonomie au sein de leur institution respective, ces dirigeants ont amené des perspectives nouvelles sur l'appréhension de la gouvernance, notamment au regard de la professionnalisation des C. A. comme levier à l'action philanthropique. En effet, les compétences et l'expérience des membres ajoutent de la valeur aux décisions stratégiques des musées. Devant rester compétitifs avec l'offre muséale mondiale, tout en subissant des coupes perpétuelles dans leurs subventions, le MNBAQ et le MAC ont développé des initiatives philanthropiques visant à encourager l'accroissement de leurs revenus autonomes, le développement de leurs collections, l'amélioration de leurs infrastructures et la « modernisation » de leurs pratiques muséales, notamment en matière d'éducation et de services aux visiteurs.

Le MCQ est, quant à lui, beaucoup plus en adéquation avec les dispositions suggérées par la sanction du projet de loi, notamment en ce qui a trait aux critères d'indépendance, aux rôles attribués aux dirigeants ainsi qu'aux pouvoirs du gouvernement. Héritier du projet muséal de Roland Arpin, le MCQ n'a connu que la LMN comme cadre législatif. Son héritage organisationnel, fondé principalement sur la collaboration avec les instances politiques, influence grandement, selon nous, la perméabilité de l'institution face au projet de loi n° 114.

Interrogés sur l'impact qu'aura le projet de loi, les représentants des musées nationaux pensent, à différentes échelles, qu'il aura des répercussions positives sur leurs activités. Michèle Bernier, à l'époque conseillère juridique au MNBAQ, sur la question :

Même si le projet de loi est lourd et exigeant, il nous oblige à nous poser plein de questions. En ces termes, il nous permettra de rejoindre notre public différemment puisqu'ils auront accès à des informations qui, par le passé, étaient seulement disponibles à l'interne. Le projet de loi nous amène déjà à nous questionner sur plein de nouvelles considérations en groupe. Une réelle réflexion sur la gouvernance est amorcée, et cela, c'est positif.

En effet, l'intérêt du projet de loi n° 114 pour la muséologie québécoise réside dans l'idée qu'il déclenche une réflexion sur un sujet qui a longtemps été ignoré dans la littérature sur la muséologie à l'exception de quelques auteurs, dont Yves Bergeron<sup>34</sup>, François Mairesse<sup>35</sup> et Jean-Michel Tobelem<sup>36</sup>, qui ont engagé, dans les dernières années, des pistes de réflexion sur la gouvernance dans institutions muséales. Le projet de loi n° 114 vient, en ce sens, enrichir un dialogue qui est essentiel à l'étude des

32 *Loi sur les musées*, L.R.Q., c. M-43, remplacée par la *Loi sur les musées nationaux*, RLRQ, c. M-44.

33 SICOTTE Geneviève, SÉGUIN Francine, LAPIERRE Laurent, *op. cit.*, p. 68.

34 BERGERON Yves, ARSENAULT Daniel, PROVENCHER ST-PIERRE Laurence, *Musées et muséologies : au-delà des frontières. Les muséologies nouvelles en*

*question*, Québec : Presses de l'Université Laval, 2015.

35 MAIRESSE François, *Le musée hybride*, Paris : Documentation française, 2010.

36 TOBELEM Jean-Michel, *Le nouvel âge des musées : les institutions culturelles au défi de la gestion*, Paris : Armand Colin, 2005.

musées et encourage de nouvelles perspectives critiques pour sa compréhension et son application à d'autres institutions muséales. Selon Stéphan La Roche, les musées de la province ne tarderont pas à amorcer à une réflexion profonde sur leur cadre de gouvernance :

Généralement, avec le temps, les gens s'inspirent des bonnes pratiques. Le projet de loi va certainement avoir une influence sur la gouvernance dans les autres musées.

Johanne Brunet, présidente du C. A. de la Société des alcools du Québec et professeure titulaire à HEC Montréal, abonde dans le même sens que le directeur du MCQ :

C'est dans l'air. Je pense qu'il y a plus de gens qui s'intéressent à la gouvernance, donc les dossiers vont certainement évoluer dans les autres musées québécois.

Nous croyons également que le projet de loi n° 114 aura une certaine répercussion sur les pratiques actuelles des institutions muséales de la province. En effet, la question de la diversification des C. A. touchera, sans aucun doute, beaucoup d'institutions qui tendent aussi à toucher leur public différemment. De plus, la notion de transparence ainsi que la diffusion d'informations auxquelles les musées nationaux doivent désormais se soumettre entraîneront probablement des comportements similaires de la part de la communauté muséale. En effet, voyant que ces musées rendent accessibles certaines informations, d'autres musées risquent d'adopter ces bonnes pratiques eux aussi.

Finalement, nous sommes d'avis que les institutions muséales de la province devraient s'inspirer des pratiques et des principes édictés dans le projet de loi n° 114. Toutefois, nous croyons qu'elles doivent rester critiques face à la systématisation d'un cadre de gouvernance. Les musées doivent développer leurs propres outils et leurs propres intuitions au regard de la bonne réalisation de leur mission respective, et ce, dans le respect de leur culture organisationnelle.

## Toward A Modernization Of Governance In National Museums: Theories, Practises And Perspectives

On December 9, 2016, Luc Fortin, Minister of Culture and Communications, announced the adoption of Bill 114, whose goal is to “modernize the governance structure of Quebec’s national museums.”<sup>1</sup> Thirty-three years after the passage of the National Museums Act establishing the Musée national des beaux-arts du Québec (MNBAQ), the Musée d’art contemporain de Montréal (MAC) and the Musée de la civilisation (MCQ) as national museums, the adoption of Bill 114 is an ideal time to examine the concept of governance in the museal context, as well as potential consequences for Quebec museology.

While the question of governance has often been raised over the past few years in the field of both public and private administration in Quebec, its application in the domain of museology has long been delayed. Developed structurally and conceptually in the vast majority of the province’s museal network, which is to say that it refers, first and foremost, to a structure of functioning and a management mode, the notion of governance nonetheless generates even more questions about the articulation and comprehension of these principles in regards to their application. In particular, think of the regulations governing the composition of boards of directors, of the criteria for independence which members must observe, of the desired skills profiles, as well as the distribution of roles among the general management and the board of directors.

162

This summary of a directed study<sup>2</sup> submitted in August 2017, seeks to return to the major analyses that have answered this question: after the bill was passed, what organizational dynamics were observed within the MNBAQ, MAC and MCQ?

**1** Quebec Ministry of Culture and Communications. (2016). *Adoption of a law to increase transparency and performance in national museums*. [https://www.mcc.gouv.qc.ca/index.php?id=2328&no\\_cache=1&tx\\_ttnews-%5Btt\\_news%5D=7696&tx\\_ttnews%5BbackPid%5D=2&cHash=6bc7b573c9d0af5f18267c706fabcd07](https://www.mcc.gouv.qc.ca/index.php?id=2328&no_cache=1&tx_ttnews-%5Btt_news%5D=7696&tx_ttnews%5BbackPid%5D=2&cHash=6bc7b573c9d0af5f18267c706fabcd07)

**2** LAROCQUE, A.-C. (2017). *Toward a modernization of governance in national museums: theories, practises and perspectives* [masters thesis, Université de Montréal]. [https://www.academia.edu/44201843/Vers\\_une\\_modernisation\\_de\\_la\\_gouvernance\\_dans\\_les\\_mus%C3%A9es\\_nationaux\\_th%C3%A9ories\\_pratiques\\_et\\_perspectives](https://www.academia.edu/44201843/Vers_une_modernisation_de_la_gouvernance_dans_les_mus%C3%A9es_nationaux_th%C3%A9ories_pratiques_et_perspectives)