

RAPPORT CONFIDENTIEL

DANIEL BEAUPRÉ, Ph. D.

SEPTEMBRE 2020

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION.....	3
A. CONTEXTE.....	3
B. MANDAT ET MISE EN ŒUVRE	3
C. MÉTHODOLOGIE PRIVILÉGIÉE	5
D. PLAN DU RAPPORT	8
1. DIAGNOSTIC DU CONFLIT AU MUSÉE DES BEAUX-ARTS DE MONTRÉAL	9
1.1 LES ÉLÉMENTS DU CONFLIT AYANT MENÉ [REDACTED]	9
1.1.1 <i>Le climat de travail</i>	9
[REDACTED]	12
[REDACTED]	13
1.2 LE CADRE LÉGISLATIF ET RÉGLEMENTAIRES DÉFICIENT DU MBAM	14
1.2.1 <i>La Loi sur le Musée des beaux-arts de Montréal (L.R.Q. c. M-42) et le Règlement sur l'administration générale du Musée des beaux-arts de Montréal (R.R.Q., c. M-42, r.1)</i>	14
1.2.2 <i>Autres lois pertinentes</i>	20
2. ANALYSE DE LA GOUVERNANCE DU MUSÉE COMPARATIVEMENT AUX NORMES ET BONNES PRATIQUES DE GOUVERNANCE.....	22
2.1 LES NORMES ET PRATIQUES D'UNE BONNE GOUVERNANCE	22
2.1.1 <i>Qu'est-ce que la gouvernance ?</i>	22
2.1.2 <i>Les principes reconnus d'une « bonne gouvernance »</i>	23
2.2. PRESCRIPTIONS DU RÈGLEMENT SUR L'ADMINISTRATION GÉNÉRALE DU MBAM EN TERMES DE GOUVERNANCE.....	24
2.2.1 <i>Détails des responsabilités du CA à l'égard de la direction générale</i>	26
2.2.2 <i>Détails des responsabilités à l'égard des ressources humaines de l'organisation</i>	28
2.2.3 <i>Rôle du président du CA</i>	30
2.3 LES DEVOIRS ET OBLIGATIONS DES INSTANCES DE GOUVERNANCE	31
2.3.1 <i>L'obligation de fiduciaire</i>	32
2.3.2 <i>Les comportements à éviter de part et d'autre</i>	34
3. NOS RECOMMANDATIONS.....	43
3.1 RECOMMANDATION 1 : MODERNISER LA LOI ET LE RÈGLEMENT APPLICABLES AU MBAM	43
3.1.1 <i>Les rôles et responsabilités des administrateurs et de la direction générale (DG)</i>	45
3.1.2 <i>Les comités à instaurer, définir et maintenir</i>	50
3.1.3 <i>Les devoirs et les responsabilités des administrateurs</i>	53

3.1.4 Les compétences et le rôle des administrateurs nommés par le gouvernement	54
3.1.5 Les mécanismes de reddition de compte.....	55
3.2 RECOMMANDATION 2 : REVOIR LES PRATIQUES DE GOUVERNANCE DU MBAM EN FONCTION DES PRINCIPES RECONNUS D'UNE BONNE GOUVERNANCE	56
3.2.1 La formation des administrateurs.....	56
3.2.2 Le rôle du président du conseil d'administration	57
3.2.3 La taille du CA.....	58
3.3 RECOMMANDATION 3 : MODIFIER L'ORGANIGRAMME DU MUSÉE	58
3.3.1 Redéfinir le rôle de la direction générale.....	59
3.3.2 Élargissement du rôle du directeur de l'administration	59
3.4 RECOMMANDATION 4 : AMÉLIORER CERTAINES PRATIQUES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	60
3.4.1 Le service des ressources humaines	60
	61
3.4.3 Un plan de relève	61
3.4.4 La mission, la vision et les valeurs.....	61
3.4.5 La mise en place de meilleures pratiques pour la vérification des références	62
CONCLUSION	63
BIBLIOGRAPHIE	65
ANNEXES.....	66
ANNEXE 1 LES RÉSUMÉS DES ENTREUVES SELON LES DIVERSES PARTIES PRENANTES	66
ANNEXE 2 LISTE DES PERSONNES INTERVIEWÉES	76
ANNEXE 3 LISTE DES DOCUMENTS CONSULTÉS.....	79

INTRODUCTION

A. Contexte

Le Musée des beaux-arts de Montréal (ci-après MBAM) est un organisme sans but lucratif, dont la mission est « d’encourager les arts plastiques, de diffuser les connaissances artistiques, d’acquérir, de conserver, de collectionner, de mettre en valeur et d’exposer des œuvres d’art au profit des populations montréalaise, québécoise, canadienne et d’ailleurs »¹. La réalisation de cette mission dépend des donations de mécènes et de l’octroi de subventions par les pouvoirs publics, la plus grande partie de ces dernières provenant du ministère de la Culture et des Communications du Québec (plus de 15 millions annuellement). Le MBAM, qui jouit d’une renommée internationale, se trouve actuellement dans une situation grave. En effet, [REDACTED], a créé une onde de choc sans précédent et une importante couverture médiatique. De nombreuses préoccupations ont été exprimées sur la gouvernance du Musée et [REDACTED]. Alors que le débat se concentre actuellement à trouver laquelle des deux parties – [REDACTED] – a tort ou raison, il s’avère souhaitable de revenir aux faits. Analyser les pratiques de gouvernance du MBAM d’un point de vue externe et indépendant devenait nécessaire. Le présent rapport est le résultat de cette analyse.

B. Mandat et mise en œuvre

Le mandat confié à l’enquêteur indépendant a été défini par le ministère de la Culture et des Communications sous la forme d’une description des besoins. Nous le reproduisons ici *in extenso* :

« Réaliser un diagnostic de l’encadrement et de la supervision de la conduite des affaires du Musée des beaux-arts de Montréal (MBAM) par l’équipe de direction et le conseil d’administration ainsi que proposer des

¹ Tirée des États financiers du MBAM : <https://www.mbam.qc.ca/workspace/uploads/files/etats-financiers-mbam-2018-2019-fr-final.pdf>

recommandations. Pour ce faire, le prestataire de services réalisera les travaux suivants :

- *Effectuer une revue des structures de gouvernance du MBAM au niveau :*
 - *du conseil d'administration (CA) : composition, rôles et responsabilité du CA et de ses comités, relations avec la haute direction et les autres parties prenantes, processus décisionnels, leadership des dirigeants, règles d'éthique, développement du personnel;*
 - *de l'équipe de direction : rôles et responsabilité, comités de gestion, relations avec le conseil d'administration, processus décisionnels;*
- *Analyser la gestion des ressources humaines, notamment le processus de dotation et de recrutement pour les postes stratégiques de l'organisation et les relations de travail;*
- *Dresser un portrait des processus et outils en place relatifs à la planification stratégique et opérationnelle et à la gestion des risques organisationnels;*
- *Analyser la conformité à la loi constitutive et au Règlement sur l'administration du MBAM et la pertinence des dispositions;*
- *Analyser l'adéquation des pratiques de gouvernance du MBAM avec les lois et pratiques gouvernementales applicables aux sociétés d'État du portefeuille Culture et Communications, notamment la loi sur la gouvernance des sociétés d'État;*
- *Formuler des recommandations relativement à des modifications à la loi constitutive, au Règlement sur l'administration du MBAM en ce qui a trait à la gouvernance et à la direction, ainsi qu'à la reddition de comptes qui devrait être prescrite pour permettre d'en apprécier la conformité;*
- *Élaborer des pistes d'optimisation de la gouvernance du MBAM. »*

Le mandat est très large et ne peut être dissocié du contexte. Le diagnostic de l'encadrement et de la supervision des affaires du MBAM a donc porté principalement sur leur mise en œuvre lors des événements des derniers mois. Les structures de gouvernance du MBAM ont été analysées dans ce contexte d'application. Pour ce faire nous avons tenté de connaître les points de vue des diverses parties prenantes par

rapport aux événements. Par la suite, nous avons scruté la conformité des actions posées avec la loi constitutive du MBAM, son règlement d'administration générale et certaines lois qui s'appliquent au musée. Nous avons également questionné les pratiques de gouvernance du musée en les confrontant avec les normes et pratiques d'une bonne gouvernance. Tout ce travail, effectué dans un court laps de temps, nous a permis de formuler diverses recommandations relativement à des modifications souhaitables à la loi constitutive et à son règlement d'administration pour optimiser la gouvernance du musée dans l'avenir.

C. Méthodologie privilégiée²

Il est préconisé d'utiliser une méthodologie qualitative pour collecter les informations nécessaires à la réalisation de ce mandat. Cette méthodologie est utile pour saisir les subtilités d'une situation et en générer du sens. Elle se fonde sur les points de vue des acteurs³ en sondant leurs perceptions concernant le contexte vécu, permettant ainsi de collecter des données riches et situées.

Plus précisément, deux méthodes qualitatives sont utilisées conjointement : 1) l'analyse du contenu de la documentation applicable au MBAM (documents internes et externes, lois et règlements) ainsi que 2) l'analyse des propos tenus lors d'entrevues semi-structurées auprès d'informateurs clés.

D'une part, la lecture et l'analyse de documents organisationnels⁴ est une méthode permettant d'accumuler un nombre considérable d'informations contextuelles sur l'organisation étudiée et les personnes qui la composent. En plus d'être porteurs d'une chronologie des événements, les documents renseignent sur le contexte de l'organisation et constituent des bases sur lesquelles appuyer et comparer les perceptions individuelles recueillies. Les documents étudiés, tels les lois et règlements applicables au MBAM, sont

² Bell, E., Bryman, A., & Harley, B. (2018). *Business research methods*. Oxford university press.

³ La liste des personnes interviewées se trouve à l'Annexe II.

⁴ La liste des documents consultés se trouve à l'Annexe III.

des sources importantes de renseignements concernant les pratiques prescrites. Ils fournissent des informations clés sur les limites des rôles et des responsabilités de chacun, des informations essentielles lorsque vient le temps d'étudier la gouvernance d'une organisation.

D'autre part, l'utilisation des entrevues semi-dirigées est utile pour obtenir des informations sur la situation et le sens qu'en dégagent les acteurs. Celles-ci présentent l'avantage d'être suffisamment structurées pour couvrir les sujets pertinents (dans le guide d'entretien) tout en étant suffisamment flexibles pour ajuster leur déroulement aux propos et informations détenues par les participants.

Le choix de jumeler ces deux méthodes – l'analyse de la documentation et l'analyse des données qualitatives issues des entrevues – se fonde sur une logique de triangulation des données, laquelle vise à valider des informations obtenues de manières différentes. Cette vérification est utile pour augmenter la validité des données et des constats qui en seront dégagés. Également, dans le cadre de la collecte de données, le principe de saturation des informations oriente les choix méthodologiques. Ce principe établit la poursuite puis l'arrêt de la collecte de données lorsque celle-ci n'apporte plus de nouvelles informations significatives. L'atteinte de cette saturation envoie le signal que l'analyse de la situation est complète et qu'aucun des aspects importants n'a été omis.

Pour le présent mandat, un total de [REDACTED] entrevues a été réalisé aux mois de juillet et août 2020. Les personnes interviewées provenaient de différents horizons [REDACTED] :

[REDACTED]
[REDACTED].

D'une durée moyenne d'une heure trente minutes (1h30), chaque entrevue a été conduite par vidéoconférence, en s'appuyant sur un guide d'entretien et en laissant la liberté aux participants de s'exprimer sur des sujets connexes. La confidentialité des

échanges a été assurée aux participants. Nous les avons assurés que leurs propos ne seraient pas cités tels quels ; les points de convergence entre les perceptions et les faits relatés par les participants étant la pierre angulaire du présent rapport. Les entrevues se sont poursuivies jusqu'à saturation des informations obtenues : soit lorsque la conduite d'entrevues supplémentaires n'apportait plus d'informations nouvelles sur la situation problématique.

En guise de complément aux entrevues individuelles, les participants nous ont transmis des documents qui étayaient certains faits qu'ils avaient évoqués. La lecture attentive de ces documents a permis d'établir encore une fois une forte distinction entre les faits avérés et vérifiables d'une part, et les perceptions des individus concernant ces faits, d'autre part. Ce rapport est ainsi basé sur les faits, c'est-à-dire sur des événements, actions, paroles et situations vérifiables. Les interprétations de ces faits sont ainsi écartées de ce rapport : les perceptions qui ne pouvaient être corroborées par d'autres sources (personnes, documents, etc.) ont été écartées et ne sont pas prises en compte ici.

Une illustration s'impose afin de bien distinguer les faits des perceptions. [REDACTED]

[REDACTED] [REDACTED] [REDACTED]
 [REDACTED]
 [REDACTED] [REDACTED]
 [REDACTED]
 [REDACTED]

[REDACTED] Il s'agit de ouï-dire, mais il ne s'agit pas de faits. Les informations non-vérifiables n'ont ici aucune crédibilité et sont ainsi exclues de l'analyse.

[REDACTED]
 [REDACTED]

Pour résumer, [REDACTED] personne ont été interrogées, provenant de diverses instances du MBAM et de l'extérieur; une collecte de données fut effectuée sur une période de deux mois (juillet et août 2020) ; une lecture et une analyse de documents pertinents, dont des lois et des règlements, furent complétés par la recension et le traitement d'une cinquantaine de textes reliés à l'actualité (articles de journaux, lettres d'opinion, communiqués...) du 10 juillet au 20 août 2020. Nous avons aussi pris connaissance de la littérature exposant les normes et pratiques d'une bonne gouvernance, principalement pour les musées.

D. Plan du rapport

Ce rapport possède trois sections. La première est consacrée au diagnostic du conflit au MBAM, comprenant deux sous-sections, l'une sur l'analyse des éléments du conflit [REDACTED], l'autre sur le cadre législatif et réglementaire du MBAM. La deuxième section est consacrée à l'analyse de la gouvernance du musée comparativement aux normes et pratiques d'une bonne gouvernance. Cette section est composée de trois sous-sections, la première sur les normes et pratiques d'une bonne gouvernance, la deuxième sur les prescriptions du Règlement sur l'administration générale du MBAM en termes de gouvernance, et la troisième sur les devoirs et obligations des instances de gouvernance. La troisième section contient nos recommandations. Elles sont au nombre de quatre et couvrent chacune plusieurs aspects. Enfin quelques annexes sont jointes au rapport dont la première qui regroupe les résumés des entrevues selon les parties prenantes.

1. DIAGNOSTIC DU CONFLIT AU MUSÉE DES BEAUX-ARTS DE MONTRÉAL

À partir des entrevues exprimées par les parties prenantes (voir Annexe 1) et de la lecture des documents fournis pour étayer les points de vue, nous tentons de distinguer les faits avérés et leurs interprétations tout en soulevant certaines questions qui nous semblent problématiques. Dans un deuxième temps, nous analysons le cadre législatif et réglementaire auquel est soumis le MBAM, certaines clauses et leur application créant de la confusion et certains comportements incohérents.

1.1 Les éléments du conflit [REDACTED]

Nous pouvons les regrouper selon trois catégories : le climat de travail, [REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]

1.1.1 Le climat de travail

Le climat de travail est le premier élément qui est en cause. À la fin de novembre 2019 des représentants du syndicat du MBAM ont présenté [REDACTED] et au conseil d'administration des plaintes concernant le climat de travail. [REDACTED]
[REDACTED] [REDACTED]
[REDACTED]

[REDACTED] En réponse à ces plaintes, le conseil d'administration a commandé une évaluation externe au *Cabinet RH* dont le rapport [REDACTED] [REDACTED]
[REDACTED] [REDACTED]

Le rapport sur le climat de travail réalisé par le *Cabinet RH* fait partie de la présente analyse.⁶ [REDACTED]
[REDACTED]. [REDACTED] a permis de vérifier la

conformité de la méthodologie utilisée de même que d'obtenir des informations

⁶ Le rapport a été rendu disponible pour le mandat actuel sous le sceau de la confidentialité.

supplémentaires pour apprécier la validité des résultats qui se dégagent du diagnostic.

■■■■■ a permis de faire les constats suivants :

- La méthodologie déployée est rigoureuse et conforme aux bonnes pratiques ;
- L'échantillon de ■■■ personnes a une valeur représentative de l'ensemble des employés du MBAM (■■■■■
■■■■■) ;
- Les résultats du diagnostic reposent sur des perceptions des employés, mais également sur des éléments factuels.

En l'occurrence, les résultats du diagnostic sont considérés comme valides et crédibles, c'est-à-dire qu'ils sont réputés représenter adéquatement ce qui était vécu par les employés au Musée au moment de l'enquête. Pour cette raison, ce rapport constitue une pièce importante de la présente analyse.

■■■■■ ■■■■ a également permis de recueillir certains éléments de contexte entourant la production et la diffusion du rapport. D'abord, le problème du climat de travail au MBAM ne serait en rien superficiel : les perceptions et faits collectés faisaient état d'un problème significatif. ■■■■

■■■■■ ■■■■
■■■■■ ■■■■
■■■■■ ■■■■
■■■■■ ■■■■
■■■■■ ■■■■
■■■■■ ■■■■
■■■■■ ■■■■
■■■■■ ■■■■

■■■■■ ■■■■
■■■■■ ■■■■
■■■■■ ■■■■

[REDACTED]. On justifie cette décision de ne pas avoir distribué le rapport [REDACTED] par les ententes de confidentialité signées avec les employées leur ayant permis de s'exprimer librement.

Parmi les faits reprochés, on souligne [REDACTED], [REDACTED], [REDACTED], [REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED] 7. [REDACTED] [REDACTED]

[REDACTED] 6. [REDACTED],

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED].

Effectivement, même si le climat de travail aurait nécessité des interventions bien avant le dépôt du rapport du *Cabinet RH*, il ne s'est passé que cinq mois, dont près de quatre dans un contexte de pandémie, pour en appliquer les recommandations. C'est

⁷ Extrait d'un des documents fournis [REDACTED] complément de l'entrevue.

relativement court pour améliorer les processus internes même si un employeur a le devoir de maintenir un environnement de travail sain.

[REDACTED]

Pour donner suite à la recommandation de créer un poste de conservateur/conservatrice en chef, un poste de cadre supérieur, un processus d'embauche fut mis en place. Vingt et un candidats ont postulé et [REDACTED] ont passé des entrevues. Un comité RH, mis sur pied à cette occasion par le conseil d'administration, [REDACTED] [REDACTED] e [REDACTED]

[REDACTED], [REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED] [REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED] [REDACTED]. Le conseil d'administration, [REDACTED] a considéré que [REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED] Nous reviendrons dans la prochaine section sur [REDACTED] et sur les dispositions du règlement d'administration du MBAM qui concernent l'embauche d'un cadre supérieur. [REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED], [REDACTED]

[REDACTED] [REDACTED]

[REDACTED]

Certaines des personnes interviewées [REDACTED] ont rappelé les pratiques de gestion des ressources humaines privilégiées et appliquées au MBAM. Le processus de dotation (recrutement, sélection, embauche) pour les postes de cadres était inchangé depuis plusieurs années (plus de dix processus auraient eu lieu d'une façon spécifique en près de trente ans). [REDACTED]

[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]

[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]

[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

1. 2 Le cadre législatif et réglementaires déficient du MBAM

En lien avec ce qui précède nous avons analysé l’encadrement législatif et réglementaire du MBAM. [REDACTED]

[REDACTED].

1.2.1 La Loi sur le Musée des beaux-arts de Montréal (L.R.Q. c. M-42) et le Règlement sur l’administration générale du Musée des beaux-arts de Montréal (R.R.Q., c. M-42, r.1)

Le MBAM est régi par une loi spécifique, soit la Loi sur le MBAM (L.R.Q., c. M-42). Créée en 1860 sous le nom de « Art Association of Montréal », ce n’est qu’en 1972 que le musée des beaux-arts de Montréal devient ce qu’il est par l’adoption d’une loi constitutive qui en fait une personne morale sans but lucratif (en 1999 on a modifié le terme « corporation » alors en usage par celui de « personne morale » pour être conforme aux dispositions du Code civil du Québec). La Loi de 1912, modifiée à quelques reprises au fil des ans, régit l’organisation et le fonctionnement du musée. Les amendements sont inclus dans une loi refondue actuellement en vigueur.

[REDACTED]

██████████. Des administrateurs sont nommés par le gouvernement, d'importantes subventions lui sont accordées par l'État québécois, les règlements que le musée peut adopter doivent être soumis au ministre de la Culture et des Communications et pour certains d'entre eux doivent être approuvés par le gouvernement, le musée doit rendre des comptes annuellement au ministre de la Culture et des Communications qui est chargé de l'application de la loi.

L'article 5 précise le nombre d'administrateurs qui composent le conseil d'administration, soit 21. De ce nombre, il est précisé que neuf (9) sont nommés par le gouvernement et que les douze (12) administrateurs restants sont élus par l'assemblée générale du MBAM. Les membres nommés par le gouvernement occupent également quatre (4) des dix (10) places au comité exécutif du CA (Article 7). [REDACTED]

- Quel est le rôle des administrateurs nommés par le gouvernement dans le CA et dans le comité exécutif ? Quelles sont les attentes du gouvernement à cet égard ?
- Comment les administrateurs sont-ils sélectionnés par le gouvernement ? Quels sont les profils de compétences recherchés pour siéger au CA du MBAM ?
- Dans quel but sont-ils nommés ? S'agit-il d'une façon de veiller à la conformité des pratiques de gouvernance du MBAM ou est-ce davantage une disposition donnant l'impression au gouvernement d'avoir un droit de regard sur la gouvernance ?

L'article 8 de la même loi précise le mandat du comité exécutif élu parmi les administrateurs du CA. Il se lit comme suit :

« 8. Le comité exécutif est chargé de l'administration des affaires courantes du Musée; il veille à la mise en œuvre des décisions du conseil d'administration et exécute les mandats qu'il lui confie. Il exerce en outre les pouvoirs que le conseil d'administration peut lui déléguer; le conseil

ne peut cependant lui déléguer les pouvoirs prévus au deuxième alinéa de l'article 6.1, aux articles 7, 9.1, 10, 16 et 17. »

- Que signifie exactement le terme « affaires courantes » ? Ce terme peut porter à confusion : parle-t-on des affaires courantes reliées à la gouvernance du MBAM ou encore des affaires courantes relevant de la gestion (interne) de l'organisation ? De plus, le Règlement sur l'administration du MBAM, complémentaire à la présente loi, semble être en incohérence sur cet aspect. ■

■ Et ici, de la même façon, la précision est manquante : de quelles affaires est-il question ?

- ■
■
■
■
■
■
- ■
■
■
■.

L'article 9, qui traite des conflits d'intérêt des administrateurs, ■

■. Selon cet article :

« 9. Aucun membre du conseil d'administration ne peut, sous peine de déchéance de sa charge, avoir un intérêt direct ou indirect dans une affaire mettant en conflit son intérêt personnel et celui du Musée. Toutefois, cette déchéance n'a pas lieu si un tel intérêt lui échoit par succession ou donation, pourvu qu'il y renonce ou en dispose avec toute la diligence possible. »

Bien que la question des conflits d'intérêts soit abordée plus en détails dans l'article 324 du Code civil du Québec, l'application de cette disposition peut poser problème. Comment faire pour établir concrètement une séparation adéquate de l'argent (les donations notamment) et du pouvoir (dont disposent les administrateurs) ? Par exemple, est-il admis d'endosser à la fois le rôle d'administrateur et de grand donateur du MBAM ?

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

Finalement, l'article 14 énonce des obligations de reddition de compte du MBAM envers le ministère de la Culture et des Communications:

« 14. Le Musée soumet annuellement ses états financiers aux membres du Musée ainsi qu'au ministre de la Culture et des Communications qui doit les déposer à l'Assemblée nationale le plus tôt possible. De plus, le Musée doit soumettre annuellement un rapport de ses activités et de ses opérations au ministre de la Culture et des Communications. »

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]. Parle-t-on d'un rapport des principales réalisations du Musée au cours de l'année en lien avec sa mission ou concernant la gestion interne ? [REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED] En d'autres termes, jusqu'où va le droit de regard que l'on accorde au Ministre et, de manière similaire, quelle est la nature des informations auxquelles il peut exiger l'accès ?

⁸ « Les tribunaux ont montré très peu de souplesse sur ce point en insistant pour que les administrateurs évitent non seulement de se retrouver en conflit d'intérêts réel, mais qu'ils évitent aussi toute apparence de conflit d'intérêts. » (Industrie Canada, 2002, p. 26)

Comme évoqué plus haut, le Règlement sur l'administration générale du MBAM (L.R.Q., c. M-42, a. 10) complète la loi sur le MBAM. Il contient des informations essentielles, notamment sur le partage des responsabilités entre les administrateurs et la direction générale. [REDACTED], soit les articles 15 et 67.

« 15. Le conseil exerce les pouvoirs qui lui sont conférés par la Loi ou les règlements et notamment: [...] »

5^o ratifie la nomination et le congédiement du personnel de cadre supérieur prévu au plan d'organisation administrative [...] »

« 67. Le directeur général est le chef de la direction de la Corporation. Il est nommé par le conseil d'administration et est responsable notamment:

1^o de l'administration générale et de la direction de la Corporation;

2^o de l'engagement et du congédiement du personnel de cadre supérieur et des employés de la Corporation, sous réserve du paragraphe 5 de l'article 15 [...] »

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED] [REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

« 55. Les dirigeants de la Corporation sont : [...] »

8^o tout autre dirigeant que le conseil d'administration juge à propos de nommer. »

Cet article vient-il conférer le droit au CA de nommer d'autres dirigeants, et ce, avec ou sans l'aval de la direction générale ? [REDACTED]

[REDACTED]. Par ailleurs, ne serait-il pas important de définir le terme « dirigeant » dans le Règlement ?

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]. [REDACTED]. Le dirigeant est le terme désigné maintenant pour remplacer le terme « officier de la corporation » que l'on employait autrefois, et outre le directeur général, il réfère aux postes occupés par des administrateurs, soit généralement : président, vice-présidents, secrétaire, trésorier...⁹

Une dernière remarque s'impose sur le Règlement sur l'administration générale et concerne les comités. Il prévoit la constitution de comités destinés à combler des fonctions spécifiques (un comité de vérification, un comité de mise en candidature pour les administrateurs, des comités divers sur les acquisitions) ainsi que la possibilité de créer des comités consultatifs permanents ou temporaires. La formation de ces comités constitue une pratique de gouvernance pertinente, surtout lorsque le CA est de taille importante (ici 21 membres). D'ailleurs, il semble généralement admis que le CA s'adjoigne trois types de comités sur une base permanente. Par exemple, la loi sur les musées nationaux (chapitre M-44) mise à jour en 2016¹⁰, exige la formation de trois comités : outre le comité de vérification, qui est déjà prévu dans le Règlement sur l'administration générale du MBAM, un comité de gouvernance et d'éthique de même qu'un comité de ressources humaines (lesquels peuvent être fusionnés)¹¹. Ces comités ont des fonctions importantes à assurer au niveau de la gouvernance. Leur absence, dans

⁹ Fillion, M. (1986), Droit des associations, p.111-113

¹⁰ Loi modernisant la gouvernance des musées nationaux (L.Q., 2016).

¹¹ Article 22.4.

[REDACTED]

[REDACTED]

Ce cadre légal et réglementaire permet déjà de mieux saisir le fonctionnement du MBAM.

[REDACTED]

[REDACTED] Certains autres aspects de la Loi et du Règlement seront abordés à la section 2 en lien avec les normes et pratiques d'une bonne gouvernance. [REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

1.2.2 Autres lois pertinentes

Comme tout organisme à but non lucratif, le MBAM est soumis aux dispositions de plusieurs lois concernant les relations de travail, la langue de travail, la santé et la sécurité au travail, la protection du consommateur, la fiscalité, la sécurité des bâtiments, etc. Il n'entre pas dans notre mandat d'en faire le tour et d'en analyser le contenu.

Mentionnons cependant plus particulièrement les dispositions du Code civil du Québec ayant trait aux personnes morales auxquelles nous ferons référence à la prochaine section. On les retrouve au Titre cinquième du Code civil (articles 298 à 364). « Les personnes morales de droit privé sont régies par les lois applicables à leur espèce » mais elles peuvent aussi être régies par le Code civil « lorsqu'il y a lieu de compléter les dispositions de ces lois, notamment à leur statut de personne morale, leurs biens ou leurs rapports avec les autres personnes. » (article 300).

Le MBAM est syndiqué et une convention collective régit les rapports entre les salariés et leur employeur. Cette Convention collective adoptée conformément aux dispositions du Code du travail contient un article [REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[illegible]

La Convention contient des dispositions concernant un comité de relations de travail et une procédure de griefs. Il nous semble que les dispositions de la Convention n'ont pas suffisamment été mises en œuvre au cours des dernières années afin d'éviter que les relations de travail se dégradent au point d'en arriver aux conclusions des derniers mois.

2. Analyse de la gouvernance du musée comparativement aux normes et bonnes pratiques de gouvernance

Dans cette section, nous présentons les fondements normatifs et les bonnes pratiques d'une bonne gouvernance qui ont présidé, à la lumière des faits rapportés dans le cas du MBAM, à l'élaboration de nos recommandations.

2.1 Les normes et pratiques d'une bonne gouvernance

2.1.1 Qu'est-ce que la gouvernance ?

La gouvernance est la pierre angulaire de la présente analyse. Elle concerne l'appareil et les pratiques dont se dote une organisation afin de veiller à son administration en s'assurant de respecter des normes de qualité élevées. Dans son guide sur les devoirs et responsabilités d'un conseil d'administration, l'École nationale d'administration publique offre la définition suivante :

« La gouvernance réfère aux règles et aux pratiques de gestion qu'une organisation se donne, à la structure organisationnelle qu'elle met en place et au partage clair des responsabilités entre les différents acteurs qu'elle établit pour que sa gestion soit efficace et efficiente. Mais c'est d'abord et avant tout une philosophie qui veut que la gouverne d'une organisation satisfasse à de hauts standards de transparence, d'intégrité et d'efficacité. » (ENAP, 2007, p.11)

Cette définition est intéressante puisqu'elle réfère autant aux normes qui encadrent la gouvernance (règlements, responsabilités de chacun) qu'aux principes qui devraient la régir (soit la transparence, l'intégrité et l'efficacité). Elle fait d'ailleurs écho à la définition que donne l'Institut sur la gouvernance d'organisations privées et publiques :

« La gouvernance, dans sa forme fiduciaire, consiste à mettre en œuvre tous les moyens pour qu'un organisme puisse réaliser les fins pour lesquelles il a été créé, et ce de façon transparente, efficiente et respectueuse des attentes de ses parties prenantes. »
(<https://igopp.org/igopp/la-gouvernance/>)

La gouvernance concerne ainsi autant les mécanismes (moyens) que les objectifs visant la réalisation d’une mission (fins) dans le respect de certaines valeurs fondamentales. Les définitions permettent déjà de faire un parallèle avec les principes de la « bonne » gouvernance. En effet, dans la littérature¹², la définition claire et la répartition sans équivoque des rôles et responsabilités entre les différentes instances (nommément le CA et la DG) sont une des conditions essentielles d’une saine gouvernance. Chacun, chacune doit être au courant de son champ d’intervention et comprendre l’étendue de ses responsabilités de façon à ce qu’il n’y ait pas de malentendus, de mésententes ou d’empiètements.

2.1.2 Les principes reconnus d’une « bonne gouvernance »

Le tableau¹³ suivant détaille ce qui est généralement admis comme une répartition des rôles et responsabilités entre le CA et la direction générale. Essentiellement, le CA assure un rôle de supervision et de surveillance (une « régie ») de l’organisation. Pour reprendre l’expression utilisée dans le Guide de la gouvernance des institutions muséales, « le CA s’apparente au pouvoir législatif tel que défini par la séparation des pouvoirs de l’État ». Pour sa part, la direction générale joue un rôle qui se veut d’exécution et opérationnel.

	Rôles et responsabilités du CA	Rôles et responsabilités de la direction générale
Grande fonction	Surveillance, contrôle et supervision « <i>Nose in, fingers out</i> »	Dirige les opérations
Principales responsabilités identifiées dans la littérature sur la gouvernance	Adopte les grandes orientations stratégiques de l’organisation Élabore des plans d’action qui seront mis en œuvre par la direction générale Approuve les budgets	Est responsable de la gestion courante de l’organisation Est responsable du personnel sous sa supervision Est imputable envers le CA (en étant son mandataire)

¹² Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, 2005 ; ENAP, 2007 ; Guide de la gouvernance des institutions muséales.

¹³ Basé sur les sources suivantes : Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (2005) ; Guide de la gouvernance des institutions muséales ; ENAP (2007) ; CPA (2009, 2018) ; Industrie Canada (2002) ; Laurin (2008).

	Veille à la gestion des risques pour l'organisation Engage, supervise, évalue et administre le contrat de la direction générale Rédige la description de poste, les tâches, les objectifs et les normes de rendement de la direction générale S'assure à ce que l'organisation respecte ses obligations et exigences légales Doit garder son indépendance envers la direction	Accomplit les mandats et les responsabilités que le CA lui délègue Doit fournir les ressources et l'information nécessaire au CA Donne son avis sur les projets et dossiers du CA (le CA doit l'entendre) Peut ne pas être en accord avec le CA, mais doit mettre en œuvre ses décisions Est le porte-parole de l'organisation
--	--	---

À la lecture de ce tableau, il est possible de constater que le CA et la direction générale ont des rôles et responsabilités distincts, mais complémentaires. L'établissement clair de ces rôles est d'ailleurs d'importance première pour une gouvernance saine et efficace : *« Dans ce contexte, la clarté des rôles, des responsabilités et des rapports hiérarchiques est essentielle »* (Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, 2005, p. 7). À ce titre, il convient de mentionner l'indépendance que doit garder le CA par rapport à la direction générale (Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, 2005)¹⁴ : les rôles sont définis de manière telle que le CA ne puisse s'assimiler à la direction ni empiéter sur la gestion qu'elle fait des affaires à l'interne.

2.2. Prescriptions du Règlement sur l'administration générale du MBAM en termes de gouvernance

Les responsabilités du CA et de la direction générale sont définies de manière succincte dans le Règlement. Le tableau ci-après rappelle les principaux articles précisant le rôle de chacun.

¹⁴ « Les pratiques gouvernance des sociétés d'État prévoient que les conseils d'administration gardent leur indépendance à l'égard de la direction. » (Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, 2005, p. 23-24)

Principales responsabilités identifiées dans le Règlement sur l'administration du MBAM (L.R.Q., c. M-42, r.1)

Conseil d'administration	Direction générale
<u>Article 15</u> « 15. Les affaires de la Corporation sont administrées par son conseil d'administration. Le conseil agit au nom de la Corporation et la lie en toutes matières sous réserve des autorisations prescrites par la Loi. Le conseil exerce les pouvoirs qui lui sont conférés par la Loi ou les règlements et notamment : 1^o définit la politique et l'orientation générale de la Corporation et voit à son application; 2^o approuve le plan d'organisation administrative de la Corporation et les définitions de tâches; 3^o établit la politique salariale et les échelles de salaire; 4^o nomme et congédie le directeur général et définit son mandat; 5^o ratifie la nomination et le congédiement du personnel de cadre supérieur prévu au plan d'organisation administrative; 6^o contrôle la gestion financière de la Corporation en vue de la réalisation de ses fins propres; 7^o assure la sollicitation des fonds nécessaires; 8^o avant la fin de chaque exercice financier, adopte le budget de l'année à venir et procède à sa révision lorsque nécessaire; 9^o autorise l'acquisition ou l'aliénation d'œuvres d'art; 10^o voit à ce que les tâches suivantes soient accomplies sous l'autorité du directeur général: a) la conservation et la présentation de la collection; b) la gestion et le déboursement des fonds; c) la programmation, la planification et l'exécution de l'ensemble des activités de la Corporation. »	<u>Section XIII</u> « 67. Le directeur général est le chef de la direction de la Corporation. Il est nommé par le conseil d'administration et est responsable notamment : 1^o de l'administration générale et de la direction de la Corporation; 2^o de l'engagement et du congédiement du personnel de cadre supérieur et des employés de la Corporation, sous réserve du paragraphe 5 de l'article 15; 3^o de la préparation du budget et de la surveillance des dépenses. Le directeur général remplit également toute autre fonction et charge que le conseil d'administration peut lui assigner. D. 507-86, a. 67. 68. Le directeur général doit: 1^o rendre compte au conseil d'administration de l'application de la politique de la Corporation ainsi que de son orientation générale et de son administration; 2^o faire rapport au conseil d'administration des activités de la Corporation lorsque celui-ci le requiert; 3^o soumettre au conseil d'administration des rapports financiers périodiques. D. 507-86, a. 68. 69. Sauf lorsqu'il en est autrement décidé par le conseil d'administration ou le comité concerné, le directeur général est invité à assister aux réunions du conseil d'administration et de tous les comités. »

Comme l'article 15 du Règlement le montre, les responsabilités du CA s'étendent à différents aspects reliés à la supervision de la direction générale ainsi qu'à la gestion financière et administrative du MBAM. Il convient ici de préciser ces deux responsabilités.

2.2.1 Détails des responsabilités du CA à l'égard de la direction générale

Tel que souligné précédemment, la DG est mandatée par le CA afin d'assurer la gestion de l'organisation et d'appliquer les principales orientations stratégiques dont il décide. À cet égard, puisque le CA lui délègue son autorité, la DG est imputable envers le CA : elle doit lui rendre des comptes. Or, le CA a également certaines balises à respecter afin d'établir le mandat de la DG. Le Guide de la gouvernance des institutions muséales¹⁵ envisage les balises suivantes quant au rôle du CA : il embauche la direction générale, établit des objectifs et des grandes priorités à son mandat, énonce les principales composantes de son contrat (conditions d'emploi, tâches, relations avec le CA, conditions pour la gestion de la performance comme par exemple, l'évaluation du rendement), lui délègue la responsabilité pour les activités courantes et met sur pied différents comités pour l'appuyer « sans toutefois s'ingérer dans les affaires qui relèvent de celle-ci » (Guide de la gouvernance des institutions muséales). Concernant spécifiquement la gestion du rendement de la DG, un document préparé par l'Ordre des CPA précise ceci : « Les administrateurs doivent élaborer des normes de rendement pour la haute direction et procéder à des évaluations de rendement annuelles. » (CPA, 2009, p. 10).

Il est ici possible de faire un parallèle entre ce qui est prescrit dans la littérature et ce qui est prévu dans le Règlement sur l'administration du MBAM, notamment au paragraphe 4 de l'article 15 :

« [...] Le conseil exerce les pouvoirs qui lui sont conférés par la Loi ou les règlements et notamment:

4^o nomme et congédie le directeur général et définit son mandat; [...] ».

¹⁵ Société des musées du Québec (s.d.). La gouvernance des institutions muséales : guide à l'usage des directions et des conseils d'administration, SMQ. Récupéré de : <https://www.musees.qc.ca/bundles/professionnel/guides/gouvernance/index.htm>

Effectivement, alors que plusieurs barèmes pour évaluer la direction générale sont établis dans la littérature, le Règlement est peu explicite sur la fonction de supervision du CA à l'égard de la direction générale. Certes, il est chargé de son embauche et de son congédiement (s'il y a lieu), mais ses responsabilités à son égard sont beaucoup plus vastes. Par exemple, le CA doit voir non seulement à nommer la DG mais, il doit aussi la guider à l'aide d'objectifs et d'orientations stratégiques, la superviser, la soutenir et l'évaluer formellement et informellement de manière à lui fournir la rétroaction nécessaire pour améliorer son rendement, le cas échéant.

Un autre point d'intérêt concerne le remplacement de la direction générale. Bien que le paragraphe 4 de l'article 15 précise que le CA a la responsabilité de « congédier » la direction générale, quelques informations semblent manquantes. Encore ici, la littérature s'avère utile pour compléter. Celle-ci nous apprend les choses suivantes :

- L'évaluation du rendement et de la performance de la direction générale devrait être un préalable à la décision de renouveler ou de mettre fin à son contrat. Selon la Société des musées du Québec, *« l'évaluation de la DG est placée, avant tout, sous le signe de la continuité, mais en cas de problème, l'évaluation sera un prélude, équitable et efficace, à un remplacement rendu nécessaire »* (Société des musées du Québec).
- Advenant le cas où la performance de la direction générale ne répond pas aux attentes ou est insuffisante *« pendant une période prolongée et que le directeur général éprouve de la difficulté à régler le problème, le conseil devrait agir sans délai lorsque cela devient évident »* (CPA, 2018, p. 23).
- *« Dans certains cas, il peut être approprié d'appuyer le directeur général en lui offrant plus de supervision, de formation et d'encadrement. Selon la pratique de l'organisme et les circonstances, il peut être prématuré de mettre fin à l'emploi du directeur général avant de lui avoir donné suffisamment de temps pour corriger ses problèmes de performance ou de conduite. »* (CPA, 2018, p. 25)

- Si le CA en arrive à la conclusion que la direction générale doit être remplacée, cette décision doit se prendre « *dans les meilleurs intérêts de l'organisme [et] être fondée sur une évaluation objective de la situation ainsi que, lorsque cela est approprié, sur des conseils juridiques* » (CPA, 2018, p. 23). La précipitation n'est habituellement pas souhaitable puisqu'il s'agit d'une décision ayant des incidences sur l'organisme, autant à l'interne qu'à l'externe. Il est d'usage que le conseil tienne compte de « *la responsabilité légale potentielle de l'organisme (ex., le préavis, le versement d'un salaire en remplacement du préavis, l'indemnité de départ), ainsi que les répercussions non pécuniaires pour l'organisme et les groupes de parties prenantes* » (CPA, 2018, p. 25).
- Avant d'officialiser le congédiement, il s'avère nécessaire de remplir les conditions suivantes :
 - « *[D'avoir mené] des investigations adéquates sur la question, d'en avoir débattu en tant que conseil et d'avoir pris une décision fondée sur des motifs qui ne sont pas discriminatoires* » ;
 - Laisser l'occasion à la direction générale « *de répondre aux préoccupations et aux allégations de performance insatisfaisante ou de mauvaise conduite avant qu'une décision soit prise* » (CPA, 2018, p. 24).

Ces étapes et précautions sont conformes aux bonnes pratiques de gestion des ressources humaines. À moins qu'une faute grave ne soit commise, cette marche à suivre devrait prévaloir.

2.2.2 Détails des responsabilités à l'égard des ressources humaines de l'organisation

Les administrateurs sont responsables de l'organisation, et de l'application des lois qui l'encadrent : ils représentent l'« employeur » pour les employés. Ils sont ainsi responsables d'offrir un milieu de travail sain aux employés et de veiller à leur intégrité.



[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

Concernant spécifiquement les responsabilités envers les employés, il est de celles du CA de s'assurer de la conformité de l'organisation aux exigences légales : c'est à lui que revient la responsabilité de « *la direction et de la surveillance du personnel et de la stratégie de l'organisme en matière de RH, ainsi que de la mise en place de processus visant à réduire les risques et à atténuer la responsabilité* » (CPA, 2018, p. 5). [REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

Les membres du CA ont par ailleurs évoqué leur obligation fiduciaire qui les somment d'agir devant une telle situation, comme le fait remarquer cet extrait d'un document sur la gouvernance préparé par l'Ordre des CPA : « *Les administrateurs sont les vrais responsables de l'organisme. Ils peuvent manquer à leur obligation fiduciaire par inaction et inattention.* » (CPA 2009, p. 10).

2.2.3 Rôle du président du CA

Il semble également important d'étayer les principales responsabilités que détient le président du CA (PCA), outre ses responsabilités d'administrateur. Certains articles du Règlement sur l'administration du MBAM définissent le rôle qui lui est attribué. Les voici, avec nos soulignements:

« 16. Sous réserve de l'article 20, sur la convocation du président, du comité exécutif ou de 5 administrateurs, le conseil d'administration se réunit aussi souvent que l'intérêt de la Corporation l'exige. »

« 17. La convocation est faite par le secrétaire au moyen d'un avis transmis, au moins 7 jours avant la tenue de la réunion, à chacun des administrateurs à leur adresse inscrite au registre de la Corporation. Si, de l'avis du président, il y a urgence, cet avis peut être envoyé au moins 24 heures avant la tenue de cette réunion. »

« 31. Sous réserve de l'article 7 de la Loi, le président, les vice-présidents, le trésorier spécial et le secrétaire spécial siègent au comité exécutif. »

« 55. Les dirigeants de la Corporation sont: 1^o le président; 2^o les 2 vice-présidents; 3^o le trésorier spécial; 4^o le trésorier; 5^o le secrétaire spécial; 6^o le secrétaire; 7^o le directeur général; 8^o tout autre dirigeant que le conseil d'administration juge à propos de nommer. »

« 57. Sous l'autorité du conseil d'administration, le président exerce le contrôle général et assume la surveillance des affaires de la Corporation. Il est le porte-parole du conseil. Il est responsable de la coordination et du fonctionnement des comités et il est d'office membre de tous les comités sauf du comité consultatif sur les acquisitions. »

« 58. Le président préside les réunions du conseil d'administration, du comité exécutif et les assemblées des membres de la Corporation. En cas de partage égal, le président a voix prépondérante. »

De par son rôle, le PCA se voit attribuer certaines tâches et responsabilités supplémentaires comme convoquer et présider les réunions, assurer la surveillance des affaires de l'organisation, et agir comme porte-parole du CA. Par contre, le PCA n'est pas autorisé à s'ingérer dans les affaires courantes du Musée : il contrôle et surveille, il ne

dirige pas les opérations. Le PCA communique avec la direction générale parce qu'il est le porte-parole du CA et qu'il est mandaté pour le faire. De ce fait, le PCA peut avoir des échanges plus fréquents que les autres membres du CA avec la direction générale. Par contre, ce rôle de « porte-parole du CA » est à ne pas confondre avec celui de « porte-parole du Musée », généralement reconnu comme une prérogative de la direction générale (selon la Société des musées du Québec).

En somme, le rôle du PCA est plus large que celui des autres administrateurs du CA. Il demeure toutefois « un administrateur comme un autre » en ce sens qu'il n'a pas plus de pouvoir ni d'influence que les autres : son rôle de surveillance n'en est en rien modifié, ce qui signifie qu'il n'a pas le mandat de contribuer à la gestion interne du MBAM.

2.3 Les devoirs et obligations des instances de gouvernance

Les administrateurs et la direction générale doivent agir avec prudence, diligence, honnêteté et loyauté dans le cadre de leurs fonctions.

Le Code civil du Québec prévoit, aux articles 321 à 330¹⁶, les obligations des administrateurs. Nous les reprenons en partie ici, avec nos soulignements.

« 321. L'administrateur est considéré comme mandataire de la personne morale. Il doit, dans l'exercice de ses fonctions, respecter les obligations que la loi, l'acte constitutif et les règlements lui imposent et agir dans les limites des pouvoirs qui lui sont conférés. »

« 322. L'administrateur doit agir avec prudence et diligence.

Il doit aussi agir avec honnêteté et loyauté dans l'intérêt de la personne morale. »

« 323. L'administrateur ne peut confondre les biens de la personne morale avec les siens; il ne peut utiliser, à son profit ou au profit d'un tiers, les biens de la personne morale ou l'information qu'il obtient en

¹⁶ Code civil du Québec récupéré à : <http://legisquebec.gouv.qc.ca/fr/showdoc/cs/ccq-1991>

raison de ses fonctions, à moins qu'il ne soit autorisé à le faire par les membres de la personne morale. »

« 324. L'administrateur doit éviter de se placer dans une situation de conflit entre son intérêt personnel et ses obligations d'administrateur.

Il doit dénoncer à la personne morale tout intérêt qu'il a dans une entreprise ou une association susceptible de le placer en situation de conflit d'intérêts, ainsi que les droits qu'il peut faire valoir contre elle, en indiquant, le cas échéant, leur nature et leur valeur. Cette dénonciation d'intérêt est consignée au procès-verbal des délibérations du conseil d'administration ou à ce qui en tient lieu. »

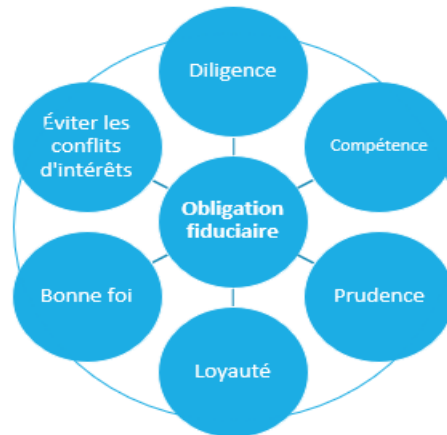
2.3.1 L'obligation de fiduciaire

En somme, les administrateurs du CA se doivent d'assumer leur obligation de fiduciaire envers l'organisation en agissant dans son intérêt premier. Cette obligation somme les administrateurs d'agir afin que l'organisation se conforme aux lois qui la régissent (par exemple, la Loi sur les normes du travail et le Code du travail), mais aussi en supervisant la direction générale. Comme le souligne l'Ordre des CPA : « Le directeur général gère l'organisme, et le conseil est responsable de la supervision du directeur général. Si le conseil ne s'acquitte pas correctement de cette responsabilité, l'on pourrait considérer qu'il ne s'acquitte pas de son obligation fiduciaire de superviser la direction » (CPA, 2018, p. 17). Cette obligation a d'ailleurs été soulevée par les membres du CA lors des entrevues afin de justifier leur décision de mettre fin au contrat de la directrice générale.

En tant qu'administrateurs respectant l'obligation fiduciaire, ils doivent aussi agir avec diligence, soit « d'agir avec un certain degré d'habileté » (CPA, 2009, p. 9). Cette diligence a plusieurs implications pour les administrateurs : « a) [qu'ils] agissent honnêtement, b) qu'ils soient diligents et agissent avec discernement dans leurs fonctions, c) qu'ils exercent leur pouvoir et assument les responsabilités qui leur incombent et d) qu'ils respectent leur devoir d'obéissance et de conformité (respecter les lois, politiques et règlements en vigueur) » (CPA, 2009, p. 10-11). Agir de bonne foi, sans intentions cachées

et avec transparence afin de prioriser les intérêts supérieurs de l'organisation caractérise les comportements attendus de la part des administrateurs (Industrie Canada, 2002).

L'obligation de fiduciaire repose sur de multiples composantes, comme l'illustre la figure présentée ci-après :



Enfin, ces obligations sont les mêmes lorsque les administrateurs doivent mettre fin au contrat de la direction générale. Ainsi, dans un document sur la gouvernance rédigé par l'Ordre des CPA, il est mentionné : « Enfin, comme c'est le cas pour toute relation d'emploi, les administrateurs doivent agir de façon honnête et en toute bonne foi envers le directeur général pendant la durée de son emploi, y compris au moment d'y mettre fin. Le fait de ne pas respecter ces obligations pourrait mener à la conclusion que l'organisme et, selon les circonstances, certains administrateurs ont agi de mauvaise foi, auquel cas ils pourraient être tenus responsables des conséquences. » (CPA, 2018, p. 18).

Les faits recueillis dans le cadre de notre mandat permettent de dire que le CA a agi de bonne foi, en faisant primer l'intérêt du MBAM et l'obligation de se conformer à ses obligations envers les employés, [REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

2.3.2 Les comportements à éviter de part et d'autre

Dans la littérature sur la gouvernance, plusieurs comportements indésirables sont identifiés. Ils concernent autant les membres du CA, son président que la direction générale. La section qui suit détaille ces comportements et établit des liens par la même occasion avec les faits et propos recueillis.

- [REDACTED]

L'ingérence se définit essentiellement comme le fait de se mêler des affaires qui sont hors du rôle exercé. Elle peut autant être exercée par le CA, le PCA ou encore un comité exécutif « trop « exécutif » » (Société des musées du Québec). Chose certaine, l'ingérence est reconnue comme une pratique à proscrire pour maintenir une bonne gouvernance : elle est souvent signe de défaillance au niveau du respect des rôles et responsabilités de chacun ou encore témoigne d'une gouvernance « déficiente » (Société des musées du Québec). [REDACTED]

- I [REDACTED]
- [REDACTED]
- [REDACTED]
- I [REDACTED]
- [REDACTED]
- I [REDACTED]
- [REDACTED]
- I [REDACTED]
- [REDACTED]

I [REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]

L'ingérence veut aussi dire manquer de distance par rapport aux activités courantes, ce qui éloigne l'administrateur de son rôle de « surveillance ». Comme le souligne Laurin (2008, p. 5) : « Plusieurs ont souligné que la présence physique quotidienne régulière du président du conseil dans les bureaux de la société accroît les risques qu'il se mêle de choses qui ne le regardent pas ou qu'il ne maintienne pas la distance suffisante pour assurer l'équilibre de poids et contrepoids « *check and balance* » ».

En bref, l'ingérence et l'abus d'autorité de la part du CA contrevient aux pratiques de « bonne gouvernance ». Elle peut également avoir des effets néfastes tels saper l'autorité de la direction générale et introduire un filtre négatif dans la perception des employés à son égard et dans la relation qu'elle entretient avec ses employés (CPA, 2018), nuire à sa crédibilité (Laurin, 2008), s'apparenter à un abus de confiance de la part du CA (Société des musées du Québec) et nuire à la satisfaction au travail de la DG (CPA, 2018).

Si elle pense que l'ingérence est présente, la DG peut en discuter avec le CA ou le PCA afin de clarifier les rôles et les responsabilités de même que les politiques qui les balisent (Société des musées du Québec).

[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

- [REDACTED]

Un autre comportement à éviter concerne l’insubordination de la direction générale, soit le fait de désobéir au CA en contrevenant à ses décisions et politiques. S’il est vrai qu’un CA peut congédier la direction générale pour insubordination¹⁷, encore faut-il que cette insubordination soit avérée.

[REDACTED], [REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

- [REDACTED]

La transparence est un élément essentiel pour une relation de collaboration efficace et claire entre un CA (son PCA) et la DG. Cet extrait d’un rapport préparé par le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (2005) en montre bien l’importance :

« Plusieurs éléments doivent être présents pour qu’un système de gouvernance soit efficace : des objectifs et des attentes clairement énoncés, des rapports hiérarchiques bien définis, la transparence dans la mise en œuvre et le respect des règles et enfin, une culture fondée sur des assises éthiques solides. Dans ce contexte, la clarté des rôles, des responsabilités et des rapports hiérarchiques est essentielle. »
(Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, 2005, p. 7 – avec nos soulignements)

¹⁷ Basé sur l’article repéré à : <https://educaloi.qc.ca/capsules/organisme-sans-but-lucratif-incorpore-administrateurs-et-directeur-general-qui-fait-quoi/>

L'asymétrie d'informations existe inévitablement entre les parties (la DG étant plus rapprochée des opérations que le CA ; le CA discutant de sujets particuliers parfois à huis-clos). Toutefois, la communication doit être limpide, notamment en ce qui concerne la rétroaction qui émane de la supervision de la DG et des suivis à l'égard de sa performance. Il est d'ailleurs du devoir du CA « de se doter de politiques et de pratiques de gouvernance efficaces, efficientes et transparentes ; d'assurer le suivi de ses décisions et de répondre de ses résultats » (ENAP, 2007, p. 11).

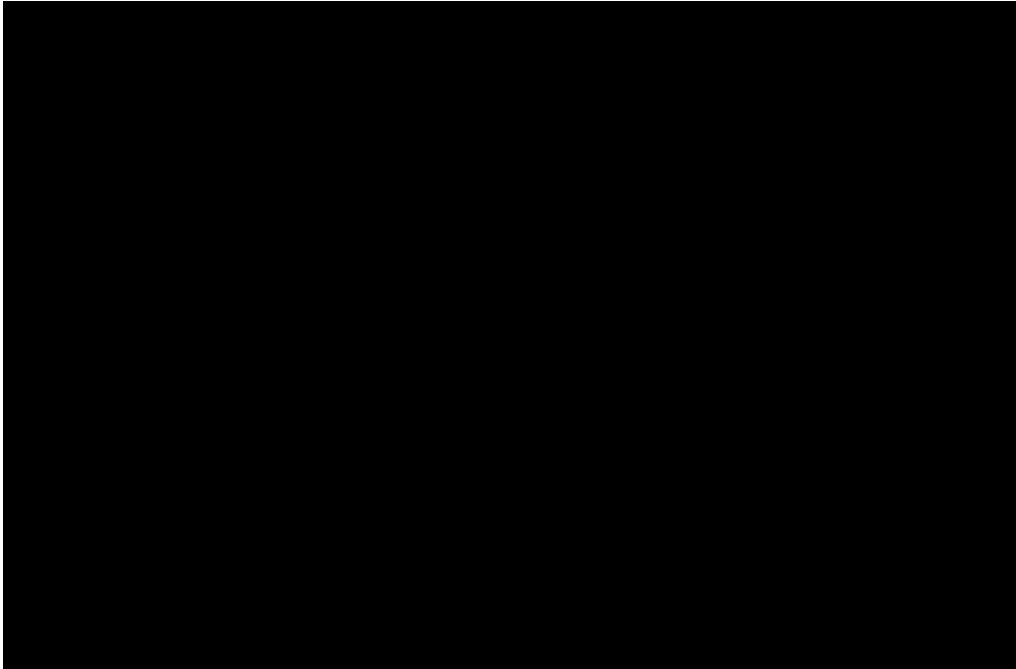
[illegible]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]



[REDACTED]
[REDACTED]. Toutefois, trois aspects semblent opaques dans cette situation :

- [REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
- [REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED] Certaines recommandations sont mises en œuvre rapidement (la création d'un poste de directeur-trice de la conservation). Or, entre le 13 mars et le 6 juin, les équipes du MBAM sont déployées en télétravail. [REDACTED]

[REDACTED]. Deux questions se posent ici. Dans les circonstances, peut-on dire que [REDACTED]

[REDACTED]

- [REDACTED]

Le guide de la gouvernance des institutions muséales souligne également qu'un des facteurs de succès d'une bonne gouvernance réside dans la coopération et la collaboration du CA (du PCA) avec la DG :

« Le CA et la DG coopèrent sans complaisance et fonctionnent en complémentarité – c'est leur devoir. Cette association constitue en outre une grande force ayant toutes les chances de créer de la valeur si elle est bien menée. A contrario, si l'une ou l'autre des parties, volontairement ou non, s'impose de manière indue, la gouvernance se voit alors compromise tout comme le développement de l'institution muséale. »
(Guide de la gouvernance des institutions muséales)

La bonne collaboration et des relations cordiales sont donc souhaitables pour assurer le fonctionnement de l'organisation, dans son intérêt supérieur. Il s'agit effectivement d'un pilier dans la relation entre les administrateurs et la direction générale. Il ne faut toutefois pas confondre collaboration avec amitié et ou grande proximité. Sachant que le CA (et en l'occurrence le PCA) doit maintenir son indépendance et une saine distance avec la DG, des relations et des rencontres initiées de manière personnelle peuvent entraîner une confusion des rôles.

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

3. Nos recommandations

L'analyse des données recueillies en les comparant avec les normes et pratiques d'une bonne gouvernance permet enfin de dégager des recommandations. Ces dernières concernent la présente situation qui a pris une ampleur médiatique considérable dans les dernières semaines mais surtout, ces recommandations visent, dans une optique plus globale, la mise en place de mesures et de pratiques sur le plan de la gouvernance dans l'intérêt du MBAM et la poursuite de ses activités. La section se subdivise selon les quatre recommandations principales : 1) moderniser la loi et le règlement applicable au MBAM ; 2) revoir les pratiques de gouvernance du MBAM en fonction des principes reconnus d'une bonne gouvernance ; 3) modifier l'organigramme du musée ; 4) améliorer certaines pratiques de gestion des ressources humaines.

3.1 Recommandation 1 : Moderniser la loi et le règlement applicables au MBAM

En effet, il est ressorti que la loi du MBAM et son Règlement ne sont pas compris de la même manière par toutes les parties prenantes. Certains articles ont occasionné des quiproquos considérables,

Il serait dès lors nécessaire de corriger les lacunes identifiées de manière à éviter de nouveaux quiproquos. Pour ce faire, nous recommandons que le gouvernement apporte des modifications à la Loi sur le Musée des beaux-arts de Montréal et que les membres modifient le Règlement sur l'administration générale

Les considérations suivantes ont motivé cette recommandation :

- le ministère de la Culture et des Communications octroie au MBAM des subventions de plus de 15 millions par année, ce qui constitue environ la moitié des revenus du MBAM ;
- neuf administrateurs du MBAM sont nommés par le gouvernement sans mécanisme de suivi apparent ;
- une reddition de compte minimale est actuellement prévue à l'article 14 de la Loi sur le MBAM (chapitre M-42) ;
- le Ministre est chargé de l'application de la loi sur le MBAM (selon l'article 18 du chapitre M-42) ;
- la situation problématique actuelle soulève des incohérences, des incompréhensions et des imprécisions quant aux éléments de loi et de réglementation ;
- [REDACTED]
- [REDACTED]
- [REDACTED]
- [REDACTED]

Autant l'analyse de la documentation que les entrevues pointent vers des lacunes au niveau des aspects suivants, aspects pour lesquels des modifications à apporter sont proposées :

- Les rôles et responsabilités des administrateurs et de la direction générale;
- Les comités à instaurer, définir et maintenir;
- Les devoirs et les responsabilités des administrateurs;
- Les compétences et le rôle des administrateurs nommés par le gouvernement;
- Les mécanismes de reddition de compte;
- La diversité des membres du CA et du comité exécutif.

Même si le MBAM n'est pas un musée national ni une société d'État et qu'il est toujours un organisme sans but lucratif de type associatif avec une assemblée de membres, il revêt un caractère mixte car le ministre de la Culture et des Communications est chargé de l'application de la Loi et le gouvernement nomme un certain nombre de ses administrateurs. Dans ce contexte nous nous sommes notamment inspirés dans nos recommandations de la Loi sur la gouvernance des sociétés d'État (L.R.Q. c. G 1.02) et des dispositions de la Loi sur les musées nationaux (L.R.Q., c. M-44). Nous proposons les modifications qui suivent.

3.1.1 Les rôles et responsabilités des administrateurs et de la direction générale (DG)

Bien que le Règlement sur l'administration du MBAM évoque le rôle des administrateurs et de la direction générale à certains égards, plusieurs ajouts, changements et précisions semblent nécessaires afin d'éliminer les ambiguïtés actuelles.

[REDACTED]

[REDACTED].

L'article 8 concerne le rôle du comité exécutif du CA. [REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

« 8. Le comité exécutif est chargé de l'administration des affaires courantes du Musée; il veille à la mise en œuvre des décisions du conseil d'administration et exécute les mandats qu'il lui confie. » (Loi sur le MBAM, L.R.Q., c. M-42) (Nos soulignements.)

Or, l'article 15 du Règlement précise le rôle du CA, dans son ensemble :

« 15. Les affaires de la Corporation sont administrées par son conseil d'administration. Le conseil agit au nom de la Corporation et la lie en toutes matières sous réserve des autorisations prescrites par la Loi. »

(Règlement sur l'administration du MBAM, L.R.Q., c. M-42, a. 10) (Nos soulignements.)

De même, l'article 67 du Règlement vient camper le rôle de la direction générale :

« 67. Le directeur général est le chef de la direction de la Corporation. Il est nommé par le conseil d'administration et est responsable notamment:

*1^o de l'administration générale et de la direction de la Corporation; [...] »
(Règlement sur l'administration du MBAM, L.R.Q., c. M-42, a. 10) (Nos soulignements.)*

[REDACTED]

[REDACTED]. Quelle est l'étendue du rôle que le Règlement entend attribuer exactement au comité exécutif ? Quelle est sa mission, sa raison d'être, sa fonction principale ? [REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

Lois et Règlements actuels du MBAM	Lois gouvernementales pouvant servir de comparables	
Conseil d'administration : « 15. Les affaires de la Corporation sont administrées par son conseil d'administration. » (L.R.Q., c. M-42, a. 10)	« 7. Les affaires d'un musée sont administrées par un conseil d'administration [...] » (L.R.Q., c. M-44)	[REDACTED]
Comité exécutif : « 8. Le comité exécutif est chargé de l'administration des affaires courantes du Musée ; il veille à la mise en œuvre des décisions du conseil d'administration et exécute les mandats qu'il lui confie. » (L.R.Q., c. M-42)	Articles concernant d'autres types de comités (le comité exécutif étant absent des lois analysées) : « 22. Le comité de gouvernance et d'éthique a notamment pour fonctions : 1° d'élaborer des règles de gouvernance et un code d'éthique pour la conduite des affaires de la société ; [...] » « 24. Le comité de vérification a notamment pour fonctions : [...] » « 27. Le comité des ressources humaines a notamment pour fonctions : [...] » (L.R.Q., c. G-1.02)	[REDACTED]
Direction générale : « 67. Le directeur général est le chef de la direction de la	« 22.11. Le directeur général assume la direction et la gestion du musée dans le cadre	[REDACTED]

Corporation. Il est nommé par le conseil d'administration et est responsable notamment : 1º de l'administration générale et de la direction de la Corporation ; [...] » (L.R.Q., c. M-42, a. 10)	de ses règlements et de ses politiques. » (L.R.Q., c. M-44)	
--	---	---

Lois et Règlements actuels du MBAM	Lois gouvernementales pouvant servir de comparable	
« 55. Les dirigeants de la Corporation sont : 1^o le président ; 2^o les 2 vice-présidents ; 3^o le trésorier spécial ; 4^o le trésorier ; 5^o le secrétaire spécial ; 6^o le secrétaire ; 7^o le directeur général ; 8^o tout autre dirigeant que le conseil d'administration juge à propos de nommer. »	« 3. Dans la présente loi, on entend par : [...] «dirigeant» : lorsqu'il s'agit d'un dirigeant d'une société visée à l'article 2, le président-directeur général, qui en est le principal dirigeant, ou toute personne qui assume des responsabilités de direction sous l'autorité immédiate de celui-ci [...] » (Chapitre G-1.02)	

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

3.1.2 Les comités à instaurer, définir et maintenir

La formation de plusieurs comités est prévue dans le Règlement sur l'administration du MBAM, parmi ceux-ci : un comité exécutif (section VI), un comité de mise en candidature pour les administrateurs (section VII), un comité de vérification (section VIII), un comité consultatif sur les acquisitions (section X) et autres comités consultatifs (section XI). Toutefois, deux comités semblent manquants : un comité de gouvernance et d'éthique ainsi qu'un comité des ressources humaines. [REDACTED]

[REDACTED]

Les lois comparables (chapitre G-1.02 et chapitre M-44) prévoient toutes deux la formation de ces comités, en plus du comité de vérification qui existe déjà au MBAM. [REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

- *Comité de gouvernance et d'éthique*

Un comité de mise en candidature est déjà prévu aux Règlements du MBAM (section VII) et vise le traitement des candidatures pour les administrateurs du MBAM. Il s'agit d'une fonction très précise. Toutefois, un comité de gouvernance et d'éthique tel que prévu à l'article 22 du chapitre G- 1.02 a des fonctions plus larges :

« 22. Le comité de gouvernance et d'éthique a notamment pour fonctions:

1° d'élaborer des règles de gouvernance et un code d'éthique pour la conduite des affaires de la société;

2° d'élaborer un code d'éthique applicable aux membres du conseil d'administration, aux dirigeants nommés par la société et aux employés [...];

3° d'élaborer des profils de compétence et d'expérience pour la nomination des membres du conseil d'administration, à l'exception du président du conseil et du président-directeur général; ces profils doivent inclure une expérience de gestion pertinente à la fonction;

4° d'élaborer les critères d'évaluation des membres du conseil d'administration;

5° d'élaborer des critères pour l'évaluation du fonctionnement du conseil;

6° d'élaborer un programme d'accueil et de formation continue pour les membres du conseil d'administration. [...] » (L.R.Q., c. G-1.02)

Les fonctions d'un tel comité permettraient de corriger plusieurs aspects qui sont ressortis comme étant problématiques ou ambigus au MBAM, notamment les règles de gouvernance et le fonctionnement du CA. Le paragraphe 6 permettrait également l'applicabilité d'une recommandation subséquente à l'effet que les membres du CA devraient bénéficier d'une formation sur la gouvernance.

En parallèle de l'implantation d'un comité de gouvernance et d'éthique, il serait pertinent d'entamer une réflexion sur le comité de mise en candidature qui est actuellement prévu au Règlement. Devrait-il être maintenu ou aboli et ses fonctions dévolues au comité de gouvernance et d'éthique ?

- *Comité de ressources humaines*

La présente analyse a permis de constater qu'un comité ressources humaines vient d'être créé au MBAM, bien que sa constitution ne soit pas prévue au Règlement. [REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED] Il faut dire

qu'il s'agissait du premier processus de nomination ayant été conduit avec un comité de ressources humaines.

L'ajout d'un comité de ressources humaines permanent, [REDACTED]

[REDACTED], serait bénéfique au MBAM. Encore une fois, la clarification des fonctions est à privilégier, tout comme l'explique l'article 27 du chapitre G-1.02 :

« 27. Le comité des ressources humaines a notamment pour fonctions:

1° de s'assurer de la mise en place des politiques concernant les ressources humaines [...];

2° d'élaborer et de proposer un profil de compétence et d'expérience pour la nomination du président-directeur général;

3° d'élaborer et de proposer les critères d'évaluation du président-directeur général, et de faire des recommandations au conseil concernant la rémunération de celui-ci [...];

4° de contribuer à la sélection des dirigeants;

5° d'établir un programme de planification de la relève des dirigeants nommés par la société. » (L.R.Q., c. G-1.02)

Compte tenu de la situation actuelle au MBAM et des priorités accordées actuellement à l'assainissement du climat de travail, le comité des ressources humaines pourrait remplir une mission plus vaste (laquelle pourrait être ajoutée dans les dispositions réglementaires). Cette grande fonction ferait notamment référence à un devoir qui est assimilé au comité, soit de « [...] s'assurer qu'il existe au sein de l'organisation un bon climat de travail et des relations de travail harmonieuses et, s'il y a lieu, formule une recommandation au conseil » (ENAP, 2007, p. 22).

En guise de remarque conclusive, une réflexion pourrait être amorcée concernant la composition des comités. [REDACTED]

Par exemple, quelle place serait accordée aux membres nommés par le gouvernement dans les comités ? Devraient-ils être désignés pour présider les comités ?

3.1.3 Les devoirs et les responsabilités des administrateurs

Certaines précisions sont prévues, au Règlement et à la loi du MBAM, concernant les devoirs et les responsabilités des administrateurs en général. Or, la question des conflits d'intérêts n'est pas énoncée de manière suffisamment claire et semble « élastique » jusqu'à un certain point. Il semble ainsi important d'amorcer une réflexion sur ce qui est considéré comme un conflit d'intérêt dans une organisation comme le MBAM qui dépend dans une mesure considérable de donations pour accomplir sa mission. Est-il possible de baliser davantage ce qui est permis, et éthique, sans pour autant écarter les donateurs du CA ?

Lois et Règlements actuels du MBAM	Lois gouvernementales pouvant servir de comparable	
« 9. Aucun membre du conseil d'administration ne peut, sous peine de déchéance de sa charge, avoir un intérêt direct ou indirect dans une affaire mettant en conflit son intérêt personnel et celui du Musée. Toutefois, cette déchéance n'a pas lieu si un tel intérêt lui échoit par succession ou donation, pourvu qu'il y renonce ou en dispose avec toute la diligence possible. » (L.R.Q., c. M-42)	« 4. Au moins les deux tiers des membres du conseil d'administration, dont le président, doivent, de l'avis du gouvernement, se qualifier comme administrateurs indépendants. Un membre se qualifie comme tel s'il n'a pas, de manière directe ou indirecte, de relations ou d'intérêts, par exemple de nature financière, commerciale, professionnelle ou philanthropique, susceptibles de nuire à la qualité de ses décisions eu égard aux intérêts de la société. » (L.R.Q., c. G-1.02)	

3.1.4 Les compétences et le rôle des administrateurs nommés par le gouvernement

Le gouvernement nomme (9) administrateurs qui siègent au CA du MBAM (selon l'article 5 de la Loi sur le MBAM) et quatre (4) d'entre eux siègent également sur le comité exécutif (article 7 de la Loi sur le MBAM). Par contre, il n'est pas explicitement spécifié quels sont les profils de compétences à l'origine de ces nominations. Doivent-ils être représentatifs en termes de sexe et de milieux/secteurs ? Leur est-il demandé de connaître le monde muséal, les aspects philanthropiques dans lesquels baigne le MBAM ? Il semble ici opportun d'examiner les profils de compétences utilisés jusqu'à présent afin de déterminer s'il permet de choisir les « meilleurs » candidats pour administrer un Musée comme le MBAM. Par exemple, il est prévu à la Loi sur les Musées nationaux (chapitre M-44) de nommer les administrateurs en suivant un profil de compétences préalablement établi :

« 7. Les affaires d'un musée sont administrées par un conseil d'administration composé de 11 à 15 membres, nommés par le gouvernement, qui se répartissent ainsi: [...]

4° au plus 12 autres personnes, nommées sur la recommandation du ministre, en tenant compte du profil de compétence et d'expérience établi par le conseil et après consultation d'organismes socio-économiques et culturels, notamment d'organismes intéressés à la muséologie. » (L.R.Q., c. M-44)

Par la même occasion, il serait intéressant de mieux dégager le rôle et les responsabilités que remplissent les administrateurs nommés par le gouvernement. Doivent-ils veiller à ce que les subventions octroyées par le Ministère soient utilisées à bon escient ? Leur est-il demandé de rendre des comptes au gouvernement quant à la conformité des pratiques de gouvernance au MBAM ? Mieux définir leur rôle représentera également une opportunité pour envisager l'établissement de balises plus claires pour une certaine reddition de compte, ou un certain droit de regard du gouvernement.

3.1.5 Les mécanismes de reddition de compte

Compte tenu de l'apport financier important du Ministère et des pratiques habituelles en matière de reddition de comptes, il semble souhaitable que les mécanismes à cet effet soient davantage précisés et formalisés. Par définition, « la reddition de comptes permet aux personnes auxquelles des pouvoirs ont été délégués de montrer la façon dont elles se sont acquittées de leurs responsabilités » (Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, 2005, p. 36). Il ne s'agit donc pas de s'immiscer dans la gestion du MBAM ni d'exercer un contrôle indu, mais bien de vérifier le caractère justifié de l'utilisation des fonds accordés compte tenu des pratiques mises en place par les administrateurs.

Rappelons qu'une reddition de compte est déjà exigée en vertu de l'article 14 de la Loi sur le MBAM :

« 14. Le Musée soumet annuellement ses états financiers aux membres du Musée ainsi qu'au ministre de la Culture et des Communications qui doit les déposer à l'Assemblée nationale le plus tôt possible. De plus, le Musée doit soumettre annuellement un rapport de ses activités et de ses opérations au ministre de la Culture et des Communications. »

[REDACTED]

« 35. Un musée doit en outre fournir au ministre tout renseignement qu'il requiert sur ses activités. » (L.R.Q., c. M-44)

3.2 Recommandation 2 : Revoir les pratiques de gouvernance du MBAM en fonction des principes reconnus d’une bonne gouvernance

Si la clarification des rôles et des responsabilités passe par un cadre formel et légal, elle passe également par l’établissement de bonnes pratiques au sein de la gouvernance en adéquation avec ce cadre.

3.2.1 La formation des administrateurs

Il semble ainsi important de rappeler le rôle du CA qui se rapporte essentiellement aux notions de surveillance et de contrôle. Le rôle d’administrateur ne s’étend pas à la gestion et à la direction des opérations, mais bien à un soutien ou une aide de même qu’une supervision dans la réalisation du plan d’action et la poursuite de la mission de l’organisation. Autant le CA, le comité exécutif que le PCA devraient respecter cette ligne de conduite. Pour réitérer les responsabilités définies dans la loi sur le MBAM et le Règlement, une formation pour les administrateurs (actuels et futurs) devrait être prévue. Cette formation, qui pourrait se faire à l’entrée en fonction, mais également à titre de rafraîchissement en cours de mandat, et porterait notamment sur les rôles, pouvoirs et responsabilités et leur étendue. [REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

De surcroît, il serait important de déterminer dans quelle mesure le code de déontologie muséale (Société des musées du Québec, 2014) est connu et appliqué par les administrateurs du MBAM. Ce code établit des lignes directrices favorisant une saine gouvernance, par exemple :

« L’institution muséale :

2.2 se dote de principes de gouvernance reconnus et adoptés par son conseil d'administration.

2.3 définit clairement les rôles et responsabilités de la direction générale et du conseil d'administration.»

2.6 respecte son obligation de rendre compte de l'utilisation de fonds publics. »

2.9 favorise la connaissance et l'appropriation du présent code de déontologie muséale par son équipe, ses administrateurs et ses bénévoles. » (Nos soulignements.)

3.2.2 Le rôle du président du conseil d'administration

[REDACTED]

[REDACTED]. Cette situation peut se produire et ne serait pas anormale [REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

*« 28. Les fonctions de président du conseil d'administration et de président-directeur général de la société ne peuvent être cumulées. »
(L.R.Q., c. G-1.02)*

[REDACTED]

[REDACTED]

« 22.15. En cas d'absence ou d'empêchement du directeur général, le conseil d'administration peut désigner un membre du personnel du musée pour en exercer temporairement les fonctions. » (L.R.Q., c. M-44)

3.2.3 La taille du CA

Une remarque s'impose également à l'égard de la taille du CA du MBAM, composé de 21 administrateurs. Cette taille est importante considérant que « la taille médiane des conseils d'administration des entreprises québécoises est de 10 administrateurs » (IGOPP, 2015, p. 6). Cette taille moyenne correspond à la taille actuelle du comité exécutif du MBAM (tel que prévu à l'article 7, chapitre M-42). Par ailleurs, il est prévu pour les musées nationaux que le CA regroupe entre 11 à 15 membres (article 7 du chapitre M-44). Deux questions se posent ici. Premièrement, est-ce nécessaire que le CA compte un si grand nombre d'administrateurs (21) ? Deuxièmement, si le CA était de taille plus restreinte, est-ce que le comité exécutif serait encore requis, considérant qu'il répond de manière plus agile aux besoins du MBAM compte tenu de sa plus petite taille ?

3.3 Recommandation 3 : Modifier l'organigramme du musée

De manière complémentaire à la clarification des rôles et responsabilités, réviser l'organigramme semble nécessaire. Plusieurs problèmes ont été identifiées au niveau de la structure interne du MBAM, notamment :

- [REDACTED]
- [REDACTED]
- [REDACTED]
- [REDACTED]
- [REDACTED].

Compte tenu de ces constats, deux principales solutions sont proposées, à savoir la redéfinition du rôle de DG et l'élargissement du rôle de directeur de l'administration en soutien à la direction générale.

3.3.1 Redéfinir le rôle de la direction générale

[REDACTED]

[REDACTED]

3.3.2 Élargissement du rôle du directeur de l'administration

D'autre part, il est également recommandé de donner plus de responsabilités au directeur de l'administration qui serait responsable de s'occuper de la gestion interne au quotidien. Il y aurait donc le ou la DG pour représenter le MBAM sur les scènes locales, nationales et internationales afin de contribuer à son rayonnement et à son financement, un directeur de l'administration qui se chargerait de la gestion interne de l'organisation et de sa direction au quotidien sous la responsabilité du ou de la DG, il va sans dire. Le directeur de l'administration aurait un niveau hiérarchique supérieur à celui autres directeurs, ce qui aurait pour effet de renforcer la ligne hiérarchique et clarifier les rapports d'autorité.

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

3.4 Recommandation 4 : Améliorer certaines pratiques de gestion des ressources humaines

Bien que la gestion des ressources humaines ne soit pas le focus principal de ce rapport, il semblait inopportun de passer sous silence certains constats qui ont pu être faits. Ces constats ne semblent d'ailleurs pas totalement étrangers à la crise qui a éclaté au MBAM. Il serait pertinent que le MBAM amorce certains changements au niveau de ses pratiques de gestion des ressources humaines. Il est d'ailleurs conseillé au MBAM de s'adjoindre une firme ou un conseiller chevronné qui pourra aider à structurer le service et formaliser certaines pratiques.

3.4.1 Le service des ressources humaines

Le service des ressources humaines ne semble pas avoir les conditions de succès nécessaires pour bien remplir son rôle. Compte tenu du nombre total d'employés (permanents et occasionnels) au MBAM, soit environ 400, il pourrait s'avérer utile de doter le service d'un plus grand nombre de professionnels en gestion des ressources humaines. Il serait notamment pertinent d'embaucher un ou une spécialiste des relations de travail qui possède une expérience dans un milieu similaire pour se joindre à l'équipe. Le comité des relations de travail prévu dans la Convention collective pourrait également être plus « fort » et sa mission pourrait être renouvelée afin qu'il soit en mesure de relever et d'assurer la gestion des problèmes relatifs au climat de travail.

[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]. Une échelle salariale mieux définie pour les cadres permettrait ainsi d'assurer une perception d'équité interne.

3.4.3 Un plan de relève

Afin d'assurer la continuité et la pérennité, il serait judicieux de mettre en place un plan de relève pour les postes de direction et plus spécifiquement pour la direction générale. Cette mesure permettrait d'encourager les employés et employées à se développer, mais aussi d'avoir une meilleure gestion des effectifs (notamment en cas de départs ou de démissions).

3.4.4 La mission, la vision et les valeurs

Bien mettre en évidence la mission du MBAM (qui est d'ailleurs absente dans les documents internes), proposer une vision qui sera appuyée et maintenue par tous et réitérer des valeurs fortes, communes et rassembleuses. Cet exercice pourrait se réaliser à l'occasion de l'élaboration d'un plan stratégique du Musée recommandé par le *Cabinet RH* dans son rapport et approuvé par le CA.

3.4.5 La mise en place de meilleures pratiques pour la vérification des références

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]. Il s'agit d'un sujet sensible compte tenu des exigences de protection des renseignements personnels et du consentement des candidats à cette prise de références. Par exemple, la personne des ressources humaines chargée de prendre les références devrait le faire selon les conseils de l'Ordre des CRHA¹⁹, avec prudence et diligence. La liste des personnes contactées, les notes prises lors des appels et la signature d'une autorisation écrite par les candidats sont à privilégier.

¹⁹ Entre autres : <https://ordrecrha.org/ressources/deontologie-et-ethique/2011/11/la-prise-de-references-limites-et-obligations>

CONCLUSION

En conclusion, le rapport met en lumière le fait que la mosaïque de la problématique présente au MBAM est faite de multiples tons de gris : rien n'est tout blanc ni tout noir. Ce sont justement ces zones grises qui révèlent les changements devenus nécessaires et prioritaires pour le maintien d'une saine gouvernance et la pérennité du Musée.

Il nous paraît nécessaire d'apporter ces modifications à courte échéance dans l'intérêt premier du MBAM. Les recommandations visent à éviter que de telles situations ne se reproduisent à l'avenir

Plus précisément, et de manière complémentaire à cette recommandation générale, il est recommandé de considérer les priorités mentionnées ici-bas.

	Priorités à court terme <i>(prochaines semaines et mois)</i>	Priorités à moyen terme <i>(prochains mois, prochaine année)</i>
Ministère de la Culture et des Communication	➤ Clarifier les objectifs du présent rapport, [REDACTED], incluant le public. Les médias semblent propager l'idée que notre rôle consiste à enquêter et à rendre un verdict ou une décision comme le ferait un arbitre. Or, le cœur du mandat réside dans l'analyse des pratiques de gouvernance afin de proposer des recommandations plus vastes et débordant de la situation problématique actuelle. ➤ Entamer la réflexion, avec appui d'un juriste, visant à modifier la loi sur le MBAM et son Règlement. ➤ Rester à l'affût des développements qui auront lieu, notamment en raison de l'assemblée générale annuelle prévue en septembre. ➤ [REDACTED]	➤ Apporter des modifications aux lois et règlements applicables au MBAM. ➤ Informier et réitérer les changements effectués au cadre légal du MBAM.
Administration et direction du MBAM	➤ Offrir de la formation aux administrateurs du MBAM sur les rôles et les responsabilités, de même que sur les bonnes pratiques de gouvernance.	➤ Former les administrateurs aux changements effectués. ➤ Le MBAM devrait revoir sa structure interne, notamment son organigramme et son service des ressources humaines.

Bibliographie

- Collège des administrateurs de sociétés (2009). *Le conseil d'administration : rôles et responsabilités*, Collège des administrateurs de sociétés, 2p.
- CPA Canada (par Burke-Robertson, J.) (2009). *20 Questions que les administrateurs d'organismes sans but lucratif devraient se poser l'obligation fiduciaire*, CPA Canada, 26 p.
- CPA Canada (par Anderson, D.) (2010). *20 Questions que les administrateurs devraient se poser sur les comités de gouvernance*, CPA Canada, 24 p.
- CPA Canada (par Stephenson, P. et Beaudin, G.) (2016). *20 Questions que les administrateurs d'OBSL devraient se poser sur la relève du chef de la direction*, CPA Canada, 55 p.
- CPA Canada (par Watson, E.) (2018). *20 Questions que les administrateurs devraient se poser sur la constitution et le maintien d'un conseil d'administration efficace*, CPA Canada, 53 p.
- CPA Canada (par Leblanc, R.) (2019). *20 Questions que les administrateurs d'organismes sans but lucratif devraient se poser sur le recrutement, la formation l'évaluation et le remplacement des administrateurs*, CPA Canada, 55 p.
- École nationale d'administration publique (2007). *Pour une meilleure gouvernance des sociétés d'État : Les devoirs et les responsabilités d'un conseil d'administration*, ENAP, 55 p.
- Filion, Michel (1986). *Droit des associations*, Ed. Yvon Blais, 373 p.
- HEC Montréal (2014). *Guide d'élaboration d'une politique de gouvernance*, Groupe de recherche sur les organismes à but non lucratif communautaires ou culturels, HEC Montréal, 21 p.
- Industrie Canada (2002). *Guide à l'intention des administrateurs des sociétés à but non lucratif : droits, fonctions et pratiques*, Industrie Canada, 116 p. Récupéré de : http://strategis.ic.gc.ca/epic/internet/incilp-pdci.nsf/vwGeneratedInterF/h_cl00020f.html
- Institut sur la gouvernance d'organisations privées et publiques (IGOPP) et SpencerStuart (2015). *Pratiques et tendances des conseils d'administration au Québec*, IGOPP, 66 p. Récupéré à : www.igopp.org
- Laurin, A. (2008). *La fonction de président de conseil d'administration*, Lavery, De Billy Avocats, 8p.
- Secrétariat du Conseil du Trésor (2005). *Examen du cadre de gouvernance des sociétés d'État du Canada*, Secrétariat du Conseil du Trésor, 67 p. Récupéré à www.tbs-sct.gc.ca
- Société des musées du Québec (2014). *Code de déontologie muséale*, SMQ, 16 p.
- Société des musées du Québec (s.d.). *La gouvernance des institutions muséales : guide à l'usage des directions et des conseils d'administration*, SMQ. Récupéré de : <https://www.musees.qc.ca/bundles/professionnel/guidesel/gouvernance/index.htm>

Annexes

Annexe 1 Les résumés des entrevues selon les diverses parties prenantes

[illegible]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

Annexe 2 Liste des personnes interviewées

[REDACTED]	
[REDACTED]	[REDACTED] [REDACTED] [REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED] [REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED] [REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED] [REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED] [REDACTED] [REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED] [REDACTED] [REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED] [REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED] [REDACTED] [REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED] [REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED] [REDACTED] [REDACTED] [REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]

[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED] [REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED] [REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED] [REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED] [REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED] [REDACTED] [REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]

[REDACTED]	
[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]

Annexe 3 Liste des documents consultés

Rapport annuel des activités 2018-2019 (incluant les rapports financiers), site web du MBAM

Organigramme du MBAM, Québec

Code civil du Québec

Code du travail du Québec

Convention collective des employés du MBAM

Loi sur le MBAM (L.R.Q., c. M-42) et règlement sur l'administration du MBAM (R.R. Q., .c. M-42, r.1)

Loi sur les musées nationaux (L.R.Q., c. M-44)

Loi sur la gouvernance des sociétés d'État L.R.Q., c. G-1.02)

Loi sur les normes du travail (L.R.Q., c. N-1.1)

Procès-verbaux des réunions du CA du MBAM du 26 novembre 2019 au 20 juillet 2020

Documents et chronologies du CA du 9 octobre au 13 juillet

[REDACTED]

Descriptions de postes de Directeur-trice générale et Directeur-trice de la conservation

Rapport sur le diagnostic du climat de travail réalisé par le *Cabinet RH* et Rapport à la gestion incluant les recommandations (incluant deux les présentations)

Documents et pièces justificatives envoyées par les participants aux entrevues

Transcriptions des entrevues réalisées

Revue de presse consolidée sur la situation au MBAM (du 9 juillet au 29 août)