



---

---

# ASSEMBLÉE NATIONALE

---

---

PREMIÈRE SESSION

QUARANTE ET UNIÈME LÉGISLATURE

## Journal des débats

**de la Commission permanente  
de la culture et de l'éducation**

**Le mardi 8 novembre 2016 — Vol. 44 N° 59**

Consultations particulières sur le projet de loi n° 114 — Loi  
modernisant la gouvernance des musées nationaux

**Président de l'Assemblée nationale :  
M. Jacques Chagnon**

---

**QUÉBEC**

Abonnement annuel (TPS et TVQ en sus):

Débats de l'Assemblée	145,00 \$
Débats de toutes les commissions parlementaires	500,00 \$
Pour une commission parlementaire en particulier	100,00 \$
Index (une session, Assemblée et commissions)	30,00 \$

Achat à l'unité: prix variable selon le nombre de pages.

Règlement par chèque à l'ordre du ministre des Finances et adressé comme suit:

Assemblée nationale du Québec  
Direction de la gestion immobilière et des ressources matérielles  
1020, rue des Parlementaires, bureau RC.85  
Québec (Québec)  
G1A 1A3

Téléphone: 418 643-2754  
Télécopieur: 418 643-8826

Consultation des travaux parlementaires de l'Assemblée ou des commissions parlementaires dans Internet à l'adresse suivante:  
**[www.assnat.qc.ca](http://www.assnat.qc.ca)**

Dépôt légal: Bibliothèque nationale du Québec  
ISSN 0823-0102

**Commission permanente de la culture et de l'éducation**

**Le mardi 8 novembre 2016 — Vol. 44 N° 59**

**Table des matières**

Remarques préliminaires	1
M. Luc Fortin	1
Mme Martine Ouellet	1
Mme Claire Samson	2
Auditions	2
Musée de la civilisation (MCQ)	2
Musée national des beaux-arts du Québec (MNBAQ)	10
Musée d'art contemporain de Montréal (MACM)	17

**Autres intervenants**

M. Pierre Michel Auger, président suppléant  
Mme Filomena Rotiroti, présidente

M. André Fortin  
M. Marc Carrière  
M. David Birnbaum

- \* Mme Margaret F. Delisle, MCQ
- \* M. Stéphan La Roche, idem
- \* Mme Line Ouellet, MNBAQ
- \* Mme Michèle Bernier, idem
- \* M. John Zeppetelli, MACM
- \* M. Yves Théoret, idem
  
- \* Témoins interrogés par les membres de la commission



Le mardi 8 novembre 2016 — Vol. 44 N° 59

**Consultations particulières sur le projet de loi n° 114 — Loi  
modernisant la gouvernance des musées nationaux**

*(Dix heures quatre minutes)*

**Le Président (M. Auger) :** À l'ordre, s'il vous plaît! Ayant constaté le quorum, je déclare la séance de la Commission de la culture et de l'éducation ouverte. Je demande à toutes les personnes dans la salle de bien vouloir éteindre la sonnerie de leurs appareils électroniques.

La commission est réunie afin de procéder aux consultations particulières et auditions publiques sur le projet de loi n° 114, Loi modernisant la gouvernance des musées nationaux.

M. le secrétaire, y a-t-il des remplacements?

**Le Secrétaire :** Non, M. le Président, il n'y a pas de remplacement.

**Le Président (M. Auger) :** Merci. Nous débiterons ce matin par des remarques préliminaires puis nous entendrons les organismes suivants, soit le Musée de la civilisation du Québec et le Musée national des beaux-arts du Québec.

**Remarques préliminaires**

Nous débiterons avec les remarques préliminaires. J'invite M. le ministre de la Culture et des Communications à faire ses remarques préliminaires pour une durée maximale de 6 minutes. M. le ministre.

**M. Luc Fortin**

**M. Fortin (Sherbrooke) :** Merci beaucoup, M. le Président. Alors, ce sera plus bref que ça. Tout d'abord, c'est un grand plaisir pour moi d'être ici aujourd'hui. On entame une étape importante du processus législatif du projet de loi n° 114, qui est mon premier projet de loi à titre de ministre. Alors, on vit un moment historique ensemble aujourd'hui, M. le Président. Je suis heureux de pouvoir le partager avec les collègues du parti ministériel qui m'accompagnent aujourd'hui, le député de Chapleau, le député de Pontiac, le député de D'Arcy-McGee, également avec les collègues des oppositions, la députée d'Iberville, la députée de Vachon, leur personnel. Donc, je vais vous saluer, M. le Président. De mon côté, je suis accompagné de ma sous-ministre, Marie-Claude Champoux, également de mon attaché politique, Marc-André Deschênes.

Projet de loi n° 114, qui vise à moderniser la gouvernance des musées nationaux, donc du Musée de la civilisation du Québec, et du Musée national des beaux-arts du Québec, et du Musée d'art contemporain de Montréal. Évidemment, dans le cadre du plan stratégique du ministère, on souhaitait moderniser l'ensemble des conseils d'administration des sociétés d'État qui sont dans le portefeuille du ministère de la Culture et des Communications. Ça avait déjà été fait pour les autres sociétés d'État au cours de la présente législature. Ma prédécesseure, l'actuelle ministre de l'Enseignement supérieur, avait fait adopter le projet de loi sur BANQ et également sur le Conservatoire de musique et d'art dramatique, et ces projets de loi là ont été adoptés à l'unanimité. Alors, j'espère que nous aurons également le même climat pour le projet de loi actuel, qui... il est important pour nos trois musées nationaux, qui va justement leur permettre d'adopter des mesures de gouvernance qui sont encore plus appropriées à ce qu'on s'attend de nos sociétés d'État en 2016. Et je veux être très transparent, M. le Président, en vous disant que les trois musées qui sont visés par le projet de loi ont été consultés en amont de la publication dudit projet de loi. Alors, il y a vraiment un exercice de collaboration qui est fait avec les musées, et on est très heureux de pouvoir entendre de manière publique leurs commentaires ici aujourd'hui. Merci, M. le Président.

**Le Président (M. Auger) :** Merci, M. le ministre. Nous allons poursuivre avec les remarques préliminaires. Mme la députée de Vachon et porte-parole en matière de culture et de communications, pour une durée maximale de 3 min 30 s.

**Mme Martine Ouellet**

**Mme Ouellet (Vachon) :** Merci, M. le Président. Mais permettez-moi, dans un premier temps, de saluer le ministre, les collègues du gouvernement, les collègues de la CAQ. Moi aussi, ça sera ma première fois pour la culture et la communication. Donc, bien contente d'être ici ce matin.

Un projet de loi qui, à première vue, est assez technique, donc c'est la gouvernance des conseils d'administration. Je voudrais remercier le ministre pour son briefing ce matin. Moi, je trouve, c'est appréciable de pouvoir avoir un briefing sur chacun des projets de loi. Je voudrais remercier aussi les musées qui ont accepté de venir en commission parlementaire nous présenter leurs commentaires, soit le Musée national des beaux-arts du Québec, le Musée d'art contemporain de Montréal et le Musée de la civilisation ici, à Québec.

J'aimerais toutefois aussi souligner, et j'ai eu l'occasion déjà de le faire en privé, mais de le faire aussi en public, le délai a été très court entre le moment où les gens ont été convoqués et le moment où les gens étaient attendus en

commission parlementaire, ce qui a fait en sorte que la société des musées du Québec s'est désistée, qui avait été invitée, mais s'est désistée parce que les délais étaient trop courts. Donc, j'aimerais souligner à la présidence, au ministre, mais probablement plus au leader du gouvernement, d'essayer d'être sensible pour que les gens puissent s'organiser, se préparer et puissent venir nous faire leurs commentaires. Je pense que c'est gagnant pour tout le monde qu'on puisse avoir, là, les commentaires de l'ensemble des groupes qui peuvent être intéressés.

Et aussi peut-être mentionner, il y a deux groupes que nous avons demandé, au Parti québécois, qu'ils soient convoqués, soit le Réseau des conseils régionaux de la culture et l'Institut sur la gouvernance des organisations privées et publiques, étant donné que c'est un projet de loi essentiellement... bien, en fait, quasi exclusivement de gouvernance, et qui ont malheureusement été refusés, là, du côté de la partie gouvernementale. Donc, je tenais à le mentionner.

Je pense que le projet de loi devrait... À première vue, on aura l'occasion d'en discuter article par article puis d'écouter, là, les commentaires, mais il devrait se dérouler rondement. Ça me semble assez en ligne avec ce qui se fait dans d'autres sociétés d'État et du côté de la Loi sur la gouvernance des sociétés d'État. Donc, nous serons à l'écoute. S'il y a des améliorations possibles, bien, nous serons à l'écoute, mais je crois qu'on devrait réussir à boucler ça assez rapidement.

• (10 h 10) •

**Le Président (M. Auger) :** Merci beaucoup, Mme la députée de Vachon. Nous allons poursuivre avec la porte-parole du deuxième groupe d'opposition, Mme la députée d'Iberville, pour un maximum de 2 min 30 s.

#### Mme Claire Samson

**Mme Samson :** Merci, M. le Président. Ça sera très rapide. Un, je salue le ministre, mes collègues, et merci beaucoup, madame messieurs, d'être avec nous ce matin. C'est toujours agréable d'entendre parler des musées. On n'en entend pas parler assez souvent, malheureusement, je le déplore. Mais prenons l'opportunité aujourd'hui d'en parler un peu plus. On a bien compris que les musées ont été consultés en amont. Il s'agira maintenant de voir si on a leur aval pour le projet de loi, qui, comme le disait ma collègue, est plutôt technique et qui devrait aller assez rapidement, je crois.

#### Auditions

**Le Président (M. Auger) :** Merci, Mme la députée. Nous allons maintenant commencer les auditions. Je souhaite maintenant la bienvenue aux représentants du Musée de la civilisation du Québec. Je vous rappelle que vous avez 10 minutes pour votre exposé, et, par la suite, nous allons procéder à une période d'échange avec les trois groupes parlementaires. Donc, dans un premier temps, bien vouloir vous identifier. Par la suite, vous allez pouvoir commencer votre exposé.

#### Musée de la civilisation (MCQ)

**Mme F. Delisle (Margaret) :** Alors, merci, M. le Président. Le Musée de la civilisation est très heureux d'avoir été invité aujourd'hui à vous donner ses commentaires sur le projet de loi n° 114, projet de loi qui concerne la modernisation, la gouvernance dans les musées nationaux.

M. Stéphan La Roche, qui est à ma droite, qui est notre directeur général, va m'accompagner dans cette démarche et va également, dans deux secondes, vous entretenir de notre institution pour mieux vous faire connaître notre institution. Stéphan.

**M. La Roche (Stéphan) :** Merci, Mme Delisle. Bonjour à tous. Donc, créé par la Loi sur les musées nationaux en 1984, le Musée de la civilisation a ouvert ses portes en 1988. Il a pour mission de faire connaître l'histoire et les diverses composantes de notre civilisation, notamment les cultures matérielles et sociales des occupants du territoire québécois de même que 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 et d'assurer une présence du Québec dans le réseau international des manifestations muséologiques par des acquisitions, des expositions et d'autres activités d'animation.

Le Musée de la civilisation place l'humain au cœur de sa mission. Il lui fournit des repères pour comprendre le passé, construire le présent et rêver le futur. Notre institution inscrit l'ouverture au monde, la réflexion, la connaissance, la rigueur et l'enchantement comme fondement de l'expérience du visiteur. Le musée fait partie du réseau canadien et du circuit international des grands musées.

Le Musée de la civilisation se veut plus qu'un lieu d'exposition. Il est également un lieu d'animation où de nombreuses activités éducatives complètent la programmation et en font un véritable centre de diffusion de la culture, un lieu de rassemblement, un musée pour la communauté, bref, un musée pour tous.

Depuis son ouverture, le 19 octobre 1988, le Musée de la civilisation accueille à lui seul, en moyenne, bon an, mal an, plus de 550 000 visiteurs. Au cours du dernier exercice financier, l'achalandage a été de 807 862 visiteurs pour l'ensemble du complexe muséal, ce qui est une performance impressionnante pour une institution muséale d'une communauté métropolitaine de 750 000 habitants. Il est aussi stimulant de préciser que l'on compte plus de 160 000 jeunes parmi nos visiteurs, dont plus de 75 000 en visite scolaire.

Notre musée est un lieu reconnu pour ses multiples activités de rencontre et d'échange. Au cours de l'année 2015-2016, pas moins de 308 activités culturelles de toutes sortes ont été réalisées au Musée de la civilisation, et, pour tout le complexe muséal, c'est près de 141 000 personnes qui ont participé au cours de la dernière année, sans compter les innombrables visites commentées et les ateliers éducatifs reliés aux différentes expositions ainsi qu'à la mise en valeur des collections.

Les assises territoriales du musée se sont déployées avec les années. Son complexe muséal intègre aujourd'hui des lieux culturels différenciés. Au Musée de la civilisation et à la Maison historique Chevalier s'est ajouté le Musée de l'Amérique francophone, en 1995, puis le Musée de la Place royale, en 1999, en vertu d'une entente avec le ministère de la Culture et des Communications qui enrichissait le mandat d'animation confié depuis 1985. Et enfin le Centre national de conservation et d'études des collections s'est ajouté en 2005.

Composante du complexe muséal, donc, le Centre national de conservation et d'études des collections centralise les collections — c'est une grande réserve — objets et oeuvres d'art, donc, avec l'assurance de fournir les conditions de sécurité et de conservation adaptées à chaque type de collection. Les collections nationales offrent un regard sur les multiples aspects qui définissent une société. Le musée se fait un devoir d'assurer la pertinence et la cohérence de la gestion de ces collections. Il a ainsi entrepris un vaste programme de révision de ses axes de développement de collections et de ses politiques d'acquisition et d'aliénation.

Au 31 mars 2016, la collection comptait 625 000 objets enregistrés, composés principalement de près de 300 000 artefacts, oeuvres d'art, livres rares et anciens et de 225 000 documents d'archives, dont le fonds des archives du Séminaire de Québec, reconnu par le programme Mémoire du monde de l'UNESCO. Et je précise que l'on compte seulement quatre fonds au Canada qui ont obtenu une telle reconnaissance internationale. Avec son portail Internet et ses collections numériques, le musée est aussi une institution virtuelle, accessible partout au Québec et évidemment dans le monde entier.

Grâce au soutien de nos partenaires publics et privés, le musée regarde l'avenir avec confiance. Cette vision s'incarne dans une volonté affirmée d'offrir une expérience exceptionnelle à nos visiteurs, d'être un lieu de rassemblement et de partage largement ouvert sur sa communauté et de devenir un modèle d'innovation, notamment en matière d'engagement numérique. Notre plan triennal 2015-2018 précise quatre enjeux qui orientent nos actions : la convergence des cultures et des patrimoines comme catalyseur de la connaissance, le développement de nouvelles approches culturelles, le numérique comme le lieu de partage des biens collectifs et l'optimisation de notre organisation.

Les principales orientations se regroupent comme suit : un musée pour tous, donc pour les jeunes, pour les familles, pour les aînés, pour les milieux défavorisés, un lieu d'expression de la diversité culturelle et de l'autochtonie en lien avec les milieux éducatifs et communautaires, fortement engagé dans le développement numérique, rayonnant au niveau régional et international, développant stratégiquement les partenariats et le mécénat et optimisant ses ressources grâce à l'amélioration continue.

En fonction de ces orientations, le musée se projette dans l'avenir tel un lieu innovant, proposant une expérience exceptionnelle et inédite en raison de la qualité remarquable de sa muséographie et de ses activités culturelles, du développement de ses collections et de l'accès facilité à celles-ci. L'institution conjugue sa mission avec un engagement ferme en faveur de la démocratisation culturelle et de la valorisation des expressions culturelles. Par ses contributions au développement des connaissances, par sa créativité, favorisant l'enchantement lors de l'expérience de visite, par ses ancrages dans la collectivité et par son ouverture sur le monde, le musée concourt à l'enrichissement de la réflexion face aux défis collectifs de la société. Le musée se définit comme un lieu de rassemblement et de partage. Engagé dans la révolution numérique, il consolide ses actions en faveur du virage numérique, notamment grâce au Plan culturel numérique du Québec, et il dynamisera et favorisera la participation collaborative populaire pour donner forme et prestance à la programmation de ses activités muséales.

Enfin, le musée se positionne comme une institution qui sera reconnue pour l'efficacité de son organisation. Il combine une approche collégiale à l'efficacité de ses processus administratifs. Par le caractère exemplaire de sa gouvernance et de ses règles administratives, par son engagement auprès de ses partenaires et par le renouvellement de ses pratiques, son organisation encouragera l'innovation.

**Mme F. Delisle (Margaret) :** Alors, Mme la Présidente, je vous salue. Pour nous, la bonne gouvernance doit baliser l'ensemble des actions et faire partie intégrante de la culture de gestion d'une organisation. Cette culture reconnaît l'importance du rôle du conseil d'administration à titre d'instance décisionnelle supérieure. La bonne gouvernance incombe d'abord et avant tout au conseil d'administration, qui doit être capable d'exercer les responsabilités qui lui sont confiées.

Le projet de loi n° 114 prévoit des modifications à la composition du conseil d'administration, notamment l'élargissement du nombre de membres du conseil, pouvant aller jusqu'à 15 membres. Ceci devrait permettre une meilleure présence de la collectivité au sein de notre organisation. De plus, la volonté de mettre à profit des personnes correspondant à un profil de compétence et d'expérience établi selon les besoins de l'institution est un principe, sans contredit, garant d'une gouvernance plus efficace, ouverte, plus représentative de la société, et donc plus éclairée.

La parité entre les hommes et les femmes au sein du conseil reflète l'évolution de la société québécoise. Actuellement composé de quatre femmes et de cinq hommes, notre conseil d'administration sera revu à la lumière d'une représentation hommes-femmes équilibrée, ce qui nous apparaît juste et pertinent. Le projet de loi prévoit également que les nominations doivent faire en sorte que siègent au conseil d'administration au moins un jeune et des représentants de diverses composantes de la société québécoise, notamment en s'assurant de la présence de personnes issues de communautés variées, ce qui est en parfaite adéquation avec les valeurs de notre institution.

• (10 h 20) •

Alors que le musée a noué, au cours des dernières années, de solides et précieux partenariats financiers avec diverses entreprises ainsi qu'avec de nombreux donateurs de la fondation et qu'il nous faut sans cesse faire croître nos revenus autonomes, l'ajout de membres du conseil d'administration provenant du milieu des affaires ne pourra qu'être des plus bénéfiques. Il serait par ailleurs souhaitable que le renouvellement, et donc la durée des mandats des membres du conseil d'administration, puisse permettre un séquençement dans les nominations avec un étalement dans le temps. Cela assurerait une meilleure efficacité dans la poursuite des activités de gouvernance du conseil d'administration.

Le projet de loi rend obligatoire la constitution, pardon, d'un comité de vérification et d'un comité de gouvernance et d'éthique. Je suis heureuse de vous dire qu'aujourd'hui ça fait déjà quelques années que ces deux comités existent, et évidemment ils vont être encore opérationnels après l'adoption du projet de loi.

Le projet de loi permet une souplesse quant à la gestion du comité des ressources humaines. Nous saluons cette ouverture, et notre conseil d'administration mènera une réflexion à cet égard. Le projet de loi précise de nouveaux paramètres en matière de gestion des collections, de planification et de reddition de comptes. Je précise que le Musée de la civilisation a déjà mis en place un comité du conseil d'administration visant la gestion responsable des collections. Ce comité a adopté les axes de développement des collections ainsi qu'une politique d'acquisition qui seront complétés par une politique de gestion des espaces de réserve permettant la poursuite d'une saine planification du développement des collections. Le projet de loi établit clairement les rôles, les responsabilités et les fonctions du conseil d'administration qui doivent notamment établir les orientations stratégiques et s'assurer de leur mise en application.

Notre institution dispose d'un plan triennal 2015-2018 qui a été approuvé par le conseil, et conçu selon les paramètres du gouvernement du Québec, et qui identifie les enjeux, les orientations, les objectifs, les indicateurs et les cibles visées pour les prochaines années, ce qui nous conduira à l'élaboration d'un nouveau plan stratégique dès 2018-2019, conformément aux exigences du projet de loi.

**La Présidente (Mme Rotiroti) :** En terminant, madame, oui.

**Mme F. Delisle (Margaret) :** Les nouvelles modalités relatives à la saine gestion, à la rigueur, aux impératifs de transparence, d'intégrité et d'imputabilité correspondent aux valeurs et à la culture institutionnelle maintenant déjà établies. Ce sont là des exigences que nous saluons et que nous partageons entièrement.

À l'approche du 30<sup>e</sup> anniversaire de l'inauguration du Musée de la civilisation, c'est avec engagement que nous verrons à ajuster nos pratiques en vue d'une gouvernance moderne qui prendra appui sur notre vision d'avenir et sur les principes d'une pratique de saine gestion dans un souci de transparence et de rigueur. Nous vous assurons que nous agirons avec diligence afin que cette nouvelle gouvernance s'intègre et se développe de façon harmonieuse dans notre institution.

Nous vous remercions de nous avoir donné l'occasion de vous présenter notre point de vue sur ces questions d'importance.

**La Présidente (Mme Rotiroti) :** Merci beaucoup. Alors, on va passer à la période d'échange entre les élus. Et, M. le ministre, je vous cède la parole pour environ 15 minutes.

**M. Fortin (Sherbrooke) :** Très bien. Merci beaucoup, Mme la Présidente. M. La Roche, Mme Delisle, bienvenue à l'Assemblée nationale. Pour vous, Mme Delisle, c'est un retour à la maison, en fait...

**Mme F. Delisle (Margaret) :** ...de ce bord-là ni de ce côté-là. Ici, c'est la première fois.

**M. Fortin (Sherbrooke) :** Alors, on est très heureux de vous accueillir dans votre fonction de présidente du conseil d'administration du Musée de la civilisation du Québec.

Première question que j'aurais pour vous, bon, à la page 5 de votre allocution, vous saluez la flexibilité ou la possibilité qu'on puisse augmenter le nombre de membres du conseil d'administration jusqu'à 15. Vous dites que ça va permettre une meilleure représentation de la collectivité au sein de votre institution. La volonté du gouvernement également, c'est de pouvoir répartir la tâche parce qu'il faut le souligner les gens qui participent au conseil d'administration le font de manière bénévole. On demande la création d'un nouveau comité. Ils sont déjà en place chez vous, mais il y a une volonté également de pouvoir répartir la charge de travail.

Alors, pour vous, est-ce que vous pensez que la disposition dans le projet de loi va nous permettre d'atteindre cet objectif-là que nous avons?

**Mme F. Delisle (Margaret) :** Sur l'augmentation du nombre de membres, je suis convaincue. Vous savez, des fois, on peut penser que huit, sept, neuf, c'est assez, mais il y a toujours une ou deux personnes qui, finalement, n'arrivent pas à se joindre à nous pour une raison ou une autre. Ça, c'est un premier point qui n'est peut-être pas aussi important que le prochain que je vais vous dire. C'est que le choix que le gouvernement ou que votre gouvernement a fait, de nous obliger à trouver des gens — puis «obliger», je le dis très positivement — de diverses fonctions dans la société, des gens d'affaires, des hommes, des femmes, des jeunes, des personnes qui sont de différents groupes de la société, c'est très important parce que, pour notre musée, qui est un musée qui est un musée beaucoup plus familial, beaucoup plus ethnographique, c'est important qu'on ait, au sein de ce conseil-là, des gens qui comprennent la dynamique, qui comprennent la mission et les objectifs et qui vont faire bénéficier, en cours de route, de leur expérience les uns et les autres.

Moi, j'ai eu beaucoup de plaisir. J'ai appris énormément. Je le dis tout de suite, je suis quelqu'un qui est allée au musée avec mes enfants, j'y vais avec mes petits-enfants maintenant, mais ce musée-là s'est beaucoup développé au fil des ans, et on a un conseil qui est extrêmement rigoureux. Et je souhaite que les gens qui nous succéderont en plus grand nombre auront le même plaisir, et la même rigueur, et le même sens des responsabilités face à cette mission qui leur est confiée.

Ça fait que 15, oui. Moi, je ne vois pas... Je trouve même que, d'avoir des jeunes, des gens d'affaires qui se côtoient, c'est ça, la société : des hommes, des femmes, des autochtones, peu importe, là. Je pense que je n'oublie personne, là. Quand on commence à faire l'énumération, on en oublie.

**M. Fortin (Sherbrooke) :** Très bien. Et évidemment, bon, on souhaite donner la possibilité d'augmenter le nombre de membres, en fait, d'avoir un minimum de 11 membres plutôt que neuf actuellement sur votre conseil d'administration. Dans quelle mesure c'est facile, pour vous, de recruter des nouveaux membres? Parce qu'il y a toujours une question de renouvellement. Et, on le sait, bon, c'est une charge de travail qui est quand même importante, tout en étant raisonnable, mais qui demeure importante. Ça vient également avec des responsabilités lorsqu'on siège sur un conseil d'administration.

Alors, lorsque vous cherchez à combler une vacance, à avoir de nouvelles candidatures, est-ce que les gens manifestent un intérêt de manière spontanée pour aller siéger sur votre conseil d'administration ou c'est plutôt un... vous devez faire de la recherche?

**Mme F. Delisle (Margaret) :** Écoutez, c'est quand même une première, ça. Je pense que les gens qui sont ici aujourd'hui apprennent que, dans le projet de loi... bien, peut-être pas spécifiquement dans le projet de loi, mais qu'on demande aux membres du conseil de chercher à recruter des gens. Normalement, c'est la responsabilité du Conseil des ministres de le faire.

J'avoue que de préparer sa relève, c'est une belle responsabilité. On ne peut pas trouver 15 personnes comme ça. Il n'y a pas grand monde qui a le goût de laisser le conseil d'administration, mais, à partir du moment où les mandats sont terminés, je trouve que c'est un très beau défi. Et d'arriver à essayer de convaincre quelqu'un de prendre la relève soit présidente soit membre du conseil, c'est non seulement un défi qui est intéressant, mais, si les gens sont convaincus que toi, comme membre du conseil qui te cherche un remplaçant, tu as aimé ça, tu es le meilleur ambassadeur, finalement, pour savoir qu'est-ce qui se passe là.

Alors, je ne sais pas si on sera capables d'en recruter 15, mais, jusqu'à maintenant, ça a toujours été le Conseil des ministres qui a nommé les membres des divers conseils d'administration. Mais on a déjà approché des gens qui sont très intéressés depuis un bout de temps, parce que le projet de loi est quand même... Vous avez mentionné tout à l'heure, M. le ministre, qu'il y avait eu une consultation en amont. Alors, oui, donc, ça nous a permis aussi de voir quel était l'intérêt de certaines personnes qui pourraient remplir les critères que vous souhaitez voir chez les membres qui siègeraient au conseil d'administration du Musée de la civilisation.

**M. Fortin (Sherbrooke) :** Dernier élément que, pour ma part, je souhaiterais aborder avec vous, on parle des membres du conseil d'administration, c'est concernant l'obligation d'indépendance. Présentement, il n'y a pas d'obligation d'indépendance des membres du conseil d'administration, alors que le projet de loi va prévoir que la moitié des membres du conseil d'administration devront être indépendants. Et par contre on ne prévoit pas appliquer ce principe d'indépendance là au président du conseil d'administration. Comment vous, vous recevez ces dispositions-là?

**Mme F. Delisle (Margaret) :** Nous, on est complètement en accord avec les propositions qui sont là. Ce n'est pas un problème, pas vraiment.

**M. Fortin (Sherbrooke) :** Pour répondre à la question de la députée d'Iberville, vous me donnez l'aval pour le projet de loi.

**Mme F. Delisle (Margaret) :** Absolument.

**M. Fortin (Sherbrooke) :** Très bien. Alors, pour ma part, je n'ai pas d'autres questions. Je ne sais pas si les collègues ont des questions pour...

**La Présidente (Mme Rotiroti) :** Oui? Alors, M. le député de Pontiac.  
• (10 h 30) •

**M. Fortin (Pontiac) :** Oui, merci, Mme la Présidente. J'ai une toute simple question pour Mme Delisle. En même temps que nous, aujourd'hui, là, il y a une commission parlementaire qui siège, qui se penche sur le projet de loi n° 693 de notre collègue de Sainte-Rose pour la représentation des jeunes sur les conseils d'administration au sein des sociétés d'État. Et donc c'est une partie du projet de loi n° 114 qui porte sur ça. Vous y avez touché, notamment, en parlant de l'aspect familial du musée, du fait que plusieurs de vos clients représentent cette partie de la société québécoise là. Est-ce que... parce que, là, vous avez utilisé le terme «obliger», mais vous avez dit positivement, obliger à avoir certaines restrictions par rapport aux membres du conseil d'administration, dont une pour les jeunes, et je comprends que c'est positif.

Mais est-ce que c'est quelque chose qui, de votre expérience, que ce soit au musée ou ailleurs, dans les sociétés d'État, se fait naturellement? Est-ce que vous auriez pris de vous-même l'initiative d'avoir un jeune à l'intérieur de votre conseil d'administration ou est-ce que, d'avoir un article comme l'article 10, je crois, du projet de loi n° 114, ou d'avoir un projet de loi comme le projet de loi du député de Sainte-Rose, vous voyez ça d'un bon oeil?

**Mme F. Delisle (Margaret) :** Je pense que c'est important que les jeunes soient membres du conseil d'administration. Il y a une expertise, une vision qui est très différente de celle des gens qui sont un peu plus âgés, et ça amène aussi des discussions qui sont extrêmement valorisantes pour tout le monde. Est-ce qu'on y aurait pensé? Je pense que ça fait partie aujourd'hui de la correction d'une erreur qui s'est faite au fil des ans, puis je ne parle pas nécessairement pour les divers conseils, dont on va parler aujourd'hui, mais pour l'ensemble des conseils d'administration des sociétés. Pourquoi ces gens-là ont été oubliés, je n'en sais rien, mais je pense que c'est important. Ces gens-là, les jeunes, veulent faire du bénévolat, veulent être impliqués. Il faut aller les chercher. Et je ne connais pas le projet de loi dont vous parlez, mais, pour moi, c'est très important également.

Puis le fait d'avoir une personne, un jeune, n'exclut pas d'avoir deux, trois personnes dans la quarantaine ou dans la trentaine, peu importe. Moi, je pense qu'il y a aussi toute la question de compétences puis de ce que tu veux apporter, finalement, comme membre du conseil d'administration, à une institution comme la nôtre ou comme d'autres. Moi, je vois ça d'un très, très bon œil.

**La Présidente (Mme Rotiroti) :** Ça va, M. le député? M. le député de Chapleau. Je sais que... Oui, M. le député de Chapleau. Il vous reste six minutes. Chicanez-vous pas, là!

**M. Carrière :** Non, non, ça n'arrivera pas ça.

**La Présidente (Mme Rotiroti) :** Vous allez avoir du temps.

**M. Carrière :** Merci, Mme la Présidente. Mme Delisle, M. La Roche, je suis très content de vous recevoir ce matin. Dans votre mémoire, vous parlez : «Le projet de loi permet une souplesse quant à la gestion du comité des ressources humaines.» Vous saluez cette ouverture. Pouvez-vous m'en parler un peu plus? Qu'est-ce que ça va apporter de plus et quelle est la souplesse que vous recherchez avec ce projet de loi?

**M. La Roche (Stéphan) :** En fait, ce que le projet de loi permet, c'est soit de créer un comité de ressources humaines à part entière ou bien de l'unifier avec le comité de gouvernance et d'éthique. Comme nous, on a déjà un comité de gouvernance et d'éthique qui est fonctionnel au sein de notre institution, on va regarder, là, les membres du conseil d'administration vont regarder si c'est plus efficace de joindre cette notion-là au sein du comité de gouvernance et d'éthique ou de séparer les deux fonctions. Et, dans ce sens-là, on trouve que c'est bien que le projet de loi nous permette de regarder ce qui est le plus fonctionnel, ce qui est le plus efficace pour une organisation comme la nôtre, tout simplement.

**La Présidente (Mme Rotiroti) :** Allez-y, M. le député.

**M. Carrière :** Juste une petite question, et laisser la chance à mes collègues. Là, vous parlez également de séquençement dans les nominations et de l'étalement dans le temps. Est-ce que vous l'avez déjà ou c'est quelque chose que vous allez... parce que je trouve intéressant, là, qu'on puisse... parce que ce n'est pas tout le monde qui finit en même temps, et qu'on puisse continuer à voir une mémoire corporative, si on veut, là. Donc, j'aimerais vous entendre là-dessus.

**Mme F. Delisle (Margaret) :** Bien, ça, finalement, c'est un gros plus parce que c'était, jusqu'à maintenant encore, des nominations qui avaient un certain nombre d'années d'attaché au mandat. Et souvent, on peut se le dire, il y a des mandats qui n'étaient pas renouvelés, puis là ça traîne, puis, à un moment donné, tu te retrouves avec sept membres du conseil dont les mandats sont terminés depuis trois ans. Alors, l'importance, pour assurer une continuité, assurer l'historique et la mémoire puis aider ceux qui arrivent : Ah! oui, on a fait ça. Ah! oui, oui, oui, on a telle politique, c'est très important qu'il y ait des nominations qui soient faites.

Bon, je donne un exemple. Aux trois ans... puis évidemment, les premières années, j'imagine que vous allez devoir réfléchir à comment vous allez faire ça, mais on est quand même neuf. Et puis, si tout le monde part en même temps, c'est plus difficile d'apprendre les rouages d'une institution comme celle-là, mais c'est tellement une extraordinaire institution que moi, j'ai toujours dit que j'avais fait mon cours 101, 201, 301 et 401 dans moins d'un an en ce qui concerne la muséologie. Mais c'est une excellente proposition.

**La Présidente (Mme Rotiroti) :** Ça va, M. le député de Chapleau. Alors, M. le député de D'Arcy-McGee, il vous reste trois minutes.

**M. Birnbaum :** Merci, Mme la Présidente. Oui, j'ai une petite question. Premièrement, merci, Mme Delisle, M. La Roche, de votre présentation, et de votre ouverture, et votre accueil à ce que vous avez devant vous. Petite question complémentaire sur la composition proposée du conseil d'administration. Je reçois avec satisfaction votre ouverture à l'idée d'assurer un C.A. incluant des personnes issues des communautés variées. Admettons-le, c'est un défi qui reste devant le Québec en son entier, même ici, à l'enceinte de l'Assemblée nationale, mais aussi un des conseils d'administration, des régies de toutes sortes, la fonction publique, quoi.

Envisagez-vous des difficultés, des défis en recrutant du monde issu, bon, peut-être de la communauté de langue anglaise, des gens issus des communautés culturelles? Est-ce que vous êtes optimistes que vous allez arriver à combler cette exigence-là?

**Mme F. Delisle (Margaret) :** On fait des approches auprès de gens qui sont enchantés d'avoir été sollicités, mais vous comprendrez que ces décisions-là doivent être discutées avec le ministre. Je ne sais pas comment ça va s'orienter, mais les noms, les gens, qu'on parle des autochtones, des anglophones, des jeunes, des gens d'affaires, des personnes qui ont... ça peut être des personnes qui ont toute leur tête, mais qui ont de la difficulté, finalement, à se déplacer, ces gens-là peuvent siéger aussi sur des conseils d'administration.

Donc, je pense que ça prend un juste équilibre et je ne retrouve pas, dans le projet de loi... on ne retrouve pas, je pense, dans le projet de loi, cet article qui dit que c'est à nous de nommer. Donc, ça va être au ministère de la Culture, au ministre de la Culture de le faire. Mais ça nous fait également plaisir d'essayer à tout le moins d'en trouver le plus possible qui sont représentatifs de l'ensemble de la société. Et on est rendus là dans la société. Les gens, c'est très important.

**M. La Roche (Stéphan) :** Peut-être juste en complément de réponse pour M. le député de D'Arcy-McGee, le Musée de la civilisation a un mandat extrêmement large, hein, vous l'avez vu. On touche à tous les aspects de la société, et les gens se sentent largement interpellés par notre mission. Alors, c'est relativement facile de les convaincre qu'ils ont un rôle à jouer et qu'ils ont leur importance au sein de notre conseil d'administration. Les gens le comprennent assez facilement.

**La Présidente (Mme Rotiroti) :** Ça vous va, M. le député? Alors, on va passer du côté de l'opposition officielle, et je cède la parole à Mme la députée de Vachon pour environ 10 minutes.

**Mme Ouellet (Vachon) :** Merci, Mme la Présidente. Bien, bienvenue, Mme Delisle, M. La Roche, à l'Assemblée nationale. Je ne savais pas que, Mme Delisle, vous étiez députée ici, à l'Assemblée nationale. Donc, on ne s'est pas...

**Mme F. Delisle (Margaret) :** ...

**Mme Ouellet (Vachon) :** Oui, c'est ça, on ne s'est pas croisées, mais, après petite vérification, donc, de Jean-Talon, de 1994, là, à 2007, avec le Parti libéral. Donc, c'est pour ça qu'on ne s'est pas croisées, mais ça me fait plaisir de vous rencontrer.

Moi, j'aurais une question plus spécifique. Dans votre mémoire, vous parlez, à la page 6... parce qu'on sait que le Musée de la civilisation du Québec a des collections impressionnantes, des archives impressionnantes, tellement impressionnantes qu'elles sont même reconnues par l'UNESCO, et que vous parlez que «le projet de loi précise de nouveaux paramètres en matière de gestion des collections».

Donc, j'aimerais ça que vous m'en parliez un peu plus. Comment ça fonctionnait et qu'est-ce que ça va impliquer comme modifications dans vos gestions de collections?

**M. La Roche (Stéphan) :** Oui. Merci de votre question. C'est une question très pertinente. Bon, en fait, la gestion des collections pour l'ensemble des musées, c'est un enjeu quotidien. Donc, ce que le projet de loi permet, c'est donc un encadrement plus clair, plus rigoureux des différentes politiques, donc, d'acquisition, de gestion des espaces, etc., la gestion des espaces étant un aspect qui est important pour l'avenir parce que les collections croissent continuellement, et il faut s'assurer qu'on gère ça de la manière la plus correcte possible. Donc, ce que le projet de loi amène, c'est cet encadrement-là avec un rôle accru accordé au conseil d'administration qui va pouvoir, donc, édicter des règles plus claires. Essentiellement, pour nous, ça ne fera pas un changement énorme parce que nous avons déjà, depuis quelques années, un comité de développement des collections qui s'est donné ce rôle-là, mais le projet de loi vient encadrer cette réalité.

• (10 h 40) •

**Mme Ouellet (Vachon) :** Vous dites : Des règles plus claires, puis vous dites que ça ne changera pas grand-chose chez vous parce que vous les avez déjà en place. C'est ce que je comprends?

**M. La Roche (Stéphan) :** C'est-à-dire qu'à partir du moment où est-ce que c'est dans une loi, bien, évidemment, ça l'édicte de manière plus formelle et plus pérenne dans le temps que lorsque c'est une décision d'un conseil d'administration qui peut être changée éventuellement dans le temps. Avec une loi qui vient le prescrire, bien, ça l'encadre davantage.

**Mme Ouellet (Vachon) :** O.K. Bien, ça ne me parle pas bien, bien, ce que vous avez dit, là, parce que des règles plus claires, ça ne me dit pas c'est quoi, ces règles-là, parce que je sais qu'il y a actuellement un enjeu important. Et comment le conseil d'administration va réussir à conjuguer la gestion des collections et les budgets qui ont été coupés pour la gestion des archives, parce qu'on sait qu'actuellement vos archives, à moins qu'elles aient été rouvertes, là, mais ont été fermées.

**M. La Roche (Stéphan) :** Elles ont été rouvertes.

**Mme Ouellet (Vachon) :** Elles ont été rouvertes? O.K. Peut-être que vous pouvez nous l'expliquer, là. Quand est-ce qu'elles ont été fermées? Quand est-ce qu'elles ont été rouvertes? Pourquoi, est-ce que les problèmes... puis est-ce que c'est toujours accessible pour l'ensemble du public en général? Vous avez fait des restrictions. Je pense que ce serait important...

**M. La Roche (Stéphan) :** Alors, sur la question des archives, donc, précisément, effectivement, au printemps dernier, on a dû malheureusement fermer temporairement l'accès à la salle de consultation des chercheurs pour les archives du Séminaire de Québec. Mais donc ça se voulait temporaire et ça l'a été puisqu'au bout de trois mois on a rouvert. On a rouvert le 4 octobre dernier.

Mais il faut distinguer une chose. La gestion des collections et l'ouverture de la salle de consultation des archives pour les chercheurs, c'est connexe, mais c'est des choses différentes. Sur la gestion des collections, sur l'espace qu'on y consacre dans nos réserves, donc, on n'a jamais mis de côté cet aspect-là. On y accorde une importance de tous les instants, et donc il n'y a pas de difficulté de ce côté-là.

Effectivement, on a des enjeux financiers. On a trouvé une solution pour la salle de consultation des archives. Donc, on a pu trouver un financement additionnel qui est provenu du Séminaire de Québec, que l'on remercie, qui nous

a permis, donc, grâce à une contribution financière généreuse, de rouvrir la salle de consultation. Mais, sur la gestion des collections, donc sur nos mesures en matière d'acquisitions, d'animation, la gestion des réserves, sur les axes de développement, le mandat se poursuit comme il s'est toujours poursuivi.

**Mme F. Delisle (Margaret) :** Si vous permettez, j'ajouterais...

**La Présidente (Mme Rotiroti) :** Oui, Mme Delisle.

**Mme F. Delisle (Margaret) :** C'est tout un défi, hein, que doivent relever les musées, hein, quand on parle du développement des collections. On se promène en Europe, on va un peu partout puis on est enchantés de voir tous ces objets d'art qui ont été retrouvés il y a 2 000 ans, puis il y a 500 ans, puis... bon.

Chez nous, notre histoire, on l'aime beaucoup, mais elle est très jeune. Et on se retrouve actuellement avec, entre autres... Je donne l'exemple des communautés religieuses qui doivent fermer par manque de membres et qui doivent se départir, finalement, de nombreux objets qu'elles ont collectionnés au fil des ans. Et la difficulté d'avoir... quand on parle de collections, je prends juste cet exemple-là, la difficulté... bon, tu peux avoir un certain nombre de crucifix, un certain nombre d'objets religieux, un certain nombre d'autels, et de ci, et de ça. Par contre, tu ne peux pas tous les prendre. Et il y a aussi la question financière qui est rattachée à ça.

Alors, je suis persuadée que d'autres musées vont peut-être vous répondre la même chose. Ça prend de l'espace, mais, avant de prendre de l'espace, ça prend de l'argent aussi. Et la difficulté... pas la difficulté, ça prend une réflexion à l'interne qui va être faite par... En tout cas, nous, on commence à y réfléchir au conseil d'administration. Mais jusqu'où on peut aller? Qu'est-ce qu'on peut accepter ou pas? Est-ce qu'on en a assez? Est-ce qu'on en a trop? Puis ça, c'est une importante discussion qu'il faut avoir, je crois, parce qu'on a beaucoup d'objets que c'est absolument extraordinaire. Et j'invite les députés qui sont intéressés, à un moment donné, vous êtes capables de vous organiser, de venir visiter la réserve. C'est magnifique, ce qu'on y trouve là. Par contre, l'espace manque.

Alors, des règles claires, oui, probablement, sûrement au niveau du financement, mais aussi toute la réflexion qui va se faire autour de ça puis qui va permettre qu'on puisse continuer à acheter des objets de collection. Certains nous sont donnés, d'autres pas. Puis qu'est-ce qui est le plus important dans une collection? Il faut que tu fasses un choix. Alors, c'est tout ça, là, qu'il faut regarder.

**La Présidente (Mme Rotiroti) :** Allez-y, Mme la députée. Il vous reste deux minutes.

**Mme Ouellet (Vachon) :** Oui. Donc, heureuse d'entendre que vous avez trouvé le financement pour donner l'accès aux archives parce que les collections, c'est aussi l'accès aux collections, là, je pense que c'est un élément important.

Je me demandais, par curiosité, le financement que le Séminaire de Québec vous a octroyé, est-ce qu'il est récurrent ou il est ponctuel?

**M. La Roche (Stéphan) :** Pour l'instant, on a une entente sur deux ans, qui va s'échelonne dans le temps, là. Mais, pour l'instant, c'est une entente sur deux ans.

**Mme Ouellet (Vachon) :** Avec espoir qu'il se poursuive ou ça a été présenté comme étant ponctuel?

**M. La Roche (Stéphan) :** Nous allons y travailler.

**Mme Ouellet (Vachon) :** O.K. Donc, ce que je comprends, c'est qu'il va rester un enjeu. Cet enjeu-là a été réglé pour deux ans, mais cet enjeu-là va revenir dans deux ans au niveau, là, de l'accès. Et, par curiosité, c'est un budget de combien pour pouvoir donner accès?

**M. La Roche (Stéphan) :** À peu près 150 000 \$ par année.

**Mme Ouellet (Vachon) :** O.K. Et, dans la dernière minute qu'il me reste, je lisais le mémoire qui était produit par La Société des musées du Québec concernant le renouvellement de la politique culturelle, et une des recommandations était liée, là, à la numérisation d'un certain nombre, là, de travaux. Et est-ce que... J'aimerais ça vous entendre de votre côté, du Musée de la civilisation du Québec, si vous avez des enjeux concernant, là, tout ce qu'on appelle le numérique, là.

**M. La Roche (Stéphan) :** Oui. Bien, écoutez, effectivement, bien, comme je le disais, là, dans nos propos liminaires, le numérique, c'est extrêmement important. Dans le cadre des budgets qui nous sont confiés par le ministère de la Culture grâce au Plan culturel numérique, à peu près la moitié du budget qui nous est accordé annuellement sert à la numérisation des collections. Vous l'avez entendu, notre collection est gigantesque, donc on en a pour de nombreuses années avant d'avoir fait le tour de la numérisation complète de la collection, mais, pour l'instant, ça va bon train.

Et, bon, la numérisation, c'est une chose, mais c'est surtout dans le but de la rendre publique, de rendre accessibles nos collections au plus grand nombre grâce à notre site Web. Et donc, normalement, au printemps 2017, donc mai ou juin 2017, nous allons être en mesure de donner accès à un premier bloc d'images des collections du Musée de la civilisation sur notre site Web. C'est un projet qui s'appelle GIPA, là, pour la gestion intégrée et la planification des collections. Donc, ce projet-là va bon train. On a déjà, je pense, plus de 45 000 objets qui ont été numérisés, si je ne

me trompe pas, sans compter les livres rares et les archives, là. Je parle seulement d'objets. Donc, c'est un projet qui va bon train. On travaille dans tous les axes des collections : les objets, les textiles, les oeuvres d'art, les livres, etc.

**La Présidente (Mme Rotiroti) :** Merci, M. La Roche. Alors, on va passer du côté du deuxième groupe de l'opposition. Et je cède la parole à Mme la députée d'Iberville pour environ 6 minutes.

**Mme Samson :** Merci, Mme la Présidente. Mme Delisle, M. La Roche. Actuellement, les gens qui sont membres de votre conseil d'administration le sont depuis combien de temps, en moyenne?

**Mme F. Delisle (Margaret) :** En fait, la plupart ont été nommés en 2009. Et j'aimerais... vous me donnez l'opportunité de vous dire qu'il y a une membre du conseil qui est arrivée sur le conseil à 25 ans. Alors, elle est encore au conseil, là. C'est juste pour rassurer... Je ne me rappelle plus qui a posé la question sur les jeunes... bon, alors.

**Mme Samson :** Donc, 2009. Donc, ça fait à peu près sept ans, en moyenne, hein, entre six et huit ans, ou autour de.

**Mme F. Delisle (Margaret) :** Oui, oui.

**Mme Samson :** Parce que, dans le projet de loi, les termes seront de quatre ans, renouvelables deux fois. Alors, est-ce qu'on peut être rassurés, est-ce que le ministre peut nous rassurer quant à, justement, le séquençement des départs et des renouvellements au conseil d'administration de façon à ce que les musées ne se retrouvent pas, une année donnée, avec huit vacances à un conseil... ou la moitié du conseil d'administration...

• (10 h 50) •

**Mme F. Delisle (Margaret) :** C'est ce qu'on a demandé, puis les nominations, le processus de nomination, je pense qu'il est à déterminer. Alors, nous faisons des suggestions, et c'est clair que, pour tout le monde, tous les conseils d'administration, c'est souvent préférable qu'il y ait justement cette alternance ou ce séquençement-là.

**Mme Samson :** Mais est-ce que vous... Bien, dans le fond, ma question s'adresse un peu à vous, mais surtout au ministre. Est-ce qu'on a une assurance que le séquençement des nominations ferait en sorte qu'un conseil d'administration d'un musée ne sera pas renouvelé à plus de 50 % une année donnée?

**Mme F. Delisle (Margaret) :** Bien, encore là, écoutez, ce que je comprends du projet de loi, c'est qu'on va permettre un troisième mandat, ce qui n'était pas le cas actuellement, à moins qu'il n'y ait pas eu de nomination.

**Mme Samson :** Bien, moi, j'ai lu «deux mandats», là.

**Mme F. Delisle (Margaret) :** C'est deux ou trois?

**M. La Roche (Stéphan) :** Un premier mandat est renouvelable deux fois.

**Mme Samson :** L'article 13, le mandat peut être renouvelé deux fois.

**Mme F. Delisle (Margaret) :** Oui, c'est ça, le premier mandat est renouvelable deux fois.

**Mme Samson :** Ah! deux fois, donc trois fois quatre ans.

**Mme F. Delisle (Margaret) :** Oui, c'est ça.

**Mme Samson :** O.K. Donc, ça va vous donner un peu de flexibilité.

**Mme F. Delisle (Margaret) :** Mais il y aura toujours et devra, je pense, y avoir un axe, une voie de communication avec le ministre ou la ministre de l'époque pour pouvoir discuter des remplacements. Mais ça demeure la décision, finalement, du Conseil des ministres, là.

**Mme Samson :** D'accord. Ma deuxième question, et là je m'excuse à l'avance, vous allez peut-être devoir vous répéter, je sais que mon collègue a posé la question, mais j'étais dans un autre endroit, dans votre mémoire, à la page 6, lorsque vous parlez de la souplesse permise quant à la gestion du comité des ressources humaines, ça a piqué ma curiosité, puis je n'ai pas très bien saisi votre réponse.

**M. La Roche (Stéphan) :** Alors, ce que je disais, c'est que ce que le projet de loi permet, c'est soit de créer un nouveau comité distinct pour les ressources humaines ou de fusionner cette fonction-là avec le comité de gouvernance et d'éthique. Comme nous, actuellement au Musée de la civilisation, nous avons déjà un comité de gouvernance et d'éthique, le conseil d'administration va devoir décider, une fois le projet de loi adopté...

**Mme Samson :** Alors, si c'est un nouveau comité ou si ça va être joint.

**M. La Roche (Stéphan) :** Exactement. Et ça, ça nous donne une souplesse en fonction de la recherche de l'efficacité des comités du conseil.

**Mme Samson :** Et en tenant compte de la charge de travail qui est déléguée à chacun des groupes, des comités.

**M. La Roche (Stéphan) :** Et en fonction du nombre de membres qu'on aura parce qu'actuellement, comme on a neuf membres, évidemment, si on en a 15, bien, ça donne plus de souplesse que si on en a 11.

**Mme Samson :** De souplesse, oui, O.K.

**M. La Roche (Stéphan) :** Ça vous va?

**Mme Samson :** Donc, si je comprends bien, il n'y a rien, dans le projet de loi, qui vous préoccupe à l'endroit d'un article à l'endroit duquel vous auriez des réserves.

**Mme F. Delisle (Margaret) :** Non.

**Mme Samson :** Absolument pas.

**M. La Roche (Stéphan) :** Plutôt techniques.

**Mme Samson :** Je vous remercie. Ce sera tout pour moi, Mme la Présidente.

**La Présidente (Mme Rotiroti) :** Ça va? Parfait. Alors, merci beaucoup, Mme Delisle, M. La Roche, pour votre présence.

Je vais suspendre quelques instants pour permettre au Musée national des beaux-arts du Québec de prendre place.

*(Suspension de la séance à 10 h 53)*

*(Reprise à 10 h 58)*

**La Présidente (Mme Rotiroti) :** Alors, je souhaite la bienvenue aux représentants du Musée national des beaux-arts du Québec, bienvenue. Je vous rappelle que vous disposez de 10 minutes pour faire votre présentation, et, par la suite, on passera à une période d'échange entre les élus. Alors, je vous demanderais de vous identifier ainsi que les gens qui vous accompagnent, et vous pouvez tout de suite passer à votre exposé. Alors, la parole est à vous.

#### Musée national des beaux-arts du Québec (MNBAQ)

**Mme Ouellet (Line) :** Alors, bonjour, M. le ministre, Mme la Présidente, Mmes, MM. membres de la commission. Alors, je suis Line Ouellet, la directrice du Musée national des beaux-arts du Québec, et je suis accompagnée aujourd'hui de notre directeur de l'administration, M. Jean-François Fusey, et de notre avocate et secrétaire du conseil d'administration, Me Michèle Bernier.

Alors, je voudrais d'abord vous remercier de nous avoir invités à pouvoir nous exprimer sur ce projet de loi n° 114, qui a pour objet de moderniser les règles de gouvernance régissant les musées nationaux. Alors, je vais tout d'abord tracer un peu un portrait de l'histoire de ce grand musée, qui a une très longue histoire et qui vient de vivre des moments historiques, justement.

Alors, tout d'abord, bien sûr, cette institution, rappelons-le, elle est la première institution muséologique créée par le gouvernement du Québec. Et ça, c'était en 1933. Elle conserve, à cette époque, non seulement des oeuvres d'art, mais également une large collection d'histoire naturelle. Alors, certains d'entre vous auront le souvenir de ces animaux empaillés qui étaient dans le musée. Mais il était également le lieu de conservation des archives du Québec. Alors, il avait plusieurs fonctions qui sont maintenant réparties dans d'autres institutions aujourd'hui.

• (11 heures) •

En 1984, lors de l'entrée en vigueur de l'actuelle Loi sur les musées nationaux, le Musée de la province devient le Musée du Québec. Le musée se voit alors attribuer un mandat plus spécifique, celui-ci centré exclusivement sur l'art du Québec, de toutes les époques. Et, plus récemment, le MNBAQ a eu pour mission de — et là je lis la mission officielle du musée — «...faire connaître, [...] promouvoir [...] conserver l'art québécois de toutes les périodes, de l'art ancien à l'article actuel, et d'assurer une présence de l'art international par des acquisitions, des expositions et d'autres activités d'animation».

C'est en 2002 que le nom du Musée du Québec est d'ailleurs remplacé par le Musée national des beaux-arts du Québec pour mieux illustrer sa mission de beaux-arts, puisque «Musée du Québec», on n'avait pas nécessairement cette idée, hein, de la mission, et également pour affirmer le caractère national de l'institution, c'est-à-dire qu'il couvre, effectivement, l'ensemble de la province.

Dans le respect de sa mission, le MNBAQ a assuré le développement et la conservation de sa collection, qui compte à ce jour 39 000 oeuvres comportant des chefs-d'oeuvre d'artistes du Québec et qui font du MNBAQ le gardien privilégié du patrimoine artistique du Québec.

De plus, le musée a présenté de très nombreuses expositions nationales et internationales. Et, si nous prenons les plus récentes, vous vous souviendrez peut-être du *Louvre à Québec — Les arts et la vie* à l'occasion du 400<sup>e</sup> anniversaire de la ville de Québec en 2008, de grandes expositions d'artistes québécois, on pense à Marc-Aurèle Fortin. Qui ne connaît pas notre magnifique Marc-Aurèle Fortin? Alfred Pellán aussi, qui a maintenant une salle permanente au musée. On a reçu également une collection extrêmement prestigieuse de l'un des fondateurs du musée d'art moderne de New York, qui est la collection William S. Paley avec son *Goût pour l'art moderne*. Une grande exposition également qui était autour de l'inspiration du Japon, qui a marqué les impressionnistes et les modernes. Et, en ce moment, je vous invite d'ailleurs à y venir, une grande exposition autour de Pierre Bonnard, qui est, imaginez-vous, la première exposition Pierre Bonnard au Canada, et c'est ici, à Québec, dans votre musée national, que cette exposition se tient.

Alors, le musée, également, s'est transformé physiquement. Il a, depuis sa création, eu deux projets d'agrandissement qui lui ont permis d'offrir au public des espaces supplémentaires pour sa collection, pour ses activités d'animation et ses expositions. Il a bénéficié d'un premier agrandissement, inauguré en 1991, qui a permis d'occuper l'espace d'une ancienne prison de Québec, qui est maintenant le pavillon Charles-Baillargé et qui est maintenant lié au bâtiment initial par un nouveau pavillon qui s'intitule maintenant le pavillon central.

Eh bien, le second projet d'agrandissement, vous en avez tous entendu parler — enfin, je l'espère — puisqu'il a été inauguré le 24 juin dernier, donc journée, justement, nationale des Québécois, et a permis de créer un véritable complexe muséal par l'ajout du spectaculaire pavillon Pierre Lassonde, dédié principalement à l'art contemporain. Ce nouvel immeuble de cinq étages comporte une superficie totale de 15 000 mètres carrés et il double pratiquement la surface du musée et nous offre de vastes salles pour présenter les oeuvres de la collection ainsi que des espaces dédiés aux expositions temporaires.

Lors de l'inauguration, le musée a pu ainsi ouvrir trois nouvelles salles dédiées à sa collection d'art contemporain, une première qui s'intitule *De Ferron à BGL* et qui présente pour la première fois une sélection d'une soixantaine d'oeuvres marquantes créées à partir de 1960 parmi sa collection de 9 000 oeuvres d'art contemporain. Il présente également une autre première, c'est autour de l'exposition *Arts décoratifs et design du Québec*, avec 130 objets d'art décoratif créés par les artistes du Québec — et c'est la première fois qu'on trouve ça ici, dans un musée au Québec — ainsi que, bien sûr, sa formidable collection d'art inuit, qui a été collectionnée par le collectionneur Raymond Brousseau et qui est la quatrième en importance au Canada.

Nous avons également inauguré avec une exposition temporaire qui mettait en valeur nos grandes installations. Nous en avons plus de 200, et c'est à peine une trentaine que nous avons pu présenter avec l'exposition *Installations. À grande échelle*, et ce fut, en effet, une première initiation immersive à l'art contemporain pour plusieurs visiteurs du musée.

Ce nouveau bâtiment permet, par ailleurs, de redéployer l'entièreté de la collection du musée, et ce, dans l'ensemble de ses pavillons, qui sont maintenant dédiés à différentes périodes. La première phase de ce redéploiement de la collection a été la réouverture du pavillon Charles-Baillargé, qui est l'ancienne prison de Québec, qui est dorénavant consacré à la présentation d'oeuvres d'art moderne et abrite les salles monographiques dédiées à des artistes majeurs du Québec et adorés par la plupart des citoyens, qui sont Alfred Pellán, Jean-Paul Lemieux, Jean-Paul Riopelle ainsi que Fernand Leduc.

Du côté du pavillon Pierre Lassonde, c'est la deuxième phase de ce redéploiement de collections, comme je le disais, essentiellement sur l'art contemporain. Et nous en avons une troisième à venir, fin 2017, début 2018, autour de la collection d'art historique avant 1960, et qui, elle, se déploiera dans le pavillon initial, celui de 1933, avec cette grande colonnade beaux-arts que vous voyez devant les plaines.

Une des oeuvres phares de la collection également a été mise en valeur dans le passage qui relie le pavillon Pierre Lassonde au pavillon central, et il s'agit de *L'Hommage à Rosa Luxemburg*, ce formidable triptyque que Jean-Paul Riopelle a réalisé au moment du décès de Joan Mitchell, qui a été sa compagne pendant plus de 25 ans, et qui fait plus de 40 mètres de long, et qui constitue, comme vous le comprenez, un point d'intérêt majeur du musée.

Alors, le nouveau pavillon a suscité l'enthousiasme du grand public, autant également de la presse nationale qu'internationale, et nous pouvons dire qu'il a été un succès retentissant. Il faut souligner les efforts importants qui ont été déployés en amont pour assurer cette visibilité maximale de cet investissement gouvernemental. Et cela a été rendu possible grâce à un partenariat extrêmement important dans lequel plusieurs ministères se sont associés, ainsi que les forces vives de la ville de Québec.

Nous avons eu une succession d'événements qui a précédé l'ouverture officielle au public avec tout d'abord une série d'invitations privées qui visaient à satisfaire l'intérêt et à reconnaître le travail de tous les employés et de tous les entrepreneurs et ouvriers qui ont travaillé sur le chantier. Alors, dès le 18 juin, ils ont été accueillis les premiers dans ce musée qu'ils avaient conçu. Alors, nous, c'était très important pour nous.

**La Présidente (Mme Rotiroti) :** Je vais juste vous dire, Mme Ouellet, il vous reste une minute à peine, mais le ministre, il me demande de vous laisser un peu de temps du côté du gouvernement. Mais je vois que votre mémoire est très long, alors je vous inviterais de peut-être être un petit peu plus concise.

**Mme Ouellet (Line) :** Je vais, effectivement, avancer. Alors, en effet, donc, on a eu un grand week-end également d'ouverture qui nous a permis d'accueillir plus de 35 000 visiteurs. Et nous avons eu également une presse exceptionnelle, je mentionne juste quelques titres, M. le ministre. *Une oeuvre d'or*, titrait *La Presse*. Et un titre que même notre premier ministre aussi a été très épaté : *A Glass House for Québécois Art* dans *The Wall Street Journal*. Et, bon, évidemment, je pense que c'était probablement la première fois que le *Wall Street Journal* disait Québécois Art ou même utilisait le mot «Québécois».

Alors donc, ces nouvelles installations ne favorisent pas, bien sûr, que les expositions, mais aussi une somme incroyable d'événements culturels, et je crois qu'il n'y a pas une soirée et une journée sans laquelle nous avons un événement qui a lieu au musée.

Passons tout de suite à la page 8 de mon mémoire, à la question de la gouvernance. Donc, le pavillon a fait l'objet d'un concours international et il a été, donc, conçu par OMA et PRAA, ainsi que EBC, et il a fait l'objet également d'une structure de gouvernance qui a misé sur la transparence et la collégialité.

Nous avons également un plan stratégique — je suis maintenant à la page 10, comme vous voyez, et j'accélère considérablement — qui, maintenant, a été réalisé en grande partie grâce à l'ouverture du nouveau pavillon Lassonde, et je vous laisse le soin de l'analyser plus en détail.

Je tiens à souligner également l'apport essentiel du gouvernement par le biais de sa stratégie numérique pour la présence du musée sur le Web et l'originalité du musée qui produit des séries Web en arts, qui est le premier musée à mettre en ligne ces séries Web.

J'enchaîne maintenant sur la question de la gouvernance des musées nationaux. Je suis maintenant à la page 12 pour vous encourager et pour vous dire que, bien sûr, nous avons beaucoup apprécié avoir été consultés par le ministère...

**Une voix : ...**

• (11 h 10) •

**Mme Ouellet (Line) :** Ah! moi, je n'ai pas la même page. Ah oui! page 9. Ah! c'est vrai, j'ai des caractères un peu plus gros pour ne pas avoir les lunettes devant vous. Pardonnez-moi. Alors, écoutez, c'est l'intertitre *Modernisation de la gouvernance des musées nationaux*, page 9. Alors donc, on apprécie beaucoup la consultation. Nous apprécions tout particulièrement le fait que le directeur général soit votant dans cette nouvelle règle de gouvernance. Également, la volonté de diversifier la représentation des membres du conseil d'administration nous apparaît tout à fait en accord avec la volonté du musée de diversifier ses clientèles. Alors, je pense qu'il y a là également une belle coïncidence. Et nous apprécions aussi la souplesse de pouvoir fusionner les comités, ne pas avoir nécessairement trois comités, mais pouvoir en avoir deux selon la convenance des membres du conseil d'administration.

Nous voulions également soulever la question de l'indépendance des membres. En effet, un des aspects du projet de loi, tel que proposé, celui qui concerne l'article 8, prévoit qu'au moins la moitié des membres du conseil doit se qualifier comme administrateur indépendant au sens de l'article 4 de la Loi sur la gouvernance des sociétés d'État. Alors, nous souscrivons, bien sûr, à cette idée, mais nous voulons simplement souligner que les relations de nature philanthropique peuvent être considérées comme compromettantes du point de vue du caractère de l'indépendance et dire qu'en effet, dans l'historique du musée, comme vous le savez, la campagne philanthropique a été extrêmement importante, et l'ensemble de nos membres ont contribué à cette campagne, souvent à des échelles plus importantes, ce qui est le cas du président. Et, comme le soulignait M. le ministre, le président ne sera pas considéré, effectivement, dans ces critères. Et les autres membres ont contribué, mais à une échelle beaucoup moindre, et nous considérons qu'en effet ça ne nuit pas à leur indépendance, de notre côté.

Alors, bien sûr, dès la mise en place de la nouvelle loi, nous allons adapter les processus du conseil d'administration en fonction de ces nouvelles règles de gouvernance et nous considérons que le moment est tout à fait opportun, puisque nous sommes précisément dans une période de renouvellement de notre conseil d'administration. Je vous remercie de votre attention. Désolée d'avoir dépassé un peu le temps

**La Présidente (Mme Rotiroti) :** Bien non, il n'y a pas de quoi. Merci beaucoup, Mme Ouellette, pour votre présentation. Alors, on va passer à la période d'échange maintenant. Et, M. le ministre, vous disposez de 12 minutes.

**M. Fortin (Sherbrooke) :** Très bien. Merci beaucoup, Mme la Présidente. Mme Ouellette, M. Fusey, Mme Bernier. Bienvenue à l'Assemblée nationale. Ça fait plaisir de vous voir ici aujourd'hui... en fait, vous revoir parce qu'on a eu l'occasion de se voir à de nombreuses occasions au cours des derniers mois, notamment dans toutes les activités qui ont entouré l'ouverture du pavillon Pierre Lassonde au mois de juin. Et ça mérite d'être vu. S'il y a des Québécois qui n'ont pas eu encore la chance d'aller vous voir, je pense que ça vaut le détour. Et il faut souligner que vous avez eu une très, très bonne saison touristique également. On a eu un bel été, et ça a été quand même très profitable pour votre musée ici, à Québec. Alors, je pense que ça mérite d'être souligné.

La première question que j'ai pour vous, je souhaiterais revenir sur un élément que vous abordez à notre page 9 de votre mémoire, c'est concernant la question et la sensibilisation que vous faites aux membres de la commission sur l'indépendance des membres du conseil d'administration, en fait cette nouvelle obligation qu'il va y avoir dans le cadre du projet de loi où on dit que la moitié des membres devront être indépendants. Et je peux vous dire qu'on est très sensibles à toute la question de la philanthropie, du mécénat dans les musées, et d'ailleurs c'est pourquoi que le projet de loi prévoit que ça sera la moitié, et non pas deux tiers, comme c'est le cas dans d'autres sociétés d'État, que le projet de loi, également, suggère que le président ne devrait pas être contraint à cette obligation d'indépendance là. Et il ne faut pas oublier également qu'on permet d'augmenter... ou, en fait, le nombre de membres du conseil d'administration va augmenter. Présentement, vous en avez neuf, vous allez avoir l'obligation d'augmenter au moins à 11 et, possiblement, d'aller à 15. Et si, justement, vous allez à 15 membres, ça veut dire que vous allez pouvoir avoir sept membres qui n'ont pas d'obligation d'indépendance, incluant le président, alors qu'actuellement c'est neuf.

Donc, étant donné le peu de différence, est-ce que vous jugez quand même que l'obligation dans le projet de loi est pour vous une contrainte excessive et que ça remet un petit peu en cause le fait de pouvoir attirer des gens qui peuvent faire du mécénat au profit de votre musée?

**Mme Ouellet (Line) :** Alors, merci, M. le ministre. En effet, cette question est une question très importante. Si nous regardons ce qui se passe aux États-Unis, on en a parlé très souvent, la tendance est plutôt à l'inverse. En fait, il y a même une barrière à l'entrée des conseils d'administration qui est au sens de la contribution des membres du conseil d'administration sur le plan philanthropique. Donc, c'est l'inverse, autrement dit. C'est une exigence de contribuer sur le plan philanthropique pour être membre d'un conseil d'administration. Ça, c'est la tendance, je dirais, canado-anglaise et américaine.

Évidemment, on fait partie d'une autre tradition. On a aussi des valeurs qui sont liées au fait que nos institutions sont des institutions gouvernementales, donc détenues collectivement, et non principalement des institutions privées, comme c'est le cas des musées américains. Donc, je pense que, dans ce sens-là, la spécificité québécoise, puisque nous sommes trois musées d'État, c'est vraiment une caractéristique très importante, je pense que c'est donc nécessaire de réfléchir dans ces termes d'indépendance et qu'avec le 50 % nous allons pouvoir le considérer.

Évidemment, il va falloir voir aussi qu'est-ce qu'on considère comme indépendant. Est-ce que, par exemple, de contribuer à un montant de 15 000 \$ ou 20 000 \$, ça rend dépendant? C'est un très petit montant sur un budget de 15 à 18 millions. Évidemment, on pourrait considérer que ça garde une indépendance. Ça, pour nous, ça va être important.

Il faut également dire que vos musées d'État, maintenant, se sont dotés de fondations, et ces fondations ont également un conseil d'administration qui a pour mission de lever des fonds. Et, dans ce cas-là, effectivement, les membres du conseil d'administration sont tenus d'être exemplaires par leurs donations. Et cette exemplarité-là est très importante, puisque ce sont eux, entre autres, qui vont solliciter d'autres donateurs. Et de solliciter lorsque nous-mêmes, on a fait notre devoir, c'est beaucoup plus facile. Alors, je pense qu'avec la contrepartie des membres de conseils d'administration il est possible également de compenser.

Nous avons une autre caractéristique également qui est celle que les acquisitions du musée — des musées, en général, au Québec — ne se font pas tellement par achat, mais surtout par donation. Alors donc, il est assez fréquent que nous avons des collectionneurs qui vont se retrouver sur les conseils d'administration, puisque c'est leur intérêt, c'est une passion pour eux. Donc, ils ont, naturellement, un désir de participer à la vie de leur institution nationale. Donc, ça aussi, c'est quelque chose qui, à mon avis — ce ne sont pas des dons qui ont des valeurs énormes — pourrait ne pas nuire à l'indépendance des gens qui siègent sur nos conseils d'administration.

**M. Fortin (Sherbrooke) :** Très bien. Alors, si je résume votre propos, c'est que vous êtes, évidemment, sensible, en termes de saine gouvernance, à la notion d'indépendance, vous souscrivez à ce principe-là. C'est quand même quelque chose qui va être jouable pour vous si c'est la moitié du conseil d'administration qui est contraint d'être indépendant, mais on ne pourrait pas aller à deux tiers, comme c'est le cas dans d'autres sociétés d'État. Alors, je retiens ça de votre propos.

Un autre élément que je souhaitais discuter avec vous, c'est la durée du mandat des membres. Actuellement, c'est cinq ans pour le président, trois ans pour les autres membres du conseil d'administration. Le projet de loi prévoit que ça sera toujours cinq ans pour le président, cinq ans pour la direction générale et, dorénavant, quatre ans pour les autres membres du conseil d'administration. Comment vous recevez cette disposition-là? Est-ce que c'est quelque chose qui va permettre d'avoir plus de stabilité dans les institutions muséales, de davantage prévoir, justement, toute la question — on l'abordait tantôt — du renouvellement des mandats, de faire en sorte que les gens soient nommés pour une plus longue période, c'est quelque chose qui va permettre, justement, plus de stabilité, de prévisibilité pour les musées comme le vôtre?

**Mme Ouellet (Line) :** Alors, je pense que vous avez parfaitement raison. Vous savez, les musées travaillent dans le temps long, et notre vie est dans le temps court. Presque tout se passe dans le temps court, mais les musées, eux, ont ce devoir de mémoire et un devoir de réfléchir à long terme pour voir ce qui sera légué à la population dans l'avenir, hein, en termes de patrimoine. Alors, effectivement, quand on se projette dans le temps long comme ça, d'avoir des mandats courts, ça devient extrêmement difficile. Et, comme vous le disiez, M. le ministre, d'avoir effectivement ce souffle, entre autres pour un président, sur la durée, je pense que cela pourra vraiment contribuer, je dirais, à se projeter, autant dans la planification stratégique que dans son exécution, sur ce temps long qui peut faire la différence pour un grand musée.

• (11 h 20) •

**M. Fortin (Sherbrooke) :** Très bien. Avec le groupe précédent, du Musée de la civilisation, on a discuté de la représentativité du conseil d'administration, représentativité de la société québécoise. On nous a dit qu'on accueillait ça très, très positivement, que c'était en lien, justement, avec la mission du musée. Du côté de votre musée, comment vous voyez cette volonté-là d'avoir des conseils d'administration vraiment représentatifs de la société et de concilier tout ça avec le mécénat? Pour vous, est-ce que c'est quelque chose qui est réaliste?

**Mme Ouellet (Line) :** Écoutez, je pense que c'est souhaitable. Et là on doit encore le réaliser, et nous sommes actuellement en renouvellement. Il y a donc une première phase qui est en cours. Et, lorsque la loi sera adoptée, nous entrerons dans la seconde phase, qui est, effectivement, de répondre beaucoup plus étroitement à l'ensemble des demandes de la loi. Mais, en effet, je pense que c'est inéluctable et que, si nous voulons des institutions qui touchent l'ensemble des couches de la société, il est préférable, en effet, d'être le plus représentatif sur le plan de son conseil d'administration. Donc, c'est quelque chose que notre C.A. a accueilli avec beaucoup d'ouverture.

**M. Fortin (Sherbrooke) :** Bien. Dans le projet de loi, il y a des dispositions non seulement pour la composition du conseil d'administration, mais concernant également la gestion des collections. Évidemment, vous avez vu les dispositions du projet de loi, et quels changements ça va apporter dans vos pratiques chez vous, les nouvelles dispositions qui sont prévues dans le projet de loi n° 114?

**Mme Ouellet (Line) :** Alors, écoutez, nos pratiques de collectionnement sont déjà extrêmement, je dirais, selon les règles internationales. Ce que cela va changer, c'est la dimension publique, hein, donc le rendre public. Alors, je pense que c'est une très, très bonne chose, on croit à la transparence. Nous sommes une organisation qui est supportée par les citoyens, donc les citoyens doivent savoir de façon très claire à quoi sert le bien public qui est investi dans leurs institutions et comment est-ce qu'on acquiert cette collection, qui est leur collection, finalement. Et, effectivement, nous avons la pleine conscience, lorsque nous collectionnons au Musée national des beaux-arts, que le coût de l'acquisition, que ce soit le coût de l'oeuvre, n'est pas le seul coût de l'institution qui doit être considéré, mais le coût de conservation est également un coût extrêmement important à considérer. Et, dans nos critères d'acquisition, nous réfléchissons non seulement, bien sûr, à la pertinence de l'objet, sa qualité, son état de conservation, mais également notre capacité de le conserver à long terme dans un espace, qu'il existe. Donc, de l'entreposer, pour dire les choses très clairement. Alors, nous sommes déjà dans cette articulation-là.

Et, juste pour vous donner même... pour dire comment on avance loin dans cette réflexion, le musée acquiert de l'art contemporain. Vous savez, l'art contemporain, quelquefois, ça a des formes très variées, et maintenant, grâce aux imprimantes numériques, grâce à l'évolution des pratiques, ce que nous pouvons de plus en plus acquérir, c'est non pas la matérialité de l'oeuvre, mais le protocole pour le matérialiser. Donc, ce qui veut dire que nous allons éventuellement acquérir, c'est déjà le cas... Il y a encore un peu de travail à faire avec la reconnaissance au niveau canadien en termes de déduction fiscale de ce type d'acquisition là, mais nous pourrions acquérir le protocole qui nous permettrait de faire fabriquer une oeuvre et qui se dématérialise au moment où on ne l'expose plus, mais qui est conservée uniquement dans sa virtualité. Alors donc, juste pour vous dire à quel point on avance loin de ce côté-là, et donc je trouvais intéressant de le partager avec vous.

**La Présidente (Mme Rotiroti) :** Merci beaucoup, Mme Ouellet. Il vous reste quelques secondes, M. le ministre.

**M. Fortin (Sherbrooke) :** Simplement pour vous remercier, Mme Ouellet, pour votre témoignage.

**La Présidente (Mme Rotiroti) :** Parfait. Merci beaucoup. On va passer du côté de l'opposition officielle. Je cède la parole à Mme la députée de Vachon pour environ 10 minutes.

**Mme Ouellet (Vachon) :** Oui. Merci, Mme la Présidente. Bien, bienvenue, Mme Ouellet, M. Fusey et Mme Bernier, à l'Assemblée nationale.

Donc, ce que je comprends, c'est que, grosso modo, sur le projet de loi, qui est effectivement un projet de loi de gouvernance, mis à part la question de la définition de l'indépendance, sur la balance, là, ça convient.

Moi, j'ai été un petit peu intéressée par ce que vous écriviez à la page 8 : «Le financement des organismes culturels demeure pour le reste un enjeu récurrent, et le musée — donc — doit redoubler d'efforts pour accroître ses revenus autonomes au cours des prochaines années.» Et vous souhaitez multiplier vos activités du côté du développement commercial et aussi de promouvoir et de susciter l'action philanthropique, j'aimerais vous entendre un peu plus sur ces deux volets-là. Comment vous pensez pouvoir atteindre des objectifs de financement à travers ces deux activités-là, des objectifs de financement plus élevés?

**Mme Ouellet (Line) :** Alors, écoutez, je pense que le volet le plus important est de loin l'action philanthropique, vous le comprendrez. Le nouveau pavillon Pierre-Lassonde est un bon exemple de la capacité que nous avons de pouvoir lever des fonds. C'est aussi une première, hein, puisque les musées d'État n'avaient pas de tradition de faire une capitalisation aussi importante de fonds dédiés à un bâtiment qui allait ensuite, bien sûr, rester la propriété de l'État malgré le fait qu'il est 20 % à 25 % de financement privé. Donc, ce n'est pas quelque chose qui était une grande tradition. Donc, c'est quelque chose qui a été assez innovant en termes de pratique de la part du Musée national des beaux-arts du Québec. L'autre exemple que nous connaissons bien, c'est le Musée des beaux-arts de Montréal. Et le Musée des beaux-arts de Montréal n'a pas un statut de musée d'État, ce n'est pas un musée dont la propriété est gouvernementale, c'est un OSBL.

Alors donc, pour cette raison, je pense qu'on a prouvé qu'il est possible, en effet, d'attirer des donateurs à travailler au bien public et au bien commun. Et ça, pour moi, c'est vraiment fondamental, et donc on a une fondation très dynamique qui est en renouvellement, elle aussi. Et j'en profite pour vous mentionner aussi un aspect de cette fondation qui vient en lien avec la loi, même si la fondation n'est pas soumise à la loi. Mais nous avons un jeune cercle de philanthropes qui s'appelle le Cercle 179, 179 étant pour la nouvelle adresse du musée, qui est le 179 Grande Allée, et ce cercle-là, en fait, contribue à entraîner, si on peut dire, des jeunes déjà dans cet esprit philanthropique, puisqu'on le sait, c'est une culture, hein, c'est une culture dans laquelle les Québécois doivent encore grandir. On a de très bons exemples chez nos amis anglophones, chez nos collègues américains, mais ici, au Québec, c'est encore une culture qui est en progression, et on sait qu'on doit l'intégrer tout jeune. Alors donc, ça, je pense que, là-dessus, la Fondation du Musée national des beaux-arts est également exemplaire.

Du côté de la commercialisation, vous l'avez compris, le musée, tout le monde veut y être en ce moment, et donc il y a une grande quantité d'événements. On a d'ailleurs beaucoup d'événements protocolaires qui ont eu lieu. On a pu accueillir M. Valls tout récemment, mais également des événements où les gens vont payer carrément pour être au musée. Mais c'est une façon, vous savez, Mme Ouellet, d'entrer en contact avec le musée. Si vous êtes avocate, et vous arrivez, et vous avez un événement du Barreau au musée, c'est aussi une façon d'interagir avec le musée. Et ensuite, peut-être, vous allez voir, ah! Bonnard, et vous allez revenir avec votre mari voir Bonnard. Donc, je considère que, oui, c'est une entreprise qui a une dimension commerciale, financière, puisqu'on en retire des sous, mais ça a une dimension aussi d'engagement de la population, à travers différentes facettes, d'entrer en interaction avec leur institution nationale.

**Mme Ouellet (Vachon) :** Oui. Donc, quand vous parlez de multiplier les activités de développement commercial, c'est style réceptions, location de salles, c'est ce que je comprends. Comme là, avec le pavillon Lassonde, j'imagine que c'est un peu comme les HEC, là. Moi, j'ai été aux HEC à Montréal, dans la nouvelle bâtisse, et donc il y a la même pratique, là, avec les noms de salle. Est-ce que c'est sous forme de commandite que les noms... Est-ce que vous avez là aussi, dans vos activités commerciales, des commandites pour les noms de pavillon qui pourraient, là, vous rapporter des revenus commerciaux? Et ces commandites-là sont faites sous quel genre de format? C'est pour combien d'années? Et c'est combien, les commandites que vous mettez en place concernant, là, c'est ça, les noms des pavillons? Est-ce qu'il y a en a d'autres qui viennent?

• (11 h 30) •

**Mme Ouellet (Line) :** Alors, écoutez, moi, j'ai appris beaucoup de choses dans les sept, huit dernières années, et je vous écoute, puis ça, c'est une chose, une leçon que j'ai apprise avec ma directrice de la fondation, elle m'a dit : Mme Ouellet — puis on porte le même nom, ça fait que je peux dire l'histoire — vous ne pouvez pas utiliser le terme commandite pour les dénominations philanthropiques, ça s'appelle des dons. Ça fait que, là, je lui demande : Mais qu'est-ce que c'est, la différence? Alors, un don n'a pas de retour quantitatif. Le seul retour d'un don, c'est une dénomination philanthropique, donc, alors qu'une commandite on a réellement une attente de la part du commanditaire d'un retour stratégique.

Très souvent — je vous donne un exemple — Bonnard est commandité par Desjardins. Alors, eux, ils veulent voir notre plan de communication, combien on a investi en publicité parce qu'ils veulent leur nom sur toute la publicité qui sort. Et ça, ça a une vraie valeur. Donc, quand on fait un don, c'est une valeur de reconnaissance. Donc, c'est là qu'il y a un programme de reconnaissance philanthropique, comme vous l'indiquez. Et il y a, effectivement, des noms qui se retrouvent sur différents espaces, et tout ça est selon une grille qui a été adoptée par notre conseil d'administration et qui est équitable en fonction de la valeur qui est établie sur chacun des espaces. Et, oui, il y a en aura d'autres, pour répondre à votre question. Et, du côté de la commandite, ça va continuer également, mais c'est surtout attaché à des événements, à des activités pour lesquelles on a un investissement et pour lesquelles le partenaire a un retour sur son investissement.

**La Présidente (Mme Rotiroti) :** Mme la députée.

**Mme Ouellet (Vachon) :** Donc, ce que je comprends, c'est que les noms de salles ou de pavillons, c'est sous format, que vous appelez, de dons. Et, à ce moment-là, dans le temps, est-ce qu'il y a une limite de temps ou si c'est intemporel? Et comment, sans nécessairement, là, nous donner chacun des critères, là, parce que ça serait trop long... mais nous donner un peu une idée comment ça fonctionne, et c'est quoi, les niveaux de dons attendus pour... quelques exemples, là.

**Mme Ouellet (Line) :** Alors, écoutez, par exemple, c'est assez connu, je pense, le pavillon Pierre Lassonde. Comme vous le savez, Pierre Lassonde étant notre président, il a la dénomination, donc, de ce donateur qui a donné 10 millions, et donc c'est 10 millions pour la dénomination de ce pavillon. Pour le moment, les deux autres pavillons que nous avons avec des noms ne sont pas des dénominations philanthropiques, ce sont des dénominations de reconnaissance... Comment on appelle ça? Honorifiques, excusez-moi. Alors, les dénominations honorifiques, par exemple, pensons au pavillon Charles-Baillargé. Charles-Baillargé, c'est l'architecte du pavillon de la prison. Alors, c'est une dénomination honorifique. Et le pavillon pavillon Gérard-Morisset, Gérard Morisset est le premier directeur du musée. Donc, c'est aussi une dénomination honorifique. Et donc le pavillon Pierre Lassonde est le seul pavillon qui a une dénomination philanthropique, et son niveau est de 10 millions de dollars. Donc, ce qui est un bas va progressivement des espaces les plus importants aux espaces... Les moins importants vont être liés avec des dons moins importants. Donc, c'est vraiment lié à la visibilité de l'espace. Et plus l'espace est visible, plus le montant est élevé. Je ne sais pas si je réponds assez à votre question, Mme Ouellet. Désolée, je...

**La Présidente (Mme Rotiroti) :** ...Mme la députée.

**Mme Ouellet (Vachon) :** Oui, tout à fait, ça répond. Et est-ce que ces dénominations-là sont...

**Mme Ouellet (Line) :** C'est vrai. Oui, oui, elles le sont. Elles sont à long terme et elles ne sont pas révocables, non. Elles ne sont pas...

**Une voix :** Pour les dons personnels.

**Mme Ouellet (Line) :** Pour les dons personnels, oui.

**Mme Bernier (Michèle) :** Pour les dons corporatifs, ça peut aller à une vingtaine d'années.

**Mme Ouellet (Vachon) :** O.K. Ça fait que vous faites une différence entre les dons personnels puis les dons corporatifs. Parce qu'on a eu ces débats-là aussi, parce que, quand vous parlez que vous voulez orienter vers la philanthropie, ça va donc avoir quand même un impact sur la visibilité de vos dénominations, comme on l'a vu, là, au nouveau pavillon des HEC, et ça veut dire que votre objectif pour promouvoir et susciter l'action philanthropique, qui est à votre page 8... Donc, est-ce qu'il va y avoir un grand nombre de salles qui vont être comme ça, nommées en fonction de dons? Parce que c'est quand même très différent des nominations honorifiques, qui est l'architecte ou qui est le fondateur, d'une

dénomination qui est en fonction d'un don monétaire. Est-ce que vous avez l'intention de vraiment généraliser ça, là, à l'ensemble du musée?

**La Présidente (Mme Rotirofi) :** ...secondes, Mme Ouellet. En quelques secondes.

**Mme Ouellet (Line) :** En quelques secondes, oui. Je n'ai pas encore l'habitude d'où vient la voix, là. Oui, en effet, c'est quelque chose qui va être considéré dans la suite de notre action philanthropique. Ce sont l'ensemble de ce qu'on appelle des propriétés philanthropiques et qui vont, en effet, être démarchées. Je ne peux pas vous dire si ce sera un succès à 100 %, c'est-à-dire que nous allons pouvoir toutes les dénommer, mais ça fait partie des instruments que nous avons pour convaincre nos donateurs de contribuer au bien public à travers le Musée national des beaux-arts du Québec.

**La Présidente (Mme Rotirofi) :** Merci. On va passer du côté du deuxième groupe d'opposition, et je cède la parole à Mme la députée d'Iberville pour environ six minutes.

**Mme Samson :** Merci, Mme la Présidente. Mesdames, monsieur, bonjour. D'abord, je tiens à vous féliciter. Depuis deux ans où j'ai le privilège de venir à l'Assemblée nationale, vous êtes certainement la porte que j'ai le plus souvent franchie sur Grande-Allée. Alors, vous faites un travail formidable, et je vous en félicite.

Si je vous entends bien, vous réagissez favorablement aux différents aspects de ce projet de loi là. Est-ce qu'il y a quelque chose dans ce projet de loi qui pourrait nuire... ou ralentir vos efforts à rencontrer vos objectifs et votre mission ou si, au contraire, il n'y a que des plus, plus?

**Mme Ouellet (Line) :** Bien, écoutez, je pense que globalement c'est un projet de loi qui nous fait avancer. Il a déjà fait avancer l'ensemble des sociétés d'État, et il restait, comme nous l'avait dit notre ministre, ces musées, et je pense que nous sommes tout à fait dans la bonne direction. Et, comme vous l'avez entendu, nos seules réserves sont sur l'interprétation de l'indépendance en ce qui concerne notre capacité à poursuivre cette action d'attirer un maximum, je dirais, de partenaires autour des musées nationaux pour les appuyer financièrement, philanthropiquement. Et ça, moi, j'ai confiance, en effet, que nous puissions arriver à une vision qui va marier à la fois notre volonté comme institution nationale qui est propriétaire des citoyens avec une volonté de transparence et celle de rallier l'appui des forces vives, économiques de la société à ces grandes institutions. Donc, moi, je...

On a travaillé en plus constamment avec le ministère de la Culture en grande transparence, et le gouvernement du Québec a été d'un appui exceptionnel pour le Musée national des beaux-arts au cours de toutes ces années, puisqu'il faut comprendre que ces agrandissements, ils ont été appuyés par les gouvernements successifs. Et notre récent agrandissement, c'est un travail de plus de 10 ans. Donc, vous imaginez à quel point il y a une grande quantité d'élus qui ont cru à ce projet dans tous les partis, et j'en profite pour les remercier infiniment, puisque c'est un travail d'équipe, et nous considérons que cette loi est la suite de ce beau travail.

**Mme Samson :** Quant à l'indépendance des membres du conseil d'administration, est-ce que vous proposez que, si le don qui vous est fait par un membre du conseil d'administration représente un pourcentage x, y, z ou moins de votre budget d'opération, ça ne le disqualifierait pas de membre indépendant? Est-ce que je vous entends bien? Est-ce que c'est une façon que vous voyez d'aborder cette question-là?

**Mme Ouellet (Line) :** C'est une façon, en effet, comme vous le dites, d'établir la signification, oui, hein, la signification. Je l'ai en anglais, malheureusement, pardonnez-moi, je ne vais pas prononcer le mot.

**Mme Samson :** Je comprends, oui.

**Mme Ouellet (Line) :** Donc, effectivement, de faire une relativité, un rapport de proportions est toujours une façon intelligente de voir dans quelle mesure ça peut avoir une telle capacité d'influence. Parce que, bon, quand on est à moins de 1 %, qu'est-ce que vous voulez, c'est infime, la capacité qu'on a d'influencer à ce niveau-là.

**Mme Samson :** Question, vraiment, par curiosité : Est-ce qu'il y a une compétition entre les musées pour recruter les mécènes? Il n'y en a pas tant que ça, des mécènes, au Québec, là. Est-ce qu'il y a une compétition féroce qui s'exerce entre les musées pour recruter des mécènes?

**Mme Ouellet (Line) :** Alors, heureusement, vous avez la chance d'avoir des musées qui ont des mandats qui sont très différents. Alors, le Musée national des beaux-arts, avec la collection de référence en art du Québec des origines à nos jours. Le Musée d'art contemporain, qui sera cet après-midi, bien sûr, là, pour l'exprimer, hein, avec force et détails, qui est vraiment consacré à l'art contemporain du Québec, donc la période très, très récente et actuelle. Et le Musée de la civilisation, qui est vraiment concentré sur la réflexion de notre société aujourd'hui avec, évidemment, la conservation du patrimoine ethnologique et anthropologique du Québec. Donc, je pense que cette diversité-là des mandats fait que les mécènes ont leur idée assez précise de ce qu'ils veulent encourager. Je ne sais pas ce que vous en pensez, mais...

**Mme Samson :** Il y a une sélection naturelle qui se fait.

**Mme Ouellet (Line) :** Oui, c'est bien dit.

**Mme Samson** : Je vous remercie. Merci pour vos réponses.

**Mme Ouellet (Line)** : C'est moi qui vous remercie.

**Mme Samson** : Merci pour votre présentation. C'est tout pour moi, Mme la Présidente.

**La Présidente (Mme Rotiroti)** : C'est tout? Alors, merci beaucoup, Mme la députée. Alors, à mon tour de vous remercier pour votre présentation et votre présence ici ce matin avec nous.

Alors, la commission suspend ses travaux à après les affaires courantes. Merci. Bon après-midi.

*(Suspension de la séance à 11 h 40)*

*(Reprise à 15 h 18)*

**La Présidente (Mme Rotiroti)** : Alors, bonjour à tous, bon après-midi. Alors, je souhaite la bienvenue aux représentants du Musée d'art contemporain de Montréal, bienvenue. Alors, je vous rappelle que vous disposez de 10 minutes pour faire votre présentation, et, par la suite, on passera à une période d'échange entre les élus. Je demanderais de vous identifier, ainsi que la personne qui vous accompagne, et vous pouvez, tout de suite, commencer votre exposé. Alors, la parole est à vous.

### **Musée d'art contemporain de Montréal (MACM)**

**M. Zeppetelli (John)** : Alors, John Zeppetelli, directeur général et conservateur en chef, avec mon collègue, Yves Théoret, directeur des opérations et de l'administration.

Donc, M. Fortin, Mme Rotiroti, Mme Ouellet, Mme Samson, mesdames et messieurs, distingués invités, c'est avec grand plaisir que j'ai accepté de participer aux travaux de la Commission de la culture et des communications dans le cadre des consultations particulières sur le projet de loi n° 114, la Loi modernisant la gouvernance des musées nationaux. C'est une magnifique loi. Il s'agit d'un projet de loi important pour nos institutions, et mon allocution permettra d'en souligner certains des éléments clés ainsi que de proposer quelques pistes de réflexion concernant des enjeux spécifiques liés à son application et à la réalité du MACM.

Je suis accompagné aujourd'hui de mon collègue que j'ai déjà présenté, Yves Théoret. Permettez-moi, d'abord, de vous présenter brièvement, très brièvement, le Musée d'art contemporain de Montréal, l'institution que je dirige depuis 2013, afin d'en souligner son essor et sa performance exceptionnelle à tous les égards. En effet, à la suite de trois années intenses d'activités à la direction générale du musée au cours desquelles nous avons connu une période extraordinaire de renouveau, je suis fier de vous pouvoir maintenant dire que le Musée d'art contemporain de Montréal dont nous rêvons prend forme. De plus en plus, nous voyons profiler la stature que nous lui souhaitons, que ce soit par l'envergure des expositions temporaires programmées et leur succès auprès du public et de la critique — pensons notamment aux expositions de David Altmejd ou de Ragnar Kjartansson, plus récemment — ou par l'engouement pour les activités éducatives proposées, par l'implication du musée dans des événements festifs d'importance ou encore par les prix et marques de reconnaissance remportés. Tous les efforts consacrés portent fruit, et les résultats se font sentir.

• (15 h 20) •

Concrètement, le succès connu en 2016 porte à 51 % l'augmentation de la fréquentation par rapport à l'année précédente avec un nombre record de presque 400 000 visiteurs. Cette croissance remarquable de la fréquentation au musée a contribué à la progression spectaculaire de ses revenus autonomes. Notons, effectivement, que les revenus de billetterie ont crû de 45 %, ce qui est exceptionnel, mais qui devient une nécessité en période de décroissance du financement public. Même si les chiffres sont encourageants, nous avons encore beaucoup de travail à abattre afin d'atteindre notre objectif de 35 % de financement provenant de sources privées.

La gestion financière du musée représente, en effet, l'enjeu le plus complexe auquel nous ayons eu à faire face ces dernières années. C'est un défi quotidien que de parvenir à boucler les budgets et à assurer la croissance tout en faisant face à des baisses systématiques de subventions. Ainsi, les gains générés par les dons privés, les abonnements et les records de fréquentation doivent être considérés en proportion des pertes de financement public effectives. L'administration a donc été en première ligne et de toutes les batailles afin de permettre à l'institution de répondre à son mandat, d'être à la hauteur de ses aspirations et de poursuivre ses objectifs.

L'une des clés pour le maintien des activités du musée reste assurément la fidélisation de son public, qui se concrétise par sa participation active, mais surtout par son adhésion à titre de membre. Les abonnements annuels représentent une source de financement importante et nécessaire, particulièrement à l'approche du projet de transformation, dont les débuts des travaux sont prévus pour l'automne 2018, je l'espère vivement. Je salue à cet égard la contribution majeure du gouvernement du Québec de près de 19 millions de dollars pour sa réalisation. Il s'agit d'un engagement et d'une marque de confiance significative pour une institution-phare de la muséologie québécoise.

Le MAC étant le plus grand musée exclusivement voué à l'art contemporain au Canada et parmi les plus importants au monde dans sa spécialisation, le projet de transformation verra à améliorer sa situation sur quatre points de première importance : un, la visibilité et l'accessibilité de l'entrée principale; deux, les dimensions des espaces disponibles pour les expositions et la flexibilité de leur usage; trois, la mise à niveau des lieux dédiés à l'éducation; et, quatre, le réaménagement des espaces commerciaux.

Le projet de transformation permettra à terme au musée de bonifier son offre de services en déployant simultanément davantage d'oeuvres grâce à l'extension de ses aires d'exposition. Le musée se donnera ainsi les moyens et les outils permettant la présentation adéquate de ce qu'est l'art actuel, des oeuvres expérimentales dans les domaines en expansion des arts numériques, de l'image, du son, des installations et de la performance. L'aménagement futur du musée, tel que nous le concevons, devrait lui permettre aussi d'augmenter significativement ses revenus autonomes grâce à une fréquentation plus importante de ses salles d'exposition et une organisation repensée de ses divers services.

Le Musée d'art contemporain de Montréal amorce donc une étape charnière de son développement, et les années à venir sont déterminantes et exaltantes, puisqu'elles portent la promesse d'une aventure grandiose qui permettra au musée de s'adapter à une réalité muséologique et architecturale digne du XXI<sup>e</sup> siècle.

Après ce bref survol des activités du musée, j'aimerais maintenant porter mon attention sur le projet de loi. Afin de préparer mon intervention auprès de la commission, j'ai sollicité la participation du comité de gouvernance du musée, celui-ci étant composé à la fois de membres du conseil d'administration et de membres externes possédant les expertises pertinentes à ce dossier. J'aimerais, d'ailleurs, profiter de cette occasion pour souligner la contribution essentielle des membres du conseil d'administration du MACM ainsi que de ceux de ses comités à la santé et à la vitalité du musée. De façon paradoxale, avec l'adoption du projet de loi, le mandat de plusieurs des membres honoraires externes qui oeuvrent actuellement au sein du musée depuis de nombreuses années viendra à échéance. Il m'apparaît important, aujourd'hui, de leur rendre hommage, puisque le succès du MACM, c'est le fruit du travail de bénévoles comme eux qui contribuent leur temps, ressources et expertise.

Par ailleurs, il m'apparaît pertinent de soulever aujourd'hui pour votre considération quelques enjeux relatifs à la formulation et l'application de certains des éléments de ce projet de loi en ce qui concerne le Musée d'art contemporain de Montréal.

D'abord, à l'égard de la composition du conseil d'administration d'un musée — je réfère ici à l'article 7 du projet de loi — je souhaite souligner le rôle décisif que peut jouer un conseil d'administration dans la nomination de nouveaux membres s'il est invité à le faire. Nous sommes d'avis qu'il serait grandement souhaitable de consulter le conseil d'administration en place par la voie, notamment, de son président dans le cadre du processus de nomination de nouveaux membres. Nous croyons qu'il faille donner au conseil d'administration tous les leviers nécessaires pour favoriser le recrutement de membres qui pourront contribuer au rayonnement et à la pérennité de ce musée. Cela nous apparaît particulièrement pertinent dans le choix de membres qui pourraient soutenir et contribuer aux efforts philanthropiques du musée auprès du secteur privé, notamment dans un contexte de stagnation des investissements publics en culture.

En cette même perspective, l'article 10 stipule que la composition du conseil d'administration devrait être représentative de la société québécoise, notamment en s'assurant de la présence de personnes issues de communautés variées. Il s'agit d'un principe que nous épousons sans réserve au musée, puisque le conseil d'administration se doit de représenter la communauté qu'il dessert. D'ailleurs, ma propre nomination à la direction du musée est peut-être due en partie à ce type de réflexion démocratique inclusive. Conséquemment, il est clair que nous serons très fiers de voir l'implantation de ce principe au sein de notre conseil d'administration.

Le projet de loi prévoit également à l'article 11 que la nomination du directeur général soit faite par le ministre sur la recommandation du C.A. Nous sommes d'avis qu'il serait préférable que ce soit plutôt le conseil d'administration qui nomme le directeur général et que cette nomination soit ensuite soumise à l'approbation du gouvernement. L'embauche d'un directeur général est l'une des responsabilités fondamentales d'un conseil d'administration, et, à cet égard, il nous semble important que lui reviennent le privilège et l'obligation de cette nomination.

Dans un même ordre d'idées, j'aimerais porter à votre attention le fait que le projet de loi n° 114 ne stipule pas les conditions de renouvellement du poste de directeur général à la fin de son terme. Nous sommes d'avis qu'il serait souhaitable de dissiper le flou sur cette question et d'y ajouter des précisions.

Enfin, je souhaiterais aborder un enjeu qui nous apparaît particulièrement stratégique, puisqu'au coeur de la mission du musée, la collection. Vous savez que c'est avec passion et égard que l'équipe du musée, depuis plus de 50 ans maintenant, veille à préserver et enrichir une collection nationale audacieuse et pertinente qui représente les principales tendances de l'art contemporain d'ici et d'ailleurs. Nous avons accumulé presque 8 000 oeuvres et nous considérons cette collection, qui appartient bien sûr à tous les Québécois et les Québécoises, comme un bien social et un héritage culturel fondamental. Elle fait partie aussi de l'ADN du musée, de son identité et de sa force. Chaque génération contribue à sa diversité et à sa profondeur. Il nous apparaît essentiel, donc, de préserver l'indépendance artistique de chaque musée national, de respecter la spécificité de leur mission, et nous sommes fermement convaincus qu'il faille résister à toute mesure de nature politique visant à influencer les choix artistiques qui sont effectués dans le respect des mandats respectifs. À cet égard, nous avons porté une attention très particulière au libellé de l'article 22.2. Le musée ne voit aucun inconvénient, bien sûr, au dépôt d'une politique générale des collections auprès du ministre suite à son adoption par le conseil d'administration. Il s'agit, d'ailleurs, d'un exercice important pour une institution qui gère une collection nationale.

Je tiens à noter ici que le Musée d'art contemporain répond déjà à l'exigence du projet de loi relative à la mise en place de politiques régissant sa collection. La quatrième édition des politiques du Musée d'art contemporain de Montréal concerne sa collection, modifiée et adoptée par le conseil le 27 octobre 1999, encadre la gestion des acquisitions, des prêts, de l'aliénation, de la conservation, de l'entreposage, de l'exposition, de la manipulation et du transport des oeuvres dont il est responsable.

Par ailleurs, considérant que ces politiques régissent les fonctions et les pouvoirs du musée en regard de son mandat, nous souhaitons mieux comprendre les intentions du projet de loi à l'égard de sa volonté de spécifiquement vouloir — je cite — «préciser les biens ou les catégories de biens qui n'ont pas à y être visés». Bien que je croie le comprendre dans ses grandes lignes, ce dernier passage pourrait porter à confusion ainsi que, selon certains membres du comité de gouvernance,

ouvrir la porte à une ingérence indue des pouvoirs politiques. Nous invitons la commission à s'y pencher attentivement dans le cadre de ses travaux. Je sais qu'on pense aux 125 calèches. Il paraît qu'il y avait une discussion sur les 125 calèches aujourd'hui.

Enfin, à l'article 22.7, la nouvelle loi propose que le conseil d'administration puisse, par règlement, pourvoir à la régie interne du musée. Le règlement interne peut notamment, en ce qui concerne la collection, à l'alinéa 3°, «déterminer les conditions d'acquisition, d'aliénation, de location, de prêt, d'emprunt, de donation, d'échange, de conservation ou de restauration des biens qui sont des oeuvres d'une personne ou des produits de la nature».

Ce passage me laisse légèrement perplexe, puisque je croyais qu'il s'agissait de la responsabilité de la direction du musée — bien évidemment, en accord et en consultation avec son conseil d'administration — de déterminer ces conditions de ces activités. Il faut reconnaître humblement que le conseil d'administration ne dispose pas de compétences spécialisées et des expertises pour administrer ces délicats enjeux de gestion de collections. Quoique tout ait été préfacé par «déterminer les conditions». Alors, ça se peut que je souligne un enjeu inexistant, car «déterminer les conditions» peut signifier plusieurs choses.

En conclusion, nous avons offert des pistes de réflexion, tout simplement, qui, nous l'espérons, pourront alimenter vos discussions lors de l'étude détaillée de ce projet de loi. J'aimerais vous assurer de la collaboration du MACM dans l'application des nouvelles exigences de la loi sur les musées nationaux et je vous remercie infiniment pour votre attention. Merci.

• (15 h 30) •

**La Présidente (Mme Rotiroti) :** Merci beaucoup, M. Zeppetelli et M. Théoret. Alors, on va passer à la période d'échange, et je cède la parole à M. le ministre pour environ, je vous dirais, 12 minutes.

**M. Fortin (Sherbrooke) :** Très bien. Merci beaucoup, Mme la Présidente. MM. Théoret, Zeppetelli, bienvenue à l'Assemblée nationale. C'est un grand plaisir de vous accueillir ici aujourd'hui pour notre réflexion qui s'est amorcée ce matin sur le projet de loi n° 114, qui vise à moderniser les conseils d'administration ou, en fait, la gouvernance de nos musées d'État.

Évidemment, moi, je vais aller dans le coeur du sujet, sur la teneur du projet de loi. Vous n'avez pas dit que vous étiez contre, mais, concernant la nomination du directeur général, vous avez dit que ça devrait être préférable que ça en revienne au conseil d'administration. Ce qui est prévu dans le projet de loi, c'est que ce soit le gouvernement qui nomme sur recommandation du conseil d'administration. Alors, les recommandations émanent du conseil d'administration, mais vous dites, quand même, que ce devrait être le propre du conseil d'administration. Alors, en quoi ça devrait être différent pour les musées nationaux que la situation qui prévaut, par exemple, au Conseil des arts et des lettres, à Télé-Québec, à BANQ, aux conservatoires? En quoi c'est différent pour les musées?

**M. Zeppetelli (John) :** En quoi c'est différent pour les musées? Vous voulez dire la nomination du D.G.?

**M. Fortin (Sherbrooke) :** Oui, parce que, dans le cas de ces sociétés d'État là, qui sont dans le portefeuille Culture et Communications, ce sont des nominations du gouvernement sur recommandation des conseils d'administration.

**M. Zeppetelli (John) :** Oui. C'est peut-être cette précision, «sur recommandation du conseil d'administration», que je n'avais pas lue ou que je n'avais pas sous-entendue. Donc, me voilà soulagé. Je pense que, si le conseil d'administration est à l'intérieur de ce processus, bien, je suis tout à fait d'accord avec la proposition si c'est effectivement cela. Mais il faut le comprendre, n'est-ce pas, il faut le...

**M. Fortin (Sherbrooke) :** Non, je vous rassure, c'est sur recommandation du conseil d'administration.

**M. Zeppetelli (John) :** Super. Merci.

**M. Fortin (Sherbrooke) :** Concernant la représentativité, vous avez dit que vous souhaitez et que vous épousez ça, cette volonté et cette conception d'avoir des conseils d'administration qui sont représentatifs de la société québécoise. Qu'en est-il actuellement de la représentativité de votre conseil d'administration? Et le fait d'avoir des obligations d'indépendance, comme va l'exiger le projet de loi, pour la moitié de votre conseil d'administration, est-ce que ça, c'est un élément de difficulté supplémentaire, selon vous, pour renouveler le conseil d'administration chez vous, et, je comprends, dont plusieurs membres vont venir à échéance bientôt?

**M. Zeppetelli (John) :** Oui, oui, oui. En fait, c'est un énorme enjeu en ce moment. C'est un projet que je laisse, en toute sincérité, à mon président, Alexandre Taillefer, mais effectivement, en ce moment, on a sept membres échus, n'est-ce pas? Tu peux participer.

**M. Théoret (Yves) :** Nous avons donc neuf membres... Donc, le conseil d'administration est composé de neuf membres actuellement, deux seulement des termes actifs, sept des membres sont échus.

**M. Zeppetelli (John) :** Et j'ai très hâte de déclencher le processus d'aller chercher différentes... Je suis certain que, surtout dans une ville comme Montréal, on va pouvoir tout à fait en trouver, et avec énormément de plaisir, absolument.

**M. Fortin (Sherbrooke) :** Bon, nonobstant les nouvelles conditions dans le projet de loi, est-ce qu'il y a beaucoup de gens qui vous ont approché dans le passé ou qui vous ont signifié une intention ou une volonté de siéger sur votre conseil d'administration? Est-ce qu'il y a un grand intérêt dans le monde montréalais, entre autres, pour siéger au sein du conseil d'administration de votre institution muséale?

**M. Zeppetelli (John) :** Oui, de temps en temps, je rencontre des personnes, des personnes, d'ailleurs, qui ont aussi historiquement contribué financièrement au musée en nous offrant des dons, etc., qui aimeraient plus s'impliquer. Parfois, il y a des réticences parce qu'ils savent que c'est énormément de travail, c'est une grande responsabilité, etc. Il y a quand même... c'est une responsabilité, là, avec pas mal de travail, mais je dirais que nous n'aurons pas de problème à solliciter des personnes pour inviter à siéger sur notre C.A. La question, c'est de trouver la personne idéale, n'est-ce pas, qui ait un intérêt pour les arts contemporains, pour la culture, la culture tout court, ainsi qui puisse nous aider à tous les niveaux des opérations du musée et, surtout, nous aider avec nos projets de levée de fonds, là, qui continuent toujours. Alors, c'est d'identifier la personne qui puisse agir à plusieurs niveaux, être participatif au projet culturel du musée, mais aussi au projet d'assurer la pérennité, d'assurer la survie et la bonne opération de l'institution.

**M. Fortin (Sherbrooke) :** Très bien. Dernière question que j'aurais pour vous, c'est concernant la gestion des collections. Vous avez dit qu'évidemment vous étiez en faveur, là, des obligations de transparence, vous adhérez à cette idée-là. Vous avez exprimé la crainte qu'il puisse y avoir une ingérence politique dans les choix artistiques ou les choix d'acquisitions quelconques qui pourraient être faits par le musée. Alors, je voulais voir avec vous qu'est-ce qui vous laissait croire ça dans le projet de loi parce que ce n'est pas du tout, pas du tout l'intention du gouvernement, c'est vraiment une obligation de transparence et de, tout simplement, rendre publics vos processus parce que, justement, vous êtes financés également par les pouvoirs publics.

**M. Zeppetelli (John) :** Bien sûr. Bien sûr. Non, absolument pas de problème à rendre publiques nos politiques de collectionnement, nos politiques de gestion, etc. J'avais, tout simplement, souligné une phrase dans le projet de loi qui était un droit de veto, finalement, du ministre pour les oeuvres qui pourraient être intégrées ou pas à l'intérieur de la collection. C'était tout simplement ça que je voulais souligner.

Et je crois comprendre que, dans un cas extrême... J'ai parlé des 22 calèches, il paraît qu'on en a discuté ce matin. Donc, dans un cas extrême, vous savez, l'art contemporain peut être... Il y a des oeuvres qui sont complètement éphémères, qui, littéralement, n'existent pas, notamment une oeuvre de Tino Sehgal qui est dans la collection du musée, mais qui est, tout simplement, l'activation par le biais de participants pour l'activer, donc c'est une oeuvre immatérielle complètement. Ceci pour vous dire qu'il y a des oeuvres qui sont immatérielles et des oeuvres qui peuvent être trois kilomètres de long. Donc, on ne peut pas se ramasser avec une réserve pour une seule oeuvre de trois kilomètres de long. Donc, c'est ça que j'entends dans cette disposition de la loi peut-être, mais je voulais, tout simplement, la souligner comme potentiellement un enjeu.

**M. Fortin (Sherbrooke) :** Merci beaucoup, messieurs. C'est complet pour moi, Mme la Présidente.

**La Présidente (Mme Rotiroti) :** M. le ministre. Parfait, on va passer de l'opposition officielle, et je cède la parole à Mme la députée de Vachon pour environ 10 minutes.

**Mme Ouellet (Vachon) :** Merci, Mme la Présidente. Donc, bienvenue, M. Zeppetelli et M. Théoret, pour votre présentation. Je me demandais, je voyais que vous lisiez un texte, est-ce que ça serait possible de nous le déposer?

**M. Zeppetelli (John) :** Oui, si vous voulez. Oui, bien sûr.

**Mme Ouellet (Vachon) :** O.K. Parce que ça ferait comme office de rapport.

**M. Zeppetelli (John) :** J'ai travaillé sur le train ce matin un peu.

**Mme Ouellet (Vachon) :** C'est ça. Et j'aurais quelques questions. J'étais sensible, là, à votre questionnement concernant, effectivement, l'ingérence politique dans la gestion des collections, mais je me demandais si vous avez regardé à l'article 7, où ils viennent, là, modifier l'article 38.1, ils parlent de... «Le ministre peut donner des directives sur l'orientation et les objectifs généraux qu'un musée doit poursuivre. [...]Une fois approuvées, [ces directives-là] lient un musée qui est tenu de s'y conformer.» Vous voyez ça comment, cet article-là, en fonction de votre mission et en lien avec le conseil d'administration?

**M. Zeppetelli (John) :** Écoutez, on l'a débattu un peu à l'interne et avec notre comité, mais, en fin de compte, on a un rapport de confiance avec M. Fortin, avec Mme David, qui l'a précédé, etc. Et donc on ne s'attend pas à des situations délicates, mais, en le voyant écrit, je pense que le ministère, déjà, nous donne des grandes lignes pour poursuivre notre projet et notre mandat. J'ai dit : Peut-être, c'est une autre façon, tout simplement, d'expliquer cette structure qui est déjà en place, je l'ai vu comme ça. Mais c'est un bon point, et je m'y suis attardé un peu sans le présenter ici.

Donc, qu'est-ce que je dis, en fin de compte, c'est que je pense qu'il y a un lien de confiance, et il faut l'établir, ce lien de confiance, et un respect mutuel, tout d'abord, de la mission du MACM, qui est spécifique, un musée voué

exclusivement à l'art contemporain, qui est à Montréal aussi, le contexte est très important, et c'est aussi mon devoir de communiquer la spécificité et la singularité du projet culturel qu'on mène, n'est-ce pas? Et donc, en fin de compte, je n'ai pas vu un énorme problème dans cette description parce que nous sommes déjà soumis à la structure du ministère avec un mandat très précis.

• (15 h 40) •

**Mme Ouellet (Vachon) :** Bien, je suis contente d'entendre qu'il y a un bon lien de confiance. Mais, vous savez, quand on fait des lois, c'est parce que les personnes changent dans le temps. D'ailleurs, ça a déjà changé. Donc, ça peut changer encore, et c'est justement pour être capable d'aller au-delà des personnes. Parce que, si, dans le fond, tout fonctionnait bien puis qu'il y avait toujours une bonne entente, souvent on n'en aurait même pas de besoin, des projets de loi. Les projets de loi sont souvent là pour gérer si, des fois, ça allait moins bien. Puis on espère que ça n'arrive pas, mais c'est souvent là, justement, pour gérer les cas plus difficiles.

Je me demandais, vos membres du conseil d'administration, ils ont une durée de mandat moyenne de combien de temps? Parce que, là, actuellement, le projet de loi propose de hausser la limite du nombre d'années du mandat comme membre du conseil d'administration, et c'est quoi, votre pratique, chez vous actuellement?

**M. Zeppetelli (John) :** Normalement, c'est une nomination de quatre ans.

**Mme Ouellet (Vachon) :** Renouvelable?

**M. Zeppetelli (John) :** Et il y en a plusieurs qui ont été renouvelés, mais, comme je vous disais — Yves, tu peux participer aussi — notre conseil d'administration a tout à fait besoin d'une attention particulière en ce moment parce que plusieurs personnes sont échues, etc., et nous attendons aussi... Il y avait quelques personnes qui avaient été nommées, nous avions fait des représentations pour qu'ils soient nommés, et ils n'ont pas eu encore de réponse. Mais c'est quelque chose dont il faut absolument s'attarder, oui.

**Mme Ouellet (Vachon) :** Est-ce que vous avez la durée moyenne? Les gens sont...

**M. Zeppetelli (John) :** La durée moyenne...

**M. Théoret (Yves) :** Entre cinq et sept ans.

**M. Zeppetelli (John) :** Il y a Dominique Lanctôt qui est échue, elle a fait huit ans. Jean Claude Baudinet a aussi fait un mandat de huit ans, je crois. Je ne pourrais pas vous dire, historiquement, là, si... Je pense que la plupart sont renouvelés.

**Mme Ouellet (Vachon) :** O.K. Ils font huit ans, à peu près, donc...

**M. Zeppetelli (John) :** Oui.

**Mme Ouellet (Vachon) :** Je me demandais, on entendait, du côté du Musée des beaux-arts du Québec, que la notion de membre du C.A. indépendant était un peu sensible chez eux parce qu'ils ont des activités de philanthropie assez importantes, est-ce que ce serait le même cas chez vous? Parce qu'actuellement, selon la gouvernance des sociétés d'État, c'est deux tiers des gens, qui doivent être indépendants, et est-ce que, par exemple, votre conseil d'administration actuel respecterait ce deux tiers-là? Et est-ce qu'il respecterait la moitié, qui est l'objet du projet de loi?

**M. Zeppetelli (John) :** Je dirais que oui.

**M. Théoret (Yves) :** Intuitivement, je dirais que oui. Nous partageons l'inquiétude du Musée des beaux-arts, ce matin, qui a été évoquée. Dans le cas du Musée d'art contemporain, nous sommes sur le point d'amorcer une grande campagne de financement, et ça va être important pour nous de recruter des membres qui ont la non-indépendance nécessaire pour pouvoir cultiver... pour aller chercher du financement. Donc, l'exigence de la moitié nous convient tout à fait, nous permet de recruter sur notre conseil sept membres non indépendants, donc, nous permet une bonne latitude.

**Mme Ouellet (Vachon) :** Actuellement, vous auriez quel pourcentage de membres indépendants.

**M. Zeppetelli (John) :** Je pense qu'ils le sont tous, je ne vois pas de lien...

**M. Théoret (Yves) :** Ça dépend comment se détermine l'indépendance. Parce que, dans l'exigence d'indépendance, il y a la question de contribution significative d'un membre à l'organisation.

**M. Zeppetelli (John) :** Mais il n'y a pas d'intérêt que je vois à l'intérieur de tout ça. Alexandre Taillefer, il nous supporte. Son épouse organise le bal, elle travaille énormément pour le musée bénévolement. C'est des indépendants, n'est-ce pas? Il n'y a pas un lien...

**M. Théoret (Yves) :** ...vous revenir, Mme Ouellet, là-dessus.

**Mme Ouellet (Vachon) :** ...curiosité. De toute façon, je pense qu'on ne commencera pas tout de suite, là, l'étude article par article.

**M. Zeppetelli (John) :** Il n'y a pas de galeristes commerciaux, par exemple, sur notre C.A. avec qui on a transigé, etc., commercialement. Donc, moi, je dirais qu'ils sont tous indépendants.

**Mme Ouellet (Vachon) :** Parfait. Moi, ça fait pas mal le tour par rapport aux questions que j'avais concernant le projet de loi. Merci.

**M. Zeppetelli (John) :** Merci.

**La Présidente (Mme Rotiroti) :** Alors, merci beaucoup, Mme la députée. Alors, avant que je cède la parole à Mme la députée d'Iberville, je vous demanderais si vous pouvez envoyer votre présentation ici, au secrétariat. Nous, on va s'assurer que tous les membres de la commission reçoivent une copie. Alors, Mme la députée d'Iberville, vous disposez de six minutes.

**Mme Samson :** Merci, Mme la Présidente. Bonjour, messieurs. Écoutez, vous avez commencé vos propos en qualifiant le projet de loi de magnifique. On n'entend pas ça souvent à l'Assemblée nationale, il faudrait peut-être féliciter le légiste qui l'a rédigé, peut-être une formule importante. Mais vous avez ensuite émis quelques réserves ou quelques appréhensions. Je pense que le ministre vous a posé des bonnes questions, vous a offert des bonnes pistes, des bonnes réponses, de compléments de réponses à vos interrogations, est-ce que vous maintenez votre qualificatif de magnifique?

**M. Zeppetelli (John) :** Bien, je voulais commencer avec un peu d'humour. Oui, bien sûr, je pense que c'est une... ça m'a l'air d'une très belle loi. Ça renforce l'imputabilité de notre C.A. J'aime le fait que le C.A. s'élargisse à... Le bassin s'est élargi à une quinzaine de personnes. Les grandes lignes, absolument. Un peu à cause de ma position, etc., je pêche pour ma paroisse, n'est-ce pas? Donc, au niveau du musée, je veux absolument retenir l'indépendance éditoriale, artistique, etc. Le musée recrute des spécialistes dans le domaine, nous sommes les personnes qui ont été embauchées pour faire ce travail. On veut travailler, bien sûr, en collaboration avec le ministère, avec le gouvernement pour tracer les grandes lignes, la structure dans laquelle on opère, mais... Donc, c'est seulement ces petits moments de fragments, là, que j'ai soulignés. Mais je dirais que ce n'est pas des énormes enjeux. Pas du tout, en fait.

**Mme Samson :** C'était tout pour moi, Mme la Présidente.

**La Présidente (Mme Rotiroti) :** Mon Dieu! Excellent. Alors, à mon tour de vous remercier, oui. À mon tour de remercier M. Zeppetelli et M. Théoret pour votre présence.

Alors, je lève la séance de la commission. Ayant accompli son mandat, j'ajourne les travaux sine die. Merci. Et bon après-midi.

*(Fin de la séance à 15 h 47)*