



SOCIÉTÉ DES MUSÉES  
DU QUÉBEC

## Colloque d'information et de réflexion sur la gouvernance des institutions muséales

Le colloque d'information et de réflexion sur la gouvernance des institutions muséales de la Société des musées québécois (SMQ) qui s'est déroulé le 28 février 2008, a permis de réunir formellement et dans un cadre unique, près de 90 directeurs et membres de conseils d'administration (C. A.) des institutions du réseau muséal québécois, à la Cinémathèque québécoise, à Montréal.

Animé par Françoise Guénette, journaliste-animatrice, ce colloque s'inscrivait parmi une série d'opérations menées par la SMQ dans le cadre de son projet *Réflexion sur la structure de gouvernance des institutions muséales* et se voulait une occasion privilégiée d'échanger sur les défis de la gouvernance, dans un contexte qui favorise la réflexion et les échanges au regard des trois grands thèmes suivants : le partage des rôles et des responsabilités entre les directions et les C. A., les règles de composition et de fonctionnement des C. A. et la question entourant le *membership* et la vie démocratique. En ouverture, Michel Perron, directeur général de la SMQ, a d'ailleurs précisé la nature de ces opérations en annonçant la tenue d'une première édition de la formation intitulée *La gouvernance des institutions muséales*, à Montréal, les 13 et 14 mars 2008, ainsi que la parution d'un guide électronique sur la gouvernance. Michel Vallée, directeur général du Musée de Société des Deux-Rives et membre du C. A. de la SMQ, a ensuite pris la parole en guise de mot de bienvenue, en soulignant au passage que la force d'un réseau réside dans ces rencontres qui permettent de confronter nos réalités afin de pouvoir avancer et se projeter plus loin dans l'avenir.

[Pour consulter le programme du colloque](#) – format PDF

La SMQ tient à remercier l'ensemble des intervenants qui ont généreusement partagé leurs expériences enrichissantes et leurs points de vue diversifiés en matière de gouvernance, sans oublier les participants. Leur présence a su confirmer qu'une telle rencontre répondait à un besoin. Cette journée a été rendue possible grâce à l'aide financière du Programme de consolidation des arts et du patrimoine canadiens (PCAPC) du ministère du Patrimoine canadien.

La réalisation du colloque a été assurée par Martine Bernier, directrice de la formation et du développement professionnel et Cindy Veilleux, agente de recherche et de liaison de la SMQ.

Ce compte rendu a été réalisé par Cindy Veilleux avec la précieuse collaboration de Muriel Julien, chargée de la prise de notes lors de l'événement.

## Séance 1

### TABLE RONDE – Vers une culture de la gouvernance : portrait des conditions et des pratiques respectives

En matinée, François Cinq-Mars, directeur du Musée minéralogique et minier de Thetford Mines, Réginald Caron, président du Musée maritime du Québec, François H. Ouimet, vice-président du Musée Stewart et Suzanne Chabot, directrice générale du Musée du costume et du textile du Québec, ont ouvert la table ronde, sous l'oreille attentive des participants, en dressant un portrait de la gouvernance dans leurs institutions respectives. D'entrée de jeu, les discours se sont confrontés par la présentation de perspectives similaires, mais aussi d'opinions divergentes, tant du point de vue des directeurs que de celui des membres de C. A.

Agissant à titre de directeur du Musée minéralogique et minier de Thetford Mines depuis 1999 et membre de différents C. A. et comités régionaux, **François Cinq-Mars** a profité de cette occasion pour dépeindre sa pratique et illustrer son propos avec une touche d'humour. Ayant survécu, souligne-t-il, à la construction du Musée, de même qu'à divers C.A., M. Cinq-Mars resserre sa proposition autour de la relation entre le directeur général et le C. A. Ces deux entités doivent pouvoir partager un idéal commun et agir en partenariat, en gardant à l'esprit la notion d'un leadership non autoritaire. Le C. A. est d'abord un système d'interaction sociale en mouvement, qui évolue selon un processus continu. Pour mener à bien son rôle, le directeur doit s'assurer de partager une vision commune et les mêmes valeurs que son C. A., gagner à la fois son appui et sa confiance. Un C. A. représentatif et impliqué demeure un allié indispensable de par son assise dans le milieu. En cas de crises majeures, le directeur général doit aussi pouvoir s'éloigner de l'aspect politique en laissant ce rôle au C. A., qui constitue une sorte de caution morale.

En somme, le directeur a une grande part de responsabilité en ce qui a trait au succès de son C. A. Il doit être proactif, anticiper les événements, alimenter le C. A. et l'éclairer dans sa prise de décision en le rendant capable de performer et de jouer son rôle. Maintenir la communication, définir clairement les rôles de chacun, garder le cap sur la mission et les objectifs de l'organisation, savoir dire « non » à son C. A. et rester en accord avec ses valeurs en persévérant dans ce que l'on croit être juste et bon pour l'organisation, représentent, sans aucun doute, un ensemble de facteurs susceptibles d'accroître la réussite.

Administrateur depuis 1988 et président du C. A. du Musée maritime du Québec (MMQ) depuis 2004, **Réginald Caron** évoque en premier lieu le manque de financement avec lequel doivent jongler la plupart des musées régionaux. Les membres des C. A. veulent bien souvent réaliser de grands projets, mais sont rapidement confrontés aux réalités financières du milieu. Ce concours de survie permanent doit amener le C. A. à chercher des commanditaires afin de soutenir le fonctionnement du musée et garantir sa stabilité financière. Les membres du C. A. doivent agir en symbiose, consacrer du temps à l'institution, discerner les problématiques et connaître suffisamment l'environnement dans lequel ils agissent. Sur ce dernier point, M. Caron précise que le MMQ cherche progressivement à augmenter la représentation locale au sein du C. A. En outre, le C. A. doit se soucier de la viabilité à long terme de l'institution et en assurer la relève.

Le Musée Stewart est une corporation de neuf administrateurs, dont le support financier majeur provient de la fondation McDonald Stewart. **François H. Ouimet**, vice-président et président du comité des finances, explique de quelle façon l'institution a mis sur pied, au cours des années, des structures qui responsabilisent les différents intervenants et

respectent les plus hauts standards de gouvernance. Ainsi, les nouveaux administrateurs reçoivent, entre autres, des informations essentielles sur le Musée. Afin d'éviter les chevauchements, les règlements généraux comportent une charte de délégation d'autorités. Enfin, en plus de ses autres comités, le C. A. dispose d'un comité de gouvernance chargé de l'élaboration et de la mise à jour de politiques de gouvernance.

En 2003, **Suzanne Chabot** prenait, à titre de directrice générale, la barre du Musée du costume et du textile du Québec. À l'époque, le Musée vivait des difficultés importantes. Tout était à refaire : engager des employés, réaliser la programmation, reconstruire le C. A. Dans ces circonstances, il apparaissait difficile de recruter des administrateurs auprès de la communauté immédiate.

Au delà de la définition du mandat d'une organisation, les membres du C. A. doivent littéralement se passionner pour la conservation de la culture, pour les hautes valeurs qu'elle représente pour la société et pour la diffusion. Il faut retenir que le C. A. est formé essentiellement de bénévoles, si bien que plus les mandats seront clairs plus leur implication deviendra facile. Le C. A. doit pouvoir bonifier les connaissances du directeur général, combler ses lacunes et s'imposer comme « une table des sages ». Certes, l'administration et la direction sont appelées à changer, mais l'institution, elle, demeure.

## Séance 2

### CONFÉRENCE – Le partage des rôles et des responsabilités entre les directions et les conseils d'administration : une question d'équilibre

**Donald Riendeau**, conseiller en gouvernance à l'Institut sur la gouvernance d'organisations privées et publiques, souligne que le milieu muséal n'est pas le seul secteur à se préoccuper des relations qui doivent prévaloir entre le C. A. et le directeur général. Il n'existe pas de modèle unique de gouvernance. En effet, la trop grande diversité des modèles – plus d'une cinquantaine rien que pour les organismes à but non lucratif – nous invite à personnaliser les modèles déjà existants. La structure de gouvernance employée doit pouvoir s'adapter et évoluer en fonction des changements que subit une organisation. De même, une séparation trop stricte des fonctions entre la direction générale et les membres du C. A. pourrait avoir ses moins bons côtés. La répartition des rôles et des responsabilités demande plutôt à être établie en fonction de l'organisation et de son environnement. Il faut conduire les C. A. vers une gouvernance créatrice de valeurs, qui favorise les relations interpersonnelles en privilégiant le côté humain.

D'après M. Riendeau, quatre grands piliers soutiennent la gouvernance :

1. Crédibilité et légitimité
2. Gestion et processus de planification stratégique
3. Système d'information et gestion des risques
4. Motivation et incitatifs à la performance

Par ailleurs, il est important d'identifier ce que chacun peut apporter comme élément de différenciation au sein du C. A. La crédibilité et les compétences sont certes nécessaires, mais selon Stephen Jarislowsky, gestionnaire de portefeuille réputé et président du conseil de Jarislowsky Fraser, cela demande aussi de la curiosité et du courage. Il faut s'assurer que les administrateurs comprennent leur rôle tout en ayant du plaisir à siéger.

Implanter un système de recrutement efficace, clarifier les rôles et les responsabilités et créer des moments propices à la réflexion pour préciser et réviser la mission, la vision et les valeurs de l'organisation, en y mêlant la direction, constituent quelques éléments susceptibles d'améliorer la gouvernance.

Parmi l'ensemble des pistes d'amélioration proposées par M. Riendeau, la confiance constitue l'élément le plus important. Le directeur général a besoin d'un président confiant qui le soutient en allant au front lorsque nécessaire. La qualité d'une telle relation résulte d'un bon équilibre entre le *coaching* et le rappel à l'ordre. Le C. A. doit être concerné et s'informer sur la motivation du directeur général, sa formation, ses compétences, ses performances. Par ailleurs, le C. A. doit savoir se mettre en retrait, puisqu'il appartient au directeur général d'être en première ligne, voire d'être le « héros ». Un ancien directeur général qui siège sur un C. A., doit s'éloigner de ses vieux réflexes, de façon à éviter les rivalités et les pièges.

L'application de règles de gouvernance et le support d'expertises ne suffisent pas. Il faut que la gouvernance soit réellement impliquée, adaptée, ancrée et tienne compte de la réalité des organisations muséales. Le C. A. et la direction doivent s'approprier, s'appuyer, se respecter

et se faire confiance, afin de former un duo de choc.

Au final, les défis de demain apparaissent nombreux pour les organisations :

- guerre du talent : il faut savoir attirer des gens de talent;
- musées virtuels et importance des nouvelles technologies;
- tourisme culturel et nouveaux types de clientèles;
- nouveaux modèles d'affaires;
- compétition accrue et globalisation des marchés;
- une clientèle québécoise de haut niveau et exigeante;
- équipements vétustes;
- responsabilités sociales et environnementales.

## Séance 3

### DÉBAT – Les règles de composition et de fonctionnement des conseils d'administration – Siéger au sein d'un conseil d'administration : d'un modèle à l'autre

La première séance de l'après-midi réunissait Francine Lelièvre, directrice générale de Pointe-à-Callière, musée d'archéologie et d'histoire de Montréal, Francine d'Entremont, gestionnaire en arts, Mike Feeney, président du Musée minéralogique et minier de Thetford Mines, Marcel Blouin, directeur général d'Expression, Centre d'exposition de Saint-Hyacinthe et Bastien Gilbert, directeur général du Regroupement des centres d'artistes autogérés du Québec (RCAAQ). L'animatrice, Françoise Guénette, a conduit brillamment le débat en interrogeant les intervenants sur les modèles de C. A. pouvant mener à une saine gouvernance, voire à une gouvernance exemplaire. Quel est l'avantage de travailler avec un C. A.? Comment résister à l'envie du « name dropping »?

Selon **Francine Lelièvre**, fondatrice et directrice générale de Pointe-à-Callière, musée d'archéologie et d'histoire de Montréal, depuis son ouverture en 1992, ainsi que membre de nombreux C. A., la formule parfaite n'existe pas. Cette dernière est plutôt diversifiée en fonction du cheminement, du fonctionnement d'une institution et de la dynamique qui prévaut entre la gestion et l'administration. Les réalités sont de toute sorte, de toute nature et évoluent constamment. Il importe d'assurer un certain dosage entre la continuité et le renouvellement au sein du C. A. Le directeur général doit aussi savoir être à l'aise avec le C. A., afin que l'institution puisse évoluer dans un sens positif.

En ce qui concerne les réunions, il n'existe pas de recette miracle. Pour être efficaces, celles-ci doivent être préparées à l'avance, synthétiques et bien menées. Retenons que l'apport des membres du C. A. va bien au-delà de leur présence aux réunions. Ils peuvent contribuer fortement en assistant à un déjeuner qui ouvre un réseau ou en passant un coup de fil important. Le principal défi pour le directeur général est de réussir à harmoniser les attentes du personnel et les préoccupations du C. A. Respecter les membres du C. A. est tout aussi essentiel, puisqu'ils soutiennent l'institution en apportant un réseau d'expertises exceptionnel et ancré dans sa communauté, des expériences enrichissantes et différentes des nôtres, etc.

Gestionnaire en arts, coordonnatrice du programme La Brigade volante du Conseil des Arts du Canada et cochercheuse pour le projet Alliance de recherche universités-communautés (ARUC) des HEC, **Francine d'Entremont** suggère quatre grands modèles de gouvernance : le modèle des institutions (absence des fondateurs), le modèle des entrepreneurs (présence des fondateurs), le modèle collectif et le modèle associatif. À vrai dire, il y a autant de modèles que d'organisations. En plus d'être efficace, de favoriser la participation, la communication et la prise de décision, il s'avère important d'encourager la diversité au sein du C. A., trouver des gens proches de la mission et des experts, plus particulièrement dans les petites et les moyennes institutions, ainsi que des gens qui disposent d'un réseau de contacts étendu et qui peuvent aller chercher du financement. Mme d'Entremont émet toutefois une mise en garde en ce qui concerne le name-dropping. Les gens sollicités doivent adhérer totalement à la mission avant même d'accepter un siège au C. A. Elle ajoute au passage que le milieu muséal aura sans doute plus de mal à trouver dans l'avenir des travailleurs culturels que des administrateurs.

Pour **Mike Feeney**, président du Musée minéralogique et minier de Thetford Mines, la composition idéale d'un C. A. implique des gens de milieux différents, respectueux envers les opinions des autres et leurs propres opinions. Par exemple, il peut être sécurisant d'avoir un avocat qui siège sur le C. A. De plus, lorsqu'on assume les fonctions d'administrateur, il faut connaître sa zone d'influence et avoir du plaisir à siéger, tout en étant efficace.

**Marcel Blouin**, directeur général d'Expression, Centre d'exposition de Saint-Hyacinthe, considère à son tour la diversité comme un élément déterminant. Le C. A. d'Expression est ainsi ouvert à des milieux différents et comporte à la fois des représentants du milieu des affaires et des ardents défenseurs de l'art contemporain. M. Blouin rappelle qu'il ne faut pas négliger la fragilité de la relation entre le directeur général et le C. A., même si celle-ci peut sembler harmonieuse. Les gens intéressés à siéger sur un C. A. ne le font généralement pas gratuitement, mais y trouvent plutôt un intérêt. Il importe donc de recruter des administrateurs en fonction de ce qu'ils peuvent apporter au C. A., en gardant à l'esprit les raisons pour lesquelles ils acceptent ce rôle.

**Bastien Gilbert**, directeur général du RCAAQ et membre de différents C. A., maintient pour sa part que les C. A. des centres d'artistes autogérés font foi d'une dynamique différente que celle des institutions muséales et doivent être gérés en majorité par des artistes ou d'autres membres qui gravitent autour de ce milieu. Le C. A. du RCAAQ, par exemple, est uniquement constitué de représentants du milieu, réélus chaque année, sans limite de temps et élus par région.

Est-ce idéal de travailler avec un C. A.? Selon M. Gilbert, l'absence d'un C. A. peut être fatale dans le secteur associatif. Les C. A. constituent des lieux de rencontre et de partage des énergies, si bien que les artistes doivent pouvoir prendre part aux décisions qui vont rebondir sur leurs propres activités en s'assurant de la mise en commun de leurs intérêts particuliers de concert avec les intérêts des autres.

## Séance 4

### CONFÉRENCE – Le *membership* et la vie démocratique : amis, membres ou bénévoles ?

L'intitulé de la dernière séance, *Amis, membres ou bénévoles?* a servi de point de départ à la communication de **Monique Dansereau**, vice-présidente, consultante en gouvernance, de la Société de conseils *osbl plus inc.*, pour entretenir les participants sur la question du *membership* et de la vie démocratique.

Les catégories de membres varient ainsi selon les institutions. On trouve principalement au sein des organismes à but non lucratif les catégories suivantes : membres actifs, corporatifs, membres associés, amis, membres auxiliaires, sympathisants et bienfaiteurs. À titre d'exemple, plusieurs raisons incitent les gens à devenir des membres amis : l'attrait envers une institution, le désir de s'investir, d'améliorer la communauté ou de faire plaisir à une personne qui nous est chère. Les membres individuels et les membres corporatifs viennent également pour différentes raisons : le devoir de remplir une obligation, le désir d'exercer un pouvoir, le besoin de démontrer une habileté ou d'améliorer son statut personnel, etc. Reste que la principale motivation pour ceux qui s'investissent au sein du C. A. d'un organisme à but non lucratif, demeure l'estime de soi. Il n'existe pas d'altruisme pur, mais plutôt un désir profond qui sous-tend ce type d'engagement bénévole.

Contrairement à la croyance largement répandue, les assemblées générales ne sont pas souveraines. Les responsables restent les administrateurs et non les membres. Ces derniers reçoivent cependant le rapport du président, le rapport d'activités, le rapport du trésorier, nomment le vérificateur externe des comptes, ratifient les changements au règlement et à la charte, ratifient les modifications de la cotisation et élisent les administrateurs, tout comme ils ont le devoir de respecter les règlements généraux et les conditions d'admission. Leurs droits sont établis par la loi, par les lettres patentes de la corporation et par ses règlements généraux. Les membres amis bénéficient le plus souvent des biens et des services de l'institution, alors que les membres individuels disposent de plus de droits en étant éligibles au C. A. et en profitant d'un droit de vote lors des assemblées. Les membres corporatifs représentent quant à eux des personnes morales qui agissent par délégation à une personne physique.

Le C. A., communément chargé d'admettre les membres en raison de son pouvoir général de gérer les affaires de la corporation, doit exercer ce pouvoir de bonne foi, sans conflit d'intérêt, en accord avec les règlements généraux. Les membres du C. A. ont le droit d'être convoqué aux réunions, de renoncer à l'avis de convocation ou de contester la validité d'une réunion, d'assister aux assemblées du C. A. et de voter. En plus de leur responsabilité morale et de leurs responsabilités légales, les membres du C. A. doivent donner l'exemple, être solidaires et loyaux, faire preuve d'ouverture d'esprit et d'indépendance face à leur collègue électoral, se sentir personnellement responsables et imputables, agir avec prudence et diligence, s'informer et se préparer pour les réunions, faire primer les intérêts de l'organisation sur leurs intérêts personnels ou les intérêts d'un tiers, etc.

## Retour sur les principaux axes thématiques : bilan et perspectives

Après avoir esquissé l'évolution des différents outils de gestion de la muséologie québécoise depuis une trentaine d'années, ainsi que leur contexte social, politique et légal, le **muséologue François Lachapelle** a posé un bilan des plus intéressants sur les réflexions partagées par les intervenants et les interrogations soulevées par les participants lors des différentes séances. Ainsi, il constate que les institutions muséales manipulent assez bien les outils développés depuis le début des années 70 : règlements généraux, mandat, politique de gouvernance ou de régie, politiques sectorielles, planification stratégique et vision/objectifs, Internet, intranet. Cependant, d'autres types d'outils tels que la délégation d'autorités, les codes d'éthique et les comités de gouvernance, pourraient éventuellement faire l'objet de politiques sectorielles.

En somme, quatre grands constats ressortent clairement de cette journée :

1. La structure de gouvernance doit être adaptée à l'ampleur de l'institution.
2. L'historique et les valeurs d'une institution
3. Il n'y a pas de modèle unique de gouvernance.
4. Il faut une bonne confiance, ainsi qu'une certaine complicité entre le C. A. et le directeur général.

Le réseau muséal québécois semble avoir développé un modèle de gouvernance au sens structurel du terme, soit celui d'avoir à la fois un président et un directeur général, alors que les arts de la scène, par exemple, sont plus orientés vers la notion de président-directeur général. Au demeurant, il y a peut-être eu un manque. Dans tous les cas, la détermination du processus d'articulation des principes de gouvernance et la différenciation entre les acteurs et les ayants droits méritent d'être considérées. Outre les valeurs, l'histoire de l'institution, l'ensemble des acteurs et des ayants droits, y compris les bailleurs de fonds, apparaissent fondamentalement importants. Il n'appartient pas uniquement au directeur général et au président de décider de la nature de la politique de gouvernance. Depuis dix ans, on perçoit un passage du « je » vers le « nous » qui nous amène à envisager l'institution muséale comme étant une multiplicité de « nous ». Le directeur général représente le gestionnaire des différents intérêts de ces « nous ». Il devient le receveur des suggestions et le décideur.

Avec la multiplication des partenaires et les nouvelles règles d'administration des fonds publics, la gouvernance ne sera plus seulement l'identification des types d'acteurs impliqués dans la prise de décision. La gouvernance des institutions muséales deviendra : « l'ensemble des organes et règles de décision, d'information (transparence) et de surveillance permettant aux ayants droit et partenaires d'une institution, de voir leurs intérêts respectés et leurs voix entendues dans le fonctionnement de celle-ci ». (Source : Wikipedia)

Pour conclure, les institutions muséales sont imputables envers leur mandat, leurs règlements généraux, leur politique de gouvernance, leurs politiques sectorielles, leur planification stratégique, etc., mais aussi envers le C. A., les employés, les partenaires publics, les membres, les citoyens et les médias. Selon M. Lachapelle, la modernisation de la gouvernance passe par la publication de l'évolution du rendement de la politique de gouvernance, par des politiques sectorielles, par la planification stratégique, ainsi que par l'atteinte des objectifs et ceci, dans l'intranet, le Web et le Web 2.0.

[Pour consulter le bilan de l'enquête sur la gouvernance des institutions muséales menée par la SMQ en 2007 – format PDF](#)