



Musée national
des beaux-arts
du Québec

Québec 

CCE – 002M
C.P. – P.L. 114
Gouvernance des
musées nationaux
VERSION RÉVISÉE

La modernisation de la gouvernance des musées nationaux

Allocution de madame Line Ouellet

Directrice et conservatrice en chef du Musée national des beaux-arts du Québec

À l'occasion des consultations particulières et auditions publiques tenues par la Commission de la culture et de l'éducation sur le projet de loi no 114

Loi modernisant la gouvernance des musées nationaux

Allocution présentée le 8 novembre 2016, 11h
Hôtel du parlement
Salle du Conseil législatif



Monsieur Luc Fortin, Ministre de la Culture et des Communications,

Madame Filomena Rotiroti, Présidente de la Commission de la culture et de l'éducation,

Madame Agnès Maltais, Vice-présidente de la Commission de la culture et de l'éducation,

Madame Martine Ouellet, Porte-parole de l'opposition officielle en matière de culture et de communications,

Mme Claire Samson, Porte-parole du deuxième groupe d'opposition en matière de culture et de communications,

Mesdames et Messieurs les membres de la Commission,

Distingués invités,

Je désire exprimer en premier lieu ma reconnaissance envers la Commission de la culture et de l'éducation de m'offrir l'opportunité de m'exprimer sur le projet de loi n° 114 qui a pour objet de moderniser les règles de gouvernance régissant les musées nationaux.

Permettez-moi de vous présenter les deux représentants du Musée qui m'accompagnent aujourd'hui et qui pourront également répondre aux questions au besoin : Me Michèle Bernier, conseillère juridique et secrétaire du conseil d'administration, et M. Jean-François Fusey, directeur de l'administration.

Pour remettre en contexte l'impact des nouvelles règles de gouvernance sous étude pour notre institution, j'aimerais d'entrée de jeu vous faire un bref survol de l'historique du Musée national des beaux-arts du Québec, sa mission et ses perspectives d'avenir.

Historique du MNBAQ et réalisations des dernières années

Première institution muséologique créée par le gouvernement, le « Musée de la province », créé en 1933, conserve à cette époque des œuvres d'art, mais également une large collection d'histoire naturelle ainsi que les archives de la province. En 1984, lors de l'entrée en vigueur de la Loi sur les musées nationaux, le Musée de la province devient le « Musée du Québec ». Le Musée se voit alors attribuer un mandat clair,

centré principalement sur les arts visuels du Québec, de toutes les époques. Plus précisément, le MNBAQ a pour fonctions depuis ce temps de « faire connaître, de promouvoir et de conserver l'art québécois de toutes les périodes, de l'art ancien à l'art actuel, et d'assurer une présence de l'art international par des acquisitions, des expositions et d'autres activités d'animation ».

En 2002, le nom du Musée du Québec est d'ailleurs remplacé par « Musée national des beaux-arts du Québec », pour mieux illustrer sa mission « beaux-arts » et pour affirmer son caractère d'institution nationale et l'étendue de son action à l'ensemble de la province.

Dans le respect de sa mission, le MNBAQ a assuré le développement et la conservation de ses collections, qui compte à ce jour plus de 39 000 œuvres comportant des chefs-d'œuvre d'artistes du Québec et qui font du MNBAQ le gardien privilégié du patrimoine en arts visuels du Québec.

Le Musée a présenté de nombreuses expositions internationales de grande envergure : *Le Louvre à Québec. Les arts et la vie* en 2008, *Marc-Aurèle Fortin. L'expérience de la couleur* en 2011, *Alfred Pellin. Le grand atelier* en 2013, *La collection William S. Paley. Un goût pour l'art moderne* en 2013-2014, *Inspiration Japon. Des impressionnistes aux modernes* en 2015 et *Bonnard. La couleur radieuse* en 2016, pour n'en nommer que quelques-unes.

Le Musée s'est également transformé physiquement depuis sa création, grâce à deux projets d'agrandissement qui lui ont permis d'offrir au public des espaces additionnels d'exposition. Le Musée a bénéficié d'un premier agrandissement, inauguré en 1991, qui lui a permis d'occuper les espaces de l'ancienne prison de Québec (aujourd'hui le pavillon Charles-Baillairgé), liée au bâtiment déjà existant (le pavillon Gérard-Morisset) par un nouveau pavillon central.

Le second projet d'agrandissement, inauguré le 24 juin dernier, a permis d'étendre significativement le complexe muséal par l'ajout du spectaculaire pavillon Pierre Lassonde, dédié principalement à l'art contemporain. Ce nouvel immeuble de cinq (5)

étages et comportant une superficie totale de près de 15 000 m² permet au Musée de disposer de vastes salles totalisant près de 3 000 m² de superficie additionnelle pour présenter les œuvres de sa collection considérable. Lors de l'inauguration du pavillon le 24 juin dernier, le Musée a pu ainsi ouvrir au public trois (3) nouvelles salles de collection : *De Ferron à BGL*, présentant plus de soixante (60) œuvres marquantes créées de 1960 à nos jours par des artistes réputés, *Arts décoratifs et design du Québec*, exposition consacrée au design et aux métiers d'art québécois et présentant 130 objets décoratifs créés par une cinquantaine d'artistes, ainsi que *Art nuit. La Collection Brousseau, Ilippunga* qui met en valeur une centaine d'œuvres de la magnifique collection d'art inuit Brousseau, acquise par le MNBAQ en 2005.

Une exposition temporaire a également été inaugurée à cette occasion, *Installations. À grande échelle*, qui présentait plusieurs œuvres de grand format qui n'avaient pu être exposées jusqu'à maintenant par manque d'espace.

Ce nouveau bâtiment permet par ailleurs au Musée de redéployer sa collection et dédier chacun de ses pavillons à des périodes diverses de l'histoire de l'art du Québec. Première phase du redéploiement de cette collection, le pavillon Charles-Baillairgé (l'ancienne prison de Québec), est dorénavant consacré à la présentation d'œuvres en art moderne et abrite les salles monographiques dédiées aux artistes Fernand Leduc, Alfred Pellon, Jean Paul Lemieux et Jean-Paul Riopelle. Les expositions du pavillon Pierre Lassonde présentent majoritairement des œuvres en art contemporain. Et finalement, le pavillon Gérard-Morisset (le Musée d'origine), aura dès 2017 un caractère plus historique et présentera des œuvres d'art ancien (avant 1900), à l'exception de l'une de ses salles, dans laquelle est exposée de façon exclusive la monumentale œuvre d'art de David Altmejd, *The Flux and the Puddle* (2014), prêtée au MNBAQ pour une période de dix (10) ans par un collectionneur privé.

Une des œuvres phares de la collection du MNBAQ, *L'Hommage à Rosa Luxemburg*, de Jean-Paul Riopelle (1992) est maintenant parfaitement mise en valeur dans l'espace privilégié que constitue le tunnel reliant le pavillon Pierre Lassonde au pavillon central. Cet espace linéaire offre en effet tout le dégagement et le recul nécessaires pour

contempler dans son ensemble ce vibrant triptyque qui constitue un des points d'intérêt majeurs du MNBAQ.

Réception du nouveau pavillon Pierre Lassonde

Le nouveau pavillon a suscité l'enthousiasme à la fois du grand public et de la presse nationale et internationale, et cet accueil unanime a fait de l'inauguration du pavillon Pierre Lassonde un succès retentissant. Il faut souligner que des efforts importants avaient été déployés en amont pour assurer une visibilité maximale au MNBAQ à l'occasion de l'inauguration du pavillon Pierre Lassonde et des événements d'ouverture qui l'ont précédée et suivie. Une succession d'événements de presse et de réceptions ont été tenus plus particulièrement entre le 18 juin et le 24 juin, date officielle d'ouverture au public :

- Le 18 juin : Visite en primeur pour les employés, leurs familles et amis (1 800 visiteurs);
- Le 19 juin : Visite en primeur pour les membres (2050 visiteurs);
- Le 22 juin : Conférence de presse (110 journalistes et 70 artistes);
- Le 22 juin : Soirée culturelle à l'intention des artistes et des intervenants du milieu culturel (880 invités présents);
- Le 23 juin : Réception d'ouverture pour les partenaires et les donateurs (420 invités présents);
- Le 24 juin : Inauguration officielle en présence des premiers ministres du Québec et du Canada (105 invités VIP, 35 journalistes, 3000 spectateurs estimés, 13 300 visiteurs entre 12h et 22h). L'inauguration se termine avec la Nocture MUTEK qui a animé et illuminé le nouveau pavillon de 22h à 3h (2900 participants);
- Les 25 et 26 juin, le Musée poursuit son weekend d'ouverture gratuit au grand public afin de permettre aux visiteurs de s'approprier leur nouveau musée.

Au cours de ces trois jours d'ouverture au public, le MNBAQ a le plaisir d'accueillir plus de 35 000 visiteurs en ses nouveaux lieux. Entre le 24 juin et le 2 septembre dernier, près de 165 000 visiteurs auront eu l'occasion de visiter le nouveau complexe muséal et ses expositions. Les réactions du public témoignent de son engouement pour son nouveau musée, qui se compare avantageusement à d'autres grands musées d'envergure, reconnus pour leur caractère esthétique.

La couverture de presse a été particulièrement élogieuse à l'égard de ce nouveau pavillon et témoigne à quel point l'architecture du pavillon impressionne et éblouit par sa subtilité, sa luminosité et par son caractère spacieux et aérien, laissant toute la place à l'art qu'il a pour objet de mettre en valeur. Le MNBAQ a ainsi fait parler de cette réalisation à travers le monde, tant dans la presse généraliste que dans les publications plus spécialisées de design et d'architecture. Voici quelques titres parus dans la presse canadienne et internationale : « Une œuvre d'or » (La presse), « A Glass House for Québécois Art » (The Wall Street Journal), « The new pavilion for the Musée National des Beaux-Arts du Québec has a sense of humor and humility, and is designed above all for showcasing art » (The Guardian). Le nouveau pavillon Pierre Lassonde a aussi été mis en nomination pour différents prix, dont le très prestigieux *Leading Culture Destination Awards* de Londres, et a récemment remporté le Prix INOVA, de l'Institut de développement urbain du Québec dans le secteur « services publics ».

Les nouvelles installations favorisent également la multiplication d'événements culturels, éducatifs et corporatifs. L'offre gastronomique bonifiée attire également une clientèle qui anime les lieux du Musée. Depuis le 24 juin dernier, le MNBAQ constitue plus que jamais un lieu exceptionnel de rencontre, de culture, de beauté, d'apprentissage et de plaisir.

Le pavillon Pierre Lassonde du MNBAQ et la gouvernance du projet d'agrandissement

Le nouveau pavillon Pierre Lassonde, bâtiment exceptionnel et identitaire, a été conçu par le consortium d'architectes OMA-PRAA, dont les services ont été retenus par le

MNBAQ au terme d'un concours international d'architecture tenu en 2009. La construction a été confiée à l'entrepreneur général EBC inc., à la suite d'une démarche d'appels d'offres publics innovateurs qui comportait un volet de dialogue compétitif, en vertu duquel les soumissionnaires étaient invités à soumettre des propositions visant à optimiser la mise en œuvre du projet et la réduction des coûts.

La construction a été réalisée grâce aux importantes contributions du gouvernement du Québec, du gouvernement du Canada, ainsi que grâce aux fonds recueillis auprès du secteur privé par la Fondation du Musée, incluant le soutien financier de la Ville de Québec et la généreuse contribution de notre président de conseil et mécène, M. Pierre Lassonde. Je profite d'ailleurs de cette occasion pour remercier M. Lassonde pour son engagement soutenu auprès du Musée, non seulement par son action philanthropique, mais aussi par son temps et les efforts consacrés au Musée depuis sa nomination à titre de président du conseil en 2005. Je tiens à remercier également l'ensemble des membres du conseil d'administration qui ont non seulement contribué au financement du projet, mais qui ont aussi fait preuve d'une grande disponibilité et d'un soutien indéfectible.

Pour répondre au désir du Musée et des autorités gouvernementales de gérer ce projet efficacement et avec rigueur et transparence, une structure de gouvernance a été mise en place pour s'assurer du suivi des besoins exprimés par les occupants et usagers, assurer le suivi du bon déroulement de la construction, approuver les dépenses significatives devant être assumées tout au long du projet et informer et faire des recommandations aux autorités administratives et politiques pour l'avancement du projet.

Dans les plus hautes instances de cette structure, la responsabilité de gouvernance s'est exercée en collégialité entre des représentants du Musée, de son comité d'audit et de son conseil d'administration, un représentant de la Fondation du MNBAQ, des représentants du ministère de la Culture et des Communications et un représentant d'Infrastructure Québec.

Cet exercice d'échange d'informations et de redditions de comptes réguliers s'est avéré exigeant, mais nécessaire. La structure de gouvernance mise en place pour le projet d'agrandissement a constitué un cadre de gestion clair qui, d'une part, a permis aux intervenants de bien saisir les limites de leur champ d'action et d'autre part, a favorisé une prise de décision rapide et éclairée des décideurs en regard des divers enjeux et écueils qui ont pu se présenter tout au long du projet. La pertinence de ce cadre de gestion a confirmé l'importance primordiale de se doter de règles de gouvernance adaptées et adéquates pour assurer la rigueur et la transparence dans la gestion de fonds publics et susciter et maintenir la confiance du public envers ses institutions publiques.

Enjeux et perspectives d'avenir du Musée

Dans son dernier plan stratégique, élaboré dans le contexte de l'agrandissement imminent du complexe muséal, le MNBAQ se donnait cinq (5) objectifs majeurs, soit de devenir un leader en art du Québec, de constituer une plate-forme d'éducation à l'art, de représenter une vitrine de la créativité au Québec et de devenir un producteur d'événements internationaux, et ce dans un quartier des arts dont le nouveau pavillon est l'épicentre. Aux fins d'atteindre ces objectifs, le MNBAQ a identifié la nécessité de développer un espace numérique d'interactions. Ces objectifs ont été poursuivis par le MNBAQ en se reposant sur les quatre (4) piliers suivants : le renforcement des rapports et de la complicité avec le gouvernement du Québec, l'alignement des ressources humaines, matérielles et financières avec les priorités stratégiques du Musée, l'augmentation de la génération de revenus autonomes et le développement de partenariats durables de financement, de réalisation et de promotion et l'appui significatif de la Fondation pour le financement de projets, d'initiatives et d'expositions majeures.

Grâce entre autres à l'ajout du pavillon Pierre Lassonde qui fait du MNBAQ un complexe muséal de calibre international, le Musée est en mesure de rencontrer les objectifs qu'il s'est fixés. Quant à l'espace numérique d'interactions que le MNBAQ s'est engagé à développer, la contribution du ministère de la Culture et des Communications

dans le cadre du Plan culturel numérique du Québec lui a donné les moyens de s'adapter aux nouvelles technologies et par le fait même, aux attentes de la clientèle du Musée. Grâce à ce soutien financier, le MNBAQ dispose des moyens pour mieux faire évoluer ses actions de conservation, de diffusion et de promotion de l'art québécois.

Entre autres actions, soulignons que la numérisation des collections du MNBAQ est déjà très avancée, et qu'une grande partie des collections du Musée est accessible sur son site internet. Par ailleurs, plusieurs outils électroniques de médiation culturelle ont été créés, dont certains ont été adaptés pour nos plus jeunes visiteurs, permettant ainsi au public d'apprécier davantage son expérience muséale. Je vous invite en terminant sur ce point à consulter le site internet du MNBAQ pour prendre connaissance entre autres de la série web mettant en vedette des artistes québécois s'exprimant sur une de leurs œuvres présentement exposée dans notre nouveau complexe muséal. Le MNBAQ est d'ailleurs le premier musée à concevoir et mettre en ligne des séries web. Notre première série, *Une œuvre expliquée*, a remporté le Prix du public Web-arts du WebProgram-Festival de Paris, le 24 mars dernier.

Le financement des organismes culturels demeure pour le reste un enjeu récurrent, et le MNBAQ doit redoubler d'efforts pour accroître ses revenus autonomes au cours des prochaines années. Le MNBAQ travaille activement à multiplier ses activités de développement commercial, qui prennent une nouvelle ampleur grâce au pavillon Pierre Lassonde. Le MNBAQ entend également travailler en étroite collaboration avec sa fondation afin de promouvoir et susciter l'action philanthropique. La Grande campagne de financement pour la réalisation du pavillon Pierre Lassonde, menée par la Fondation du MNBAQ, démontre que des donateurs corporatifs et personnels peuvent être mobilisés pour soutenir un projet fédérateur.

La philanthropie est également au cœur des démarches de développement des collections du Musée. Compte tenu des budgets d'acquisition limités dont le MNBAQ dispose, il doit pouvoir compter sur la générosité de donateurs intéressés à lui donner ou lui léguer des œuvres pertinentes pour enrichir sa collection.

La modernisation de la gouvernance des musées nationaux

Le MNBAQ accueille favorablement l'instauration de règles de gouvernance cohérentes avec celles appliquées dans les autres organismes de l'administration publique et favorisant la pleine transparence de la gestion des fonds publics qu'il est appelé à administrer.

Parmi les modifications, je me réjouis des nouveautés apportées à la composition du conseil d'administration. Il m'apparaît conséquent que le directeur général du Musée soit maintenant membre votant au conseil d'administration. De plus, le souci de composer un conseil d'administration diversifié et représentatif de la société québécoise rejoint le souci du MNBAQ de renouveler et diversifier sa clientèle, et d'offrir un produit susceptible de rejoindre l'ensemble de la collectivité.

Le Musée compte déjà sur la collaboration et l'implication d'un comité d'audit dans le processus de vérification de ses états financiers, les approbations budgétaires et les systèmes de contrôle interne. L'institution d'un nouveau comité de gouvernance, éthique et ressources humaines sera une opportunité additionnelle d'assurer une vigie et d'adopter les meilleures pratiques de gouvernance pour le MNBAQ.

La réputation et la crédibilité d'une institution nationale comme le MNBAQ constituent les fondements principaux sur lesquels repose le développement de liens de confiance avec des partenaires locaux et internationaux. Un cadre de gouvernance structuré permettra au MNBAQ d'établir encore plus clairement auprès de ses partenaires la rigueur avec laquelle il traite ses affaires.

J'aimerais cependant sensibiliser la Commission de la culture et de l'éducation sur un des aspects du projet de loi tel que proposé : l'article 8 du projet de Loi prévoit qu'au moins la moitié des membres du conseil d'administration doit se qualifier comme « administrateurs indépendants au sens de l'article 4 de la Loi sur la gouvernance des sociétés d'État (chapitre G-1.02) ». Bien que je souscrive au principe d'indépendance, je désire porter à votre attention que l'article 4 de la Loi précitée indique que des relations de nature philanthropique peuvent compromettre le caractère d'indépendance d'un

membre si elles sont de nature à nuire à la qualité de ses décisions eu égard aux intérêts de l'institution. Je vous rappelle les considérations exposées précédemment à l'effet que le MNBAQ doit compter de plus en plus sur l'action philanthropique, tant au niveau de contributions financières qu'au niveau du don d'œuvres ou même de prêt d'œuvres. La pratique passée a démontré que le soutien des membres de notre conseil en cette matière était non seulement souhaité, mais encouragé, car exemplaire. Je crois que la contribution philanthropique de la part de nos membres ne nuit pas à la qualité de leurs décisions eu égard au Musée.

Une nouvelle gouvernance au MNBAQ

Toutes les dispositions seront prises pour mettre rapidement en place au MNBAQ les nouvelles règles de gouvernance à la suite de l'entrée en vigueur des modifications projetées à la Loi sur les musées nationaux. L'ouverture récente du nouveau pavillon Pierre Lassonde et le renouvellement en cours du conseil d'administration du MNBAQ constituent des éléments de changement qui appellent une actualisation de nos pratiques. Le moment ne pourrait pas être plus opportun pour moderniser les règles de gouvernance et instaurer les nouvelles balises d'administration d'une institution respectueuse de sa mission et des fonds qui lui sont octroyés.

Je vous remercie de votre écoute et de votre intérêt envers le MNBAQ.

Line Ouellet

Directrice et conservatrice en chef du Musée national des beaux-arts du Québec.