

JOURNÉE D'ÉTUDE

## LE MACM EN QUESTION

Consultation publique au sujet du Musée d'art contemporain de Montréal  
tenue à la Société des arts technologiques, à Montréal  
le 13 novembre 2009

### **Rapport préparé par le Comité de suivi**

Dominique Blain  
Emmanuel Galland  
Patrice Giroux  
Sylvie Lacerte  
Laurier Lacroix  
Johanne Lamoureux  
Anne-Marie Ninacs  
Louise Viger

### **Présenté à**

Madame Christine St-Pierre  
Ministre de la Culture, des Communications  
et de la Condition féminine du Québec

Monsieur Marc DeSerres  
Président du conseil d'administration, MACM

Madame Paulette Gagnon  
Directrice générale, MACM

Madame Monique Gauthier  
Directrice générale adjointe, MACM

Montréal, le 16 décembre 2009

## Table des matières

<b>Mise en contexte de la Journée d'étude et du rapport</b>	3
-------------------------------------------------------------	---

### **Synthèse des discussions et propositions**

<b>1. MISSION</b>	6
1.1 Énoncé de mission	6
1.2 Collection	7
1.3 Recherche	8
1.4 Diffusion	10
1.4.1 Diffusion au MACM	
1.4.2 Diffusion au Québec, au Canada et sur la scène internationale	
1.5 Éducation	13
1.6 Rôle social	14
1.6.1 Inscription du Musée dans la société québécoise	
1.6.2 Collaboration avec les communautés artistique et intellectuelle	
1.7 Propositions relatives à la mission	17

### **Synthèse des discussions et propositions**

<b>2. GOUVERNANCE</b>	19
2.1 Conseil d'administration	19
2.2 Direction générale	21
2.3 Comités consultatifs	22
2.4 Évaluation	22
2.5 Propositions relatives à la gouvernance	24

### **Annexes**

- A — Lettres et communiqués diffusés depuis le 3 juillet 2009
- B — Exemples en appui aux propositions
- C — Couverture médiatique de la démarche LE MACM EN QUESTION

## Mise en contexte de la Journée d'étude et du rapport

À la suite de l'annonce de la nomination de Mme Paulette Gagnon au poste de directrice générale du Musée d'art contemporain de Montréal (MACM), le **16 juin 2009**, plusieurs personnes se sont interrogées sur la rigueur du processus qui avait mené à ce choix par le Conseil d'administration du Musée, considérant la description du poste annoncé et l'étendue des profils des personnes compétentes disponibles pour l'occuper. Le **3 juillet**, une lettre cosignée au total par 119 personnes issues de la communauté artistique était adressée au président du Conseil d'administration du MACM, M. Marc DeSerres, avec copie à la ministre de la Culture, des Communications et de la Condition féminine du Québec, Mme Christine St-Pierre. Cette lettre remettait en question la démarche d'embauche suivie par le Conseil, dans laquelle les signataires lisaient un symptôme de la léthargie du Musée et de la courte vision qu'a le Conseil d'administration de son rôle dans la réalisation de la mission fondamentale de l'institution. [A1 : lettre du 3 juillet 2009]

Ce premier échange a été suivi d'une seconde lettre, adressée encore une fois au président du Musée (avec copie à la ministre) le **20 juillet**. Cet envoi insistait sur un certain nombre de problèmes éprouvés par le MACM depuis fort longtemps, accompagnés de pistes de solution; il évoquait également une consultation publique en préparation – les cinq ateliers de la Journée d'étude LE MACM EN QUESTION reprendront d'ailleurs essentiellement la structure de cette lettre [A2 : lettre du 20 juillet 2009]. La publication de cette seconde lettre et les réactions qu'elle a suscitées dans les médias ont amené M. DeSerres à vouloir rencontrer les représentants des signataires, Laurier Lacroix et Anne-Marie Ninacs, le **31 juillet**. L'échange, constructif, a notamment permis de confirmer que l'intention des signataires d'organiser une journée d'étude était fondée et que le Musée tirerait avantage à y participer.

Le **3 septembre**, L. Lacroix et A.-M. Ninacs se sont à nouveau rendus au MACM, à la demande de Mme Gagnon cette fois. Celle-ci leur a proposé que la journée d'étude soit organisée par le MACM (avec la collaboration de quelques signataires qui auraient siégé au comité de planification), qu'elle se tienne au Musée, qu'elle ait pour thème « La diffusion de l'art contemporain dans les musées d'État », qu'elle soit placée sous la médiation de la Société des

musées québécois, et qu'elle serve de levier à la direction du MACM pour son projet d'agrandissement et l'augmentation de son financement.

Après consultation, les signataires ne voyaient pas la nécessité d'intégrer la SMQ dans la discussion et ne voulaient être assujettis à aucun autre organisme. Il leur semblait légitime qu'un groupe d'intervenants du secteur culturel puisse être entendu directement par le Musée. De plus, la proposition du Musée déplaçait sur des aspects financiers et logistiques un débat qu'ils souhaitaient vivement maintenir sur des questions liées à la philosophie et à la mission de l'institution. Ils ont donc très simplement réitéré leur désir d'organiser une journée d'étude concernant le MACM « avec la participation (à définir) du Musée et sans l'intermédiaire d'un autre organisme » (courriel de L. Lacroix à P. Gagnon, M. DeSerres et Monique Gauthier, directrice générale adjointe du MACM, 9 septembre 2009).

La direction du Musée ayant opposé une fin de non recevoir à cette offre, les signataires ont décidé d'organiser seuls la journée d'étude [A3 : annonce de la Journée d'étude]. Ils ont néanmoins relancé à maintes reprises leur invitation aux dirigeants [A4 : lettre du 5 octobre] et au personnel du MACM d'assister à la rencontre à titre de participants ou de simples observateurs, considérant que d'affronter les questions et les demandes d'un groupe qui l'interpelle – et y répondre – fait partie intégrante des devoirs et responsabilités d'une société d'État.

La **Journée d'étude LE MACM EN QUESTION** a ainsi eu lieu le **13 novembre** dernier à la Société des arts technologiques, à Montréal. La rencontre était structurée par cinq ateliers concernant successivement la mission du MACM, sa gouvernance, son leadership et sa collaboration avec les communautés artistique et intellectuelle, ses efforts de diffusion nationale et internationale, ainsi que son rôle dans la société québécoise [A5 : programme de la Journée d'étude]. Les objectifs de cette rencontre étaient simples et se formulaient ainsi :

- **discuter**, dans le cadre d'un exercice de réflexion public ouvert à tous, de la situation actuelle du Musée d'art contemporain de Montréal; le faire de manière structurée et constructive, sous le signe de l'ouverture et du dialogue ;
- **proposer** des pistes de solution réalistes qui tiennent compte des ressources physiques, financières et humaines actuelles de l'institution, cela afin d'améliorer la performance du MACM au regard de sa mission et des objectifs qui en découlent (ou qui devraient en découler) ;
- **soumettre** au ministère de la Culture, des Communications et de la Condition féminine (MCCCQ) et au MACM ces pistes de solution réunies dans un rapport ;

- **observer** le cheminement des propositions faites par l'assemblée de la Journée d'étude en créant un Comité de suivi chargé de s'assurer que ces propositions soient prises en considération, discutées et mises en application par le ministère et le Musée.

Au cours de la journée, 175 personnes (55 signataires et 120 nouvelles personnes intéressées par la situation du MACM) se sont présentées à la Société des arts technologiques et ont participé, d'une manière ou d'une autre, aux échanges. [A6 : bilan de la Journée d'étude] La synthèse de ces discussions et des propositions qui en sont issues constitue l'essentiel du présent rapport.

Le programme dessiné par l'assemblée de la Journée d'étude LE MACM EN QUESTION est exigeant et appelle en priorité à un profond changement de culture de la part de l'institution muséale. Pour ce faire, il rappelle à chacun les responsabilités qui lui incombent :

- au **ministère**, la nomination d'un Conseil d'administration représentatif et informé, ainsi que l'évaluation régulière de ses instruments culturels au regard des objectifs qu'il établit ;
- aux **dirigeants du MACM**, l'application de la rigueur, de la transparence, de la collaboration, de la recherche et de l'innovation dans l'orientation et la gouvernance du Musée ;
- à la **communauté artistique**, son devoir de participation et de réflexion continue vis-à-vis d'une institution publique centrale à son « écologie », devoir qu'elle accomplit notamment ici et qu'elle entend poursuivre.

# Synthèse des discussions et propositions

## 1. MISSION

La mission définit la raison d'être d'une institution à but non lucratif. Concevoir les stratégies les plus susceptibles de permettre la concrétisation de cette mission est par conséquent la première responsabilité qui incombe à ses gouvernants.

### 1.1 Énoncé de mission

La mission du Musée d'art contemporain de Montréal est contenue dans le texte de la Loi sur les musées nationaux (L.R.Q., c. M-44, ci-après nommée « la Loi ») à l'article 24 :

Le Musée d'art contemporain de Montréal a pour fonctions de faire connaître, de promouvoir et de conserver l'art québécois contemporain et d'assurer une présence de l'art contemporain international par des acquisitions, des expositions et d'autres activités d'animation.

Depuis plus de 25 ans, cette mission n'a pas été actualisée ou repensée en fonction de l'évolution de la société, de celle du réseau international des musées, non plus qu'au regard de la nature particulière du mandat du MACM. Celui-ci exige de cette institution une perspective constamment mise à jour à partir de la notion même de *contemporanéité*, ainsi qu'une prise en compte des défis particuliers posés par les œuvres et les pratiques artistiques les plus actuelles au chapitre de leur conservation et de leur mise en exposition. Dans le cadre d'une réflexion sur sa mission, il importerait que le MACM s'interroge de manière approfondie sur la façon dont il articulera à même sa définition sa double responsabilité devant le *temps présent de la création* et le *temps passé des collections*, ainsi que la complexité que cette tension entraîne inévitablement dans la réalisation de tous les aspects de son mandat. [B1 : énoncés de mission]

## 1.2 Collection

Fondé en 1964, le MACM a été le premier – et pendant très longtemps le seul – musée consacré exclusivement à l'art contemporain au Canada. Il est toujours le premier en importance et le seul à combiner un mandat québécois, canadien et international, le Museum of Canadian Contemporary Art (MOCCA) de Toronto, fondé en 1999, ayant pour seul domaine l'art canadien, et les tout jeunes Musée d'art contemporain des Laurentides et Musée d'art contemporain de Baie-Saint-Paul s'étant donnés des mandats plus étroitement liés à leur région respective.<sup>1</sup>

Malgré l'« art contemporain » de son nom toutefois, le MACM est équivoque quant à la définition de sa collection. Il est vrai que sa collection d'art *contemporain* – entendu généralement par les musées comme la période couvrant les quarante dernières années – demeure l'une des plus importantes au Canada puisqu'elle compte des œuvres réalisées par plus de 1 000 artistes toujours vivants. Néanmoins, la date de départ officielle de la collection – 1939<sup>2</sup> –, ainsi qu'une très large part des 7 500 œuvres qu'elle contient, caractérisent d'emblée le Musée comme le détenteur d'une collection d'art *moderne* – terme référant à la période 1920-1960 de l'art au Québec. On y trouve même un trésor du XIX<sup>e</sup> siècle comme *La Phrénologie* d'Ozias Leduc, réalisé en 1892. On se demande comment l'institution peut vraiment faire profiter la population de cet ensemble, alors que « moins de 2% de l'importante collection nationale n'est visible dans l'espace actuel de l'édifice de la rue Sainte-Catherine<sup>3</sup> ». L'agrandissement du Musée est nécessaire, mais ce nouvel espace ne saurait être une panacée : la conservation des ensembles moderne et contemporain de la collection sous un même toit se doit d'être d'abord et avant tout questionnée et des solutions (meilleure intégration, aliénation, dépôt, etc.) planifiées.

Cette réflexion sur la collection est d'autant plus pressante que la mission de conservation de l'art contemporain du MACM – au sens où Georges-Émile Lapalme entendait ce terme au moment de sa fondation – l'appelle à être en prise sur la création d'aujourd'hui et concerne donc prioritairement l'art *actuel*, c'est-à-dire l'art qui se crée « au moment où l'on parle ». Il devient ainsi essentiel de repenser la triple articulation moderne/contemporain/actuel de la collection du MACM et son effet concret au sein de l'institution, en particulier la tension qui s'accroît entre

---

<sup>1</sup> La collection du MACM compte environ 7 500 œuvres d'art réalisées par plus de 1 500 artistes du Québec, du Canada et de l'étranger. Par comparaison, la collection du MOCCA compte environ 400 œuvres par 150 artistes canadiens. Pour la période 1939-2009, celle du Musée des beaux-arts du Canada compte 30 079 œuvres par 3 465 artistes.

<sup>2</sup> 1939 est la date de fondation de la Contemporary Art Society. Elle a été fixée comme le point de départ de la collection du MACM sous la direction de Fernande Saint-Martin (1972-1977).

<sup>3</sup> Communiqué de presse du MACM, 8 décembre 2005 : [www.macm.org/fr/presse/24.html](http://www.macm.org/fr/presse/24.html) (consulté le 13 décembre 2009).

la saisie de l'actualité qui doit guider son développement et le frein que devient la part historique toujours plus lourde de sa collection.

Il semble que le MACM ait également à revoir le mandat d'acquisition qu'il se donne vis-à-vis des artistes québécois puisque, si certains d'entre eux sont très bien représentés dans sa collection, sa politique néglige des pans importants de la création, habituellement parce que ceux-ci ne rencontrent pas le parti pris moderniste de l'institution ou parce qu'ils mettent au défi ses règles de conservation.

On observe enfin que le MACM n'a pas de politique bien définie en ce qui concerne l'acquisition d'œuvres d'artistes provenant de la scène internationale, un outil pourtant indispensable en raison du prix très élevé des œuvres sur ce marché et des ressources financières limitées du Musée. Plutôt que de chercher à se faire reconnaître par des positions repérables, justifiables et annoncées comme telles qui sauraient le distinguer dans le réseau muséal international (collections spécialisées; représentation soutenue de certains artistes; développement de problématiques ou de thèmes précis; partis pris esthétiques, territoriaux, sociaux), le MACM se livre à des acquisitions trop souvent opportunistes et faites à la pièce qui ne parviennent pas à construire une perspective suffisamment éclairante sur l'art en train de se faire ailleurs, ni de contexte très signifiant pour l'art réalisé au Québec. La réputation de la collection du MACM en pâtit : elle est négligeable aux yeux des musées et des milieux de l'art à l'étranger. Ce facteur contribue à isoler l'institution de la joute de prêts et d'emprunts aujourd'hui essentielle à la production d'expositions, à l'attraction des chercheurs, au développement de partenariats d'affaire et au réseautage interinstitutionnel. Ainsi privé de la précieuse monnaie d'échange que constituent les œuvres de prestige, le MACM se voit laissé-pour-compte.

### **1.3 Recherche**

La recherche est une des fonctions fondamentales d'un musée. Elle est aujourd'hui mise à l'épreuve dans les musées d'art qui sont soumis à une exigence de productivité grandissante, liée particulièrement à la priorité accordée aux expositions temporaires. La recherche demeure néanmoins un repère quant à la valeur et à la fiabilité des institutions dans le réseau muséal, si bien que de petites institutions artistiques parviennent à se tailler une réputation très enviable sur la scène internationale grâce à la rigueur et à l'originalité des projets de réflexion qu'elles engagent. Or, le MACM souffre au contraire d'invisibilité à ce chapitre

Le Musée dispose pourtant d'une Médiathèque qui est un centre de documentation en art contemporain et actuel solide et bien fréquenté par les chercheurs québécois sur place comme à distance. Ses ressources demeurent toutefois sous-exploitées par le MACM. Sauf pour les grands colloques organisés par le Musée, les catalogues, livres, vidéos et archives cumulés à la Médiathèque donnent en effet rarement lieu à des projets de réflexion ou d'exposition d'envergure; ils ne sont pas non plus analysés pour eux-mêmes dans le cadre de projets d'édition initiés par l'institution qui auraient pour effet de valoriser l'activité de recherche théorique, muséologique et historique. Ils servent donc essentiellement à dresser les bibliographies et les listes d'expositions des catalogues d'expositions du MACM et, dans une mesure trop faible, à nourrir leur contenu qu'on souhaiterait plus pointu que celui auquel le Musée nous a habitués jusqu'à maintenant – ce qu'il pourrait faire sans pour autant renoncer à son approche grand public. [B2 : recherche et publications]

On note aussi que le MACM n'a conçu aucune stratégie pour faire en sorte que ses collections d'œuvres et de documents soient investies de manière approfondie et singulière par des chercheurs de l'extérieur – universitaires, commissaires, conservateurs d'autres institutions, artistes en arts visuels, créateurs issus d'autres disciplines – dans le cadre de résidences de recherche ou de création. Celles-ci sont pourtant une manière très simple, et somme toute peu coûteuse, de faire connaître l'institution hors murs et hors frontières, de rehausser sa réputation, de s'allier un réseau de spécialistes et, surtout, de constituer un savoir essentiel sur les collections et les activités du Musée qu'on ne peut plus désormais attendre des seuls conservateurs, qui manquent de temps au MACM comme ailleurs. [B3 : accueil de chercheurs et d'artistes en résidence] Il est enfin regrettable qu'aux rares occasions où le MACM se voit alimenté d'une telle réflexion venue d'acteurs de l'extérieur – lors notamment des très pertinents colloques qu'il organise –, les nouvelles idées et questions soulevées pénètrent à peine l'institution qui n'en profite ni pour interroger ses façons de faire, ni pour assimiler ces idées à ses publications et ses projets d'exposition.

Notons que si les chercheurs représentent l'un des publics que le MACM doit servir et mettre à contribution, la recherche bénéficie à tous les publics sans exception et à la société québécoise en général et qu'elle devrait à ce titre être la première impulsion de tout travail d'interprétation, d'éducation et de médiation engagé par l'institution.

## **1.4 Diffusion**

### 1.4.1 Diffusion au MACM

Au cours des dix dernières années, en particulier sous la direction de Marc Mayer (2004-2008), le MACM a su rétablir, par des expositions monographiques et thématiques, une présentation récurrente des artistes québécois en ses murs, y compris ceux des plus jeunes générations. L'institution offre aussi régulièrement au public québécois des expositions monographiques d'artistes canadiens et internationaux de haut calibre. Ce travail de diffusion louable et reconnu par la communauté artistique cache cependant, sous ses présentations soignées, un ensemble de problèmes plus importants qu'il n'y paraît, de sorte que de nombreuses questions se posent quant à l'approche qu'a le MACM de sa fonction d'exposition. Par exemple, les œuvres des artistes québécois présentées sont-elles vraiment problématisées en regard de l'aventure intellectuelle de l'artiste, des enjeux de l'art actuel et de questions sociales importantes ou se contente-t-on de montrer ces œuvres sur le mode de la célébration, voire de comptabiliser le nombre des artistes présentés, en laissant artistes et visiteurs à eux-mêmes<sup>4</sup>? Quelles connaissances réelles émergent de la présentation de ces œuvres au Musée? Le MACM accorde-t-il une attention suffisante à l'ensemble des pratiques artistiques actuelles, et quelle histoire de l'art ses omissions volontaires construisent-elles? Quand s'attarde-t-il, dans une exposition collective, à un thème essentiel pour sa communauté? Et encore, quand se risque-t-il à sortir de son enceinte pour faire écho aux pratiques se frottant au réel<sup>5</sup>?

Quant aux artistes de l'extérieur du Québec, la lecture que le MACM offre d'œuvres qui circulent partout sur la planète permet-elle de le distinguer des autres musées d'art contemporain? Est-il capable d'imprimer sa vision sur des expositions reçues d'autres institutions? Pourquoi ces différents types d'expositions – québécoise, canadienne et internationale – sont-elles presque toujours réalisées en parallèle sans que ne soient intégrées, dans une relation signifiante et stratégique, les œuvres d'artistes québécois, canadiens et étrangers, comme il devenu ailleurs courant de le faire?

Et encore, dans sa manière de présenter les œuvres, le MACM se positionne-t-il comme un moteur de l'innovation dans la mise en exposition et la nouvelle muséologie ou se cantonne-t-il dans des manières de faire conservatrices et conventionnelles? Sa programmation annuelle des

---

<sup>4</sup> La *Triennale d'art québécois* organisée par le MACM en 2008 est ici un bon exemple. L'institution y a mis l'accent sur le nombre des œuvres et des artistes – la promotion de l'événement se lisait comme suit : « 38 artistes / 135 œuvres / 3 ans de travail » – plutôt que sur le sens des démarches artistiques présentées – le sous-titre fourre-tout de l'exposition, *Rien ne se perd, rien ne se crée, tout se transforme*, ainsi que l'absence avouée de thèse curatoriale rendaient les œuvres interchangeable et laissaient les visiteurs sans direction.

<sup>5</sup> L'exposition *ArtCité*, présentée en 2001 dans différents édifices du centre-ville de Montréal, est l'unique – et insuffisante eu égard aux importantes pratiques d'art public et d'art relationnel qui ont cours au Québec – tentative du MACM en ce sens.

expositions est-elle pensée de manière à fidéliser les publics et à générer chez eux une expérience cumulative, les expositions se répondant les unes les autres dans l'espace et dans le temps? Le site internet est-il exploité comme un lieu d'exposition, de médiation de l'art contemporain et d'échanges entre les publics et l'institution ou sert-il seulement, à l'instar d'un panneau publicitaire, à diffuser l'information de base sur les expositions en cours au Musée? À cet effet, pourquoi le MACM ne fait-il pas usage des sites spécialisés comme e-flux qui diffusent de l'information sur le monde de l'art et ses diverses activités, rejoignant de la sorte un vaste réseau d'experts et d'amateurs à travers le monde?

#### **1.4.2 Diffusion au Québec, au Canada et sur la scène internationale**

Après leur présentation au MACM, le Musée tente de mettre en circulation les expositions qu'il produit. S'il parvient relativement bien, depuis le milieu des années 1970, à faire circuler les œuvres québécoises contemporaines dans le réseau des institutions régionales du Québec et de leur équivalent au Canada (musées régionaux, galeries d'art universitaires, centres d'exposition), la porte des plus grandes institutions québécoises et canadiennes lui reste, sauf à de très rares exceptions, fermée. La situation est d'autant plus inexplicable que le Musée reçoit lui-même des expositions en provenance de ces institutions et devrait se trouver avec elles dans un rapport de collaboration.

Sur la scène artistique internationale, l'historique du MACM montre qu'il se fait surtout l'hôte d'expositions produites par des institutions étrangères et que cet accueil ne lui est jamais rendu lorsqu'il réalise lui-même des expositions. Si bien qu'au cours des cinq dernières années, un seul artiste québécois vivant a franchi les frontières canadiennes aidé par le MACM et ce, pour un seul arrêt dans un musée américain<sup>6</sup>. Plutôt que la réciprocité attendue, le Musée rencontre ici encore des portes fermées, ses rares succès de mise en circulation d'expositions sur la scène internationale ayant été généralement obtenus grâce au réseau personnel des artistes concernés<sup>7</sup>. Il suffit de comparer les résultats de diffusion, d'échanges et de coproduction au Canada et à l'étranger obtenus par les centres d'artistes, galeries universitaires, centres d'expositions et autres musées québécois au cours de la même période pour se rendre compte de la contre-performance certaine du MACM à ce chapitre. Plusieurs artistes québécois, à titre individuel, ont même su mieux que le Musée construire au fil des ans un réseau international qui les rend aujourd'hui capables de cibler des partenariats institutionnels à l'étranger. [B4 :

---

<sup>6</sup> Il s'agit de l'exposition des œuvres de Jean-Pierre Gauthier, présentée en 2008 au Akron Art Museum, en Ohio.

<sup>7</sup> L'exposition *Shirin Neshat*, qui a circulé à trois endroits aux États-Unis en 2002-2003, en est un bon exemple.

circulations et échanges canadiens et internationaux]

Pour la réalisation ce travail de diffusion, le Musée dispose des services d'une unique professionnelle responsable des expositions itinérantes. Ce personnel pourrait sans doute être augmenté, mais il importe d'abord de voir, dans la difficulté qu'éprouve le MACM à imposer ses expositions à l'extérieur du Québec, un témoignage de la réputation négligeable dont bénéficie le Musée sur les scènes artistiques canadienne et internationale, et ainsi un symptôme de la faiblesse du réseau institutionnel et intellectuel développé et entretenu par ses directeurs et son équipe de conservateurs qui, en poste pendant des décennies, ont plutôt choisi de travailler en autarcie, générant le complexe de la Tour d'ivoire qui caractérise depuis trop longtemps cette institution et qui lui nuit. L'espoir de voir le Musée s'ouvrir enfin sur sa collectivité et tisser des liens avec le monde est néanmoins fondé puisque l'institution a recruté de nouveaux conservateurs et qu'elle vient d'attribuer le poste de conservateur en chef à une personne reconnue pour avoir travaillé dans plusieurs réseaux. Il revient maintenant à la direction de faire de ce réseautage à différentes échelles une priorité pour l'institution et d'en donner à tout son personnel les moyens, l'habitude et l'ambition.

Pour ce faire, il faudrait aussi que la direction du MACM se mette au courant des conditions de base de la coproduction, une stratégie de travail entre partenaires nécessaire au fonctionnement et au développement des institutions muséales dans le contexte de la mondialisation des échanges. La coproduction repose moins sur l'agressivité d'une institution en matière de diffusion que sur des complicités intellectuelles qui s'établissent à l'échelle individuelle – d'où la grande importance qu'il faut accorder, lors de leur embauche, au profil des principaux professionnels d'un musée. C'est aussi, non pas une fois qu'elle est réalisée, mais bien en amont, dès les premiers balbutiements d'une exposition ou d'une activité, qu'une collaboration s'engage et que son rayonnement se planifie. Faut-il ici rappeler qu'au cours des cinq dernières années le MACM n'a engagé aucune coproduction substantielle avec une autre institution<sup>8</sup> et qu'il s'est au contraire contenté d'agir en maison-mère qui met unilatéralement ses produits en circulation à travers le Québec et le Canada, le plus souvent dans des institutions régionales moins importantes que lui-même et sans jamais le faire dans le cadre de collaborations ou des partenariats ? À ce chapitre, la comparaison avec la capacité à inventer de nouvelles formules de collaboration des autres musées québécois, grands et petits, comme de plusieurs galeries universitaires, centres d'exposition et centres d'artistes fait la preuve éclatante de la contre-performance du MACM. [B5 : coproductions]

---

<sup>8</sup> Selon les rapports annuels du MACM, seul est comptabilisable au titre de collaboration l'ajout d'œuvres par l'institution, en 2007, à l'exposition *Bruce Nauman* déjà réalisée par le Milwaukee Art Museum.

Notons enfin que la formulation de la mission du MACM « de promouvoir [...] l'art québécois contemporain » demeure équivoque quant à la responsabilité que le Musée doit assumer – vise-t-on la présentation d'œuvres québécoise en ses murs ou la proaction dans la diffusion des artistes québécois à l'étranger ? À l'heure de la globalisation, cet aspect de la mission du MACM demande à être précisé de manière à faire de la diffusion d'œuvres québécoise sur les scènes canadienne et internationale un axe explicite et incontournable des actions du Musée.

## **1.5 Éducation**

Les programmes éducatifs mis en place par le MACM visent surtout le public d'âge scolaire par des visites commentées des expositions, des ateliers et un camp d'été, et ils rejoignent les adultes par des visites guidées et des ateliers de création. L'institution offre également aux visiteurs aveugles ou à mobilité réduite des visites du Musée adaptées à leurs besoins.

Ces programmes, s'ils sont efficaces et appréciés, ne dispensent pas l'institution de chercher à étendre son rayonnement par différents moyens. Le Musée pourrait, par exemple, emprunter à la création actuelle certaines de ses « stratégies » relationnelles ou technologiques qui amènent le public à entrer en contact, voire à dialoguer avec les œuvres et les artistes. Il pourrait également miser sur les outils de communications courants (site internet, réseaux sociaux, technologies mobiles, ipod, etc.) afin de multiplier l'impact de ses programmes publics. Ces outils peuvent devenir un moyen habile de joindre chez eux des publics potentiels ou des « non-publics », c'est-à-dire des personnes qui n'ont jamais osé franchir le seuil du Musée ou d'un musée.

Des activités et programmes hors les murs, en collaboration avec les intervenants « naturels » d'un milieu (professeurs d'art plastiques, médiateurs dans les centres d'artistes autogérés et les galeries universitaires, agents dans les centres communautaires, etc.), constituent aussi des actions conjointes et concertées efficaces, actions qui devraient peut-être commencer par impliquer les travailleurs de la rue Sainte-Catherine et premiers voisins du MACM – ceux du Complexe Desjardins, de la Place des Arts ou du Complexe Guy-Favreau, par exemple.

Enfin, l'achalandage croissant de la Journée des musées montréalais et de la Nuit blanche, comme la bonne fréquentation des Vendredis Nocturnes destinés à un public de jeunes adultes auquel on offre des concerts jumelés à la visite des salles d'exposition, laissent imaginer que le

MACM aurait du succès dans l'organisation d'autres événements publics (programmes de films, conférences grand public, événements spéciaux sur la Place des festivals, etc.) proposés sur une base récurrente afin de créer une habitude de fréquentation auprès de la population et de l'aider ainsi à forger ses propres outils d'appréciation des expositions et des manifestations artistiques actuelles.

## **1.6 Rôle social**

### **1.6.1 Inscription du Musée dans la société québécoise**

Les installations matérielles et les ressources financières ( $\pm$  11M\$/an) du MACM le placent au premier rang des institutions muséales dans le champ de l'art moderne, contemporain et actuel au Canada. Néanmoins, tant dans ses rapports avec la société élargie qu'auprès de sa communauté artistique immédiate, et pareillement dans ses relations canadiennes et internationales, le Musée ne jouit ni d'une visibilité, ni d'une réputation à la hauteur de son statut singulier et des investissements qui lui sont dévolus. Cet état de fait nous paraît imputable au fonctionnement fermé, en vase clos, et au manque de transparence qui caractérisent trop souvent ses différentes actions.

Initié par un regroupement de collectionneurs, d'artistes et d'intervenants du milieu culturel dès la fin des années 1950, le Musée d'art contemporain – tel était son nom – a été officiellement fondé par un décret du gouvernement du Québec en 1964. Il répondait à un besoin identitaire national et se voulait un lieu fédérateur, un espace de rencontre de la collectivité dont le but était de rendre accessible l'art vivant aux citoyens du Québec. À plusieurs moments de son histoire, par des expositions synthèses, des rétrospectives d'artistes qui ont marqué l'histoire de l'art moderne et contemporain, des bilans thématiques de la collection ou encore des colloques sur des sujets hautement pertinents aux yeux de la communauté internationale de l'art contemporain et actuel, le MACM a su jouer son rôle dans la définition de questions qui émergeaient du milieu de l'art et de la société dans laquelle il se développait. Qu'est-il advenu aujourd'hui de ces préoccupations ?

L'art contemporain et l'art actuel se distinguent des questions esthétiques dominant l'art moderne en tant qu'ils interrogent, interpellent et problématissent notre réalité. Un musée d'art contemporain doit donc se saisir des enjeux – souvent dérangement – qui sont au cœur des

créations récentes et de son milieu social, pour les reconduire dans le contenu et la forme de ses diverses activités. Les questions de l'environnement, de l'identité, des rapports art-science et art-technologie, du rôle du spectateur, de la spiritualité ou de la mondialisation, par exemple, sont quelques-uns de ces sujets, très présents dans les œuvres et susceptibles d'intéresser les publics du Musée, qui devraient être traités de manière à rendre palpable la participation des artistes à la définition de la société. Si le MACM s'avance parfois timidement sur ce terrain, force est de constater qu'il néglige trop souvent sa tâche lorsqu'il replie une lecture moderniste « esthétisante » sur les pratiques les plus actuelles ou lorsqu'il se refuse carrément à dégager quelque sens que ce soit des œuvres qu'il présente. La société dans laquelle le Musée évolue est par ailleurs devenue plus cosmopolite et il n'est pas certain que le MACM, en continuant de s'intéresser à la dimension formelle des œuvres et au public « en général », fasse une place suffisante aux questions que cette nouvelle diversité socioculturelle soulève pour le Québec.

### **1.6.2 Collaboration avec les communautés artistique et intellectuelle**

Le MACM est une institution qui ne semble pas connaître les avantages, ne seraient-ce qu'économiques, de la collaboration et des partenariats. L'absence de coproductions avec d'autres institutions a déjà été soulignée. La relation de collaboration du Musée avec les communautés artistique et intellectuelle québécoises s'est aussi timidement limitée, au cours des quinze dernières années, à inviter ponctuellement des auteurs à contribuer aux catalogues de ses expositions, des chercheurs et des artistes à faire des présentations dans le cadre de colloques et, par moment, des experts à siéger sur ses comités d'acquisition et de programmation où ils servent principalement à valider des décisions prises à l'interne. Sauf pour ses colloques, le MACM ne fait jamais appel à des collaborateurs de l'extérieur du Québec.

Pourtant, déjà au sein des quatre universités qui l'entourent et qui offrent des programmes d'histoire de l'art, ainsi qu'une formation avancée en muséologie dans certains cas, des recherches approfondies sur l'art moderne, contemporain et actuel ont cours et une pensée originale et critique sur la muséologie se développe, sans parler du travail fait en ce sens dans les autres universités québécoises et canadiennes et de toutes les autres problématiques susceptibles d'intéresser un musée d'art vivant qui sont étudiés dans les divers départements universitaires, du design et de l'architecture aux études culturelles, en passant par la théologie, les sciences et l'environnement. Ces recherches, à même d'alimenter en profondeur des projets d'expositions, de publications ou d'éducation, sont souvent subventionnées par les organismes gouvernementaux, ce qui fait de l'inclusion de chercheurs universitaires dans la conception

même de ses diverses activités un double gain pour l'institution muséale, en plus de générer autour d'elle une précieuse synergie du milieu culturel. Cette stratégie est pratiquée avec succès par plusieurs institutions, notamment par le Musée national des beaux-arts du Québec (MNBAQ) qui en tire depuis une quinzaine d'années rayonnement, crédibilité et autorité.

Le MACM se montre tout aussi fermé à la communauté artistique québécoise. En plus de réaliser ses activités à titre d'unique producteur, le Musée n'initie pas d'événements culturels fédérateurs qui engageraient d'autres disciplines ou d'autres lieux de diffusion. Il refuse même systématiquement – à quelques exceptions près<sup>9</sup> – de prendre part aux événements artistiques internationaux qui se déroulent souvent sous sa porte (tels la Biennale de Montréal, le Mois de la Photo à Montréal ou Mutek) alors même qu'il devrait se faire une responsabilité d'ajouter, dès que cela est possible, son poids muséal à ces initiatives indépendantes qui s'activent à créer des ponts solides entre le Québec et le reste du monde. Toujours dans cet esprit de repli sur lui-même, le MACM n'a jamais non plus invité de commissaire externe – commissaire indépendant, chercheur, conservateur attaché à une autre institution, artiste ou autre penseur – à réaliser une exposition aux côtés de ses propres conservateurs, une stratégie qui aurait pourtant le mérite de démontrer l'ouverture du Musée à la diversité des approches de l'art contemporain, de stimuler les réflexions de son personnel permanent, de voir sa réputation bénéficier du rayonnement de ses invités, d'augmenter son réseau de collaborateurs et de soutenir la diffusion des travaux des artistes québécois dans un cadre privilégié grâce à des rencontres en personne avec ces commissaires qui joueront ensuite, pour eux, le rôle d'ambassadeurs. [B6 : commissaires invités]

En refusant ainsi de contribuer à la définition d'actions communes qui bonifieraient les ressources disponibles au Québec et en excluant de ses activités la participation des spécialistes, le MACM affiche une insularité certaine, fait la preuve de sa difficulté à collaborer activement et à créer des complicités avec son milieu environnant, et montre que sa position dans l'écosystème artistique québécois, canadien et international est inadaptée aux réalités actuelles du monde des musées. Il ne semble pas pour autant que cette situation déplorable soit imputable à l'anti-intellectualisme de l'institution, puisque le MACM affiche un pareil manque d'engagement vis-à-vis d'autres partenaires culturels potentiels, notamment ceux qui contribuent présentement à la revitalisation de son environnement immédiat à travers la mise en place du Quartier des Spectacles. Pendant que ce *momentum* culturel extraordinaire a lieu, le « Musée du Quartier » paraît isolé, préoccupé par ses seuls besoins de nouvelles installations et pas du

<sup>9</sup> L'exposition *Shirin Neshat*, incluse au programme du Mois de la Photo 2001, est un de ces rares exemples. Le MACM a sinon accueilli, au cours des années, les activités d'Elektra, du Festival international de nouvelle danse ou du Festival du film sur l'art, par exemple, mais il agit dans ces cas comme un simple espace de diffusion et ne s'investit pas dans l'événement à titre de collaborateur.

tout intéressé à prendre une part active et non assujettie au succès du complexe stimulant où il est inséré.

## **1.7 Propositions relatives à la mission**

- i** Il est proposé qu'en relation avec les orientations de la Politique muséale adoptée par le gouvernement du Québec en 2000, le ministère de la Culture, des Communications et de la Condition féminine précise ses attentes vis-à-vis du MACM, en particulier en ce qui a trait à son champ d'action spécifique dans le réseau des musées d'État (MACM, MNBAQ, Musée de la civilisation).
- ii** Il est proposé que la mission du MACM soit actualisée et articulée dans un plan d'action dynamique rendu public.
- iii** Il est proposé que la politique de développement des collections soit révisée afin d'articuler de manière cohérente les collections d'art moderne, d'art contemporain et d'art actuel du MACM, attendu qu'il est toujours souhaité que le Musée se charge de ces trois secteurs. Il est également proposé que ladite politique identifie, pour l'acquisition d'œuvres réalisées par des artistes étrangers, des orientations originales, conçues en fonction de préoccupations locales, qui permettent de singulariser la collection du Musée sur la scène internationale de l'art contemporain et actuel.
- iv** Il est proposé que la recherche soit intégrée dans la culture institutionnelle du MACM comme une fonction fondamentale et prioritaire ; qu'elle soit à l'origine de toutes ses activités ; qu'elle serve à l'analyse continue de la place qu'occupe le Musée dans la société ; et qu'elle soit soutenue par divers programmes (accès facilité aux ressources de l'institution, bourses de recherche, résidences d'artistes, de chercheurs et de commissaires, projets d'édition, etc.).
- v** Il est proposé que le MACM fasse preuve d'audace en produisant des expositions originales en raison du sujet traité, des œuvres sélectionnées, de l'interprétation affirmée et/ou d'une muséographie innovatrice. Il est également proposé que l'institution se montre proactive lors de la réception d'expositions étrangères en les amendant au besoin et en posant sur elles un regard singulier et pertinent à sa

communauté.

- vi** Il est proposé que la responsabilité d'une diffusion nationale et internationale de l'art québécois soit rendue explicite dans la mission du Musée ; que le MACM joue un rôle majeur dans l'élaboration d'une stratégie provinciale de diffusion nationale et internationale de l'art québécois ; et, qu'à cette fin, un réseau bien établi de relations canadiennes et internationales confirmées soit un critère de sélection important lors de l'embauche de tout nouveau cadre ou professionnel lié à la diffusion.
- vii** Il est proposé que le MACM inscrive la médiation de l'art contemporain et actuel au cœur de sa mission de façon à réussir l'élargissement et l'intégration de ses publics ; qu'il élabore une politique d'éducation et de sensibilisation à l'art contemporain et actuel incluant une action interculturelle concrète et concertée visant à rejoindre les diverses communautés culturelles et les publics hors d'atteinte ; que son travail de médiation soit soutenu par des outils spécialisés et dynamiques ; et qu'il sorte de ses habitudes et de ses murs pour aller à la rencontre des publics potentiels.
- viii** Il est proposé que le MACM s'affirme comme un lieu de réflexion et de création ; qu'il se fasse le porteur des débats de la société exprimés par les artistes en arts visuels et leurs œuvres ; et qu'il agisse en phase avec la création contemporaine élargie.
- ix** Il est proposé que l'esprit de collaboration imprègne la culture institutionnelle du MACM et ses contacts avec l'extérieur ; que cet esprit se traduise par une communication interne renforcée et transparente, ainsi que par des actions concrètes de réseautage institutionnel, intellectuel et interdisciplinaire.

# Synthèse des discussions et propositions

## 2. GOUVERNANCE

Le Musée d'art contemporain de Montréal est une société d'État placée sous la responsabilité du ministère de la Culture, des Communications et de la Condition féminine du Québec. Sa gouvernance est assurée par un Conseil d'administration dont les membres sont nommés par le gouvernement, mais dont l'action demeure autonome. En vertu de la Loi sur les musées nationaux (L.R.Q., c. M-44, ci-après nommée « la Loi »), le Conseil transmet toutefois au MCCCQ un plan triennal de ses activités qui tient compte des orientations et des objectifs fixés par la ministre et il rend compte des activités réalisées par le Musée dans un rapport qu'il lui remet annuellement.

### 2.1 Conseil d'administration

La Loi prévoit, à l'article 7, que « le Conseil d'administration du MACM est formé de neuf membres dont un président, tous nommés par le gouvernement ». Un de ces membres est nommé sur recommandation de la municipalité, les autres sont « nommés après consultation d'organismes socio-économiques et culturels, notamment d'organismes intéressés à la muséologie ». Elle prévoit également que « d'autres catégories de membres sans droit de vote peuvent être prévues par règlement d'un musée ». Or, il semble que le MCCCQ et le MACM fassent preuve de relâchement dans l'application de ces règles. Au MACM, une catégorie de « membres honoraires » du Conseil d'administration au nombre maximal de neuf a été mise en place; ces membres sont cooptés parmi les membres réguliers du Conseil, à la fin de leur mandat, ce qui permet à un membre de siéger bien au-delà des six années initialement prévues, pour une période pouvant aller jusqu'à douze ans puisque le poste de membre honoraire est renouvelable deux fois. Cette situation fait en sorte que le Conseil actuel du MACM se compose de 17 membres dont le statut (membres réguliers ou honoraires) n'est visible qu'au rapport

annuel de l'institution. Le site internet du Musée, par exemple, les énumère tous au même titre<sup>10</sup>, et les procès-verbaux des réunions du Conseil des dernières années montrent bien que les membres honoraires votent les décisions à la manière des membres réguliers – ce droit de vote qu'ils n'ont pas leur a paradoxalement été « retiré » par règlement le 21 octobre 2009<sup>11</sup>.

Cette situation pose plusieurs problèmes. D'abord, le surnombre des membres du Conseil d'administration du MACM alourdit le fonctionnement d'une institution qui présente au contraire un urgent besoin de réactivité fine ; il augmente de plus le risque d'un déséquilibre des discussions et de la prise de décision, et brouille l'imputabilité du Conseil. La pérennisation de la présence des membres au Conseil d'administration par le biais du statut de membre honoraire est également embarrassante en raison de l'influence qu'elle confère à une poignée d'individus sur les destinées d'une institution publique et de la résistance au changement qu'elle installe inévitablement. Cette situation appelle à la vigilance, d'autant que les membres sortants du Conseil siègent aussi souvent sur les différents comités consultatifs du MACM où ils continuent à exercer leur influence. De plus, contrairement à l'esprit de la Loi qui souhaite les voir « nommés après consultation d'organismes socio-économiques et culturels, notamment d'organismes intéressés à la muséologie », les membres du Conseil qui proviennent directement des secteurs culturels et muséologiques ou qui ont une expertise reconnue dans le domaine de l'art contemporain sont l'exception, la prédilection se portant vers les acteurs du secteur économique. Le législateur aurait aujourd'hui raison d'ajouter à ces critères, pour le bon développement du Musée, une représentativité plus équilibrée de la diversité socioculturelle du Québec. [B7 : présentation d'un membre du conseil d'administration]

Le rôle primordial du conseil d'administration d'un organisme à but non lucratif, comme le MACM, est de veiller à ce que l'organisme réalise sa mission. Pour ce faire, le conseil choisit le directeur général le mieux à même d'accomplir les objectifs institutionnels qu'il a auparavant définis. Il assure ensuite la qualité de la gestion et l'intégrité financière de l'organisme. Pour être en mesure de réaliser ces tâches, le conseil d'administration doit, entre autres, être composé d'individus susceptibles de donner un avis éclairé et qui connaissent très bien le milieu dans lequel l'organisme est engagé. Dans le cas du MACM, la méconnaissance par un trop grand nombre de ses membres des enjeux qui animent le domaine de la muséologie de l'art

---

<sup>10</sup> Le site internet du MACM, consulté le 26 novembre 2009, présente un CA de 17 membres égaux. Notre astérisque indique les membres honoraires : Marc DeSerres (président), Robert-Jean Chénier (vice-président), Nathalie Pratte (trésorière), Sam Abramovitch\*, Jean Claude Baudinet\*, Jean-Claude Cyr\*, François Dufresne\*, Marcel Fournier, Mélanie Joly\*, François Mario Labbé, Dominique Lanctôt, Francine Léger\*, Irving Ludmer, Lillian Mauer, J. Robert Ouimet\*, Céline Robitaille Lamarre, Marie-Claude Tellier\*.

<sup>11</sup> Règlement sur les membres honoraires du Musée d'art contemporain de Montréal, adopté le 21 octobre 2009.

contemporain et actuel a pour effet de restreindre la vision du Conseil d'administration, qui fait des affaires administratives sa principale préoccupation et marginalise au sein de ses activités la mise à jour de la mission de l'institution, qu'il ne réévalue pas, ni ne considère comme un terrain d'exercice nécessaire. L'objet même du mandat du MACM, à savoir l'art contemporain et actuel, a pourtant pour qualités fondamentales d'être variable et incertain, de sorte qu'il exige par définition une actualisation continue des orientations de l'institution. Un Conseil qui sache se mettre en phase avec ce mouvement devient donc l'instrument incontournable d'une saine gestion.

Il apparaît ainsi essentiel d'actualiser la composition du Conseil d'administration du MACM afin de s'assurer que des sièges y donnent voix à une expertise concrète issue des milieux professionnels directement liés au rôle du MACM (collection, exposition, recherche, diffusion, éducation). La question de la présence d'un artiste comme administrateur devrait aussi être mise à l'ordre du jour. Une telle expertise issue du monde des arts, combinée avec celle – toujours nécessaire – provenant du monde des affaires, permettrait une meilleure rétroaction du Musée en son sein, ainsi qu'une évaluation critique de sa mission, ce que la gouvernance « managériale » actuelle ne permet pas.

## **2.2 Direction générale**

Le recrutement d'un directeur général capable d'accomplir la mission de l'institution muséale est l'une des tâches cruciales du Conseil d'administration. L'embauche d'un nouveau directeur représente également pour le Conseil une occasion privilégiée de mieux faire connaître cette mission, de diffuser de nouvelles orientations, de mobiliser la communauté muséale et artistique autour du Musée et de faire rayonner l'institution sur la scène publique. [B8 : recrutement d'un directeur] Or, le Conseil d'administration du MACM a récemment réussi, au cours d'une telle opération de recrutement réalisée sans transparence, à ébranler la confiance de ses communautés immédiates, à générer une réaction médiatique négative à son endroit et à fragiliser d'emblée la position de la nouvelle direction – et ainsi celle de l'institution. Cette situation très regrettable est l'effet d'un manque de rigueur flagrant dans le processus de recrutement, notamment de l'inadéquation entre les attentes exprimées par le Conseil lors de l'appel de candidatures et les candidats effectivement recrutés. Elle est également le symptôme de la manière dont le Conseil gouverne l'institution publique, sans véritable saisie des attentes

des communautés artistique, muséale et intellectuelle à son égard, ni dialogue avec elles.

### **2.3 Comités consultatifs**

Le Conseil d'administration et la direction générale du MACM peuvent également à leur guise mettre sur pied des comités consultatifs qui ont pour fonction d'appuyer la direction. Six de ces comités sont présentement actifs, ce qui est beaucoup considérant la taille de l'institution : il faudrait s'assurer qu'ils l'aident effectivement et qu'ils n'en ralentissent pas l'élan. Ces comités concernent, respectivement : la gouvernance ; le budget, la gestion et la vérification ; l'immeuble et les équipements ; les communications ; la collection ; et la programmation – ce comité, aboli par le précédent directeur (M. Mayer), a été remis en fonction par la nouvelle directrice générale le 19 octobre dernier.

Quelques membres externes (dont le nombre varie d'un comité à l'autre) sont invités à jouer un rôle de conseillers au sein de ces comités qu'ils forment avec les directeurs et des administrateurs du Musée. À l'instar de la composition du Conseil toutefois, la composition actuelle des comités consultatifs soulève parfois des questions d'expertise professionnelle et de complémentarité des compétences et, dans tous les cas, la question de la présence des artistes, qui sont en ce moment absents de toutes les instances décisionnelles du MACM. L'autre problème que masque cette structure apparemment démocratique est celle de la fonction réelle accordée aux membres externes de ces comités, le rôle de conseillers qu'on leur attribue se résumant trop souvent à une validation des décisions déjà prises par la direction plutôt que de consister en une saine et proactive exploitation de leurs ressources. L'institution qui se refuse ainsi à mettre à profit les compétences de ses conseillers bénévoles perd, au plan économique, une masse de travail précieuse et accumule, au sein des diverses communautés sollicitées, un déficit de confiance et de collaboration dommageable pour son expertise et sa réputation.

### **2.4 Évaluation**

Parce qu'il est au service des citoyens québécois, le MACM jouit, à titre d'organisme à but non lucratif, de plusieurs avantages financiers : il reçoit des subsides publics, n'est pas taxé, a le droit de recevoir des dons et d'émettre des reçus pour fins d'impôts, etc., toutes choses défrayées par les citoyens qui sont ainsi en droit de lui demander des comptes. Le Musée rend

donc public chaque année un rapport de ses activités qui, dès sa parution, est distribué et rendu accessible en ligne à toute la population. S'il se veut objectif, ce rapport est néanmoins préparé par l'institution elle-même et comptabilise seulement ses bons coups, laissant dans l'ombre ses points faibles que seule une analyse comparative minutieuse est susceptible de rendre visibles.

À l'inverse des trois musées d'État (MACM, MNBAQ, Musée de la civilisation), qui présentent ainsi leurs résultats, toute autre institution muséale au Québec se voit, dès qu'elle reçoit des fonds publics, soumise à une évaluation nationale réalisée par des spécialistes indépendants en collaboration avec la Société des musées québécois. La question se pose donc de cette différence de traitement. Ne serait-il pas légitime d'attendre que la gestion et les réalisations du MACM soient périodiquement évaluées par des examinateurs externes au regard des objectifs définis dans un plan stratégique ? Visant à produire des effets directs sur la culture institutionnelle du MACM et sur son organisation du travail, l'accent d'une telle évaluation gouvernementale pourrait, par exemple, cibler les points faibles de l'institution que sont le travail en réseau, le développement stratégique par le partenariat, le mouvement vers ses publics et le membership à forte rétroaction de services. Il va de soi, dans un tel cas, que les attentes du ministère, de même que le résultat de l'évaluation, devraient être rendus publics.

D'autres mécanismes d'évaluation, inscrits dans la régie interne du MACM, constitueraient des outils très utiles pour l'institution. Le premier serait l'adoption par le Conseil d'administration d'une politique de gestion du risque qui viserait expressément l'analyse et la documentation des dysfonctionnements de l'institution afin de mieux les évaluer et les corriger, entre autres en ayant recours ponctuellement à des experts indépendants. L'autre serait une évaluation annuelle du rendement du Conseil, de la direction et de l'institution en fonction du plan d'action et du plan stratégique. Cette évaluation serait évidemment indépendante de l'autoévaluation réalisée par la direction du Musée.

Comme d'autres institutions publiques le font, le MACM pourrait également, de son propre gré, présenter sa situation, ses objectifs et ses projets à la population dans le cadre d'une rencontre publique annuelle. [B9 : assemblée publique annuelle]

## 2.5 Propositions relatives à la gouvernance

- i** Selon l'article 31 de la Loi sur les musées nationaux (L.R.Q., c. M-44, ci-après nommée « la Loi »), le MACM doit, à la date fixée par la ministre, lui remettre un plan triennal de ses activités qui tienne compte des orientations et des objectifs transmis par la ministre. Il est proposé que, pour la prochaine période de trois ans (2010-2013), la ministre inscrive parmi ses objectifs prioritaires la mise à jour des instances et des mécanismes de gouvernance du MACM puisqu'il est, au niveau légal, de son ressort de mettre de l'avant cette révision.
- ii** Afin d'éviter la pérennisation de la présence d'un membre au Conseil d'administration, notamment par le biais du statut de membre honoraire, il est proposé que le CA se conforme de manière restrictive à la Loi qui l'encadre et qu'il se limite aux neuf membres qu'elle prescrit à l'article 7 ; la durée du mandat des membres devrait également être respectée conformément à l'article 9 de la Loi.
- iii** Il est proposé que la composition du Conseil d'administration du MACM soit mise à jour et mieux encadrée ; que soit revu le mode de nomination des membres sur simple recommandation et après consultation superficielle ; que le renouvellement et la recherche de membres qualifiés et diversifiés deviennent la tâche d'un comité de recrutement très actif et démocratique qui s'assure de la capacité des individus à contribuer, par leur formation, leur expertise et leur complémentarité, à la réalisation de la mission de l'institution et à son rayonnement au Québec, au Canada et sur la scène internationale ; que ce comité de recrutement ait à cœur d'intégrer au Conseil, suivant l'article 7 de la Loi qui l'encadre, des experts externes reconnus dans le champ de la muséologie de l'art contemporain et actuel, et qu'il témoigne, dans ses recommandations, d'un souci grandissant de la représentation de la diversité socioculturelle du Québec au sein de l'institution.
- iv** Lors du recrutement d'un directeur général ou d'une directrice générale, il est proposé que le Conseil d'administration du MACM, conformément à l'éthique qui régit les instances de gouvernance, rende son processus de sélection transparent et mette tout en œuvre pour que celui-ci soit équitable, rigoureux, exempt d'évaluation partisane et qu'il rencontre les attentes annoncées dans l'appel de candidatures. Il est également proposé que le Conseil diffuse l'appel de candidatures sur les

plateformes professionnelles locales, nationales et internationales reconnues au cours d'une période propice au recrutement, et qu'il s'adjoigne, pour l'exercice de sélection, les conseils de membres externes compétents choisis en fonction de l'orientation spécifique qui est donnée au poste de direction.

- v Il est proposé que les membres externes des comités consultatifs soient recrutés de manière active et démocratique par le Conseil d'administration et la direction du Musée et retenus en raison de leur formation, de leur expertise et de leur complémentarité. Il est également proposé que le rôle des membres externes desdits comités soit défini avec plus de précision dans les règles de régie interne de l'institution et qu'il soit conçu comme un rôle de conseillers actifs, impliquant une contribution attendue à la réalisation de la mission du Musée en sus de leur fonction de validation éventuelle des décisions.
  
- vi Il est proposé que les mécanismes d'évaluation du rendement du MACM soient renforcés : qu'à l'instar de nombreux autres musées québécois, le MACM soit soumis périodiquement à une évaluation réalisée par des spécialistes indépendants ; que la Loi stipule désormais, dans le chapitre IV consacré aux « Comptes et rapports », une évaluation par la ministre du bilan du plan triennal déposé par le Musée ; que le rapport annuel du Musée présente une évaluation du contenu de ses actions en plus de leur forme statistique ; que la participation et la contribution des membres du Conseil d'administration au développement du MACM soit régulièrement évaluée par son président ; que la performance du Musée soit régulièrement évaluée par les membres du Conseil au regard du plan de travail annuel et du plan stratégique triennal qu'ils se donnent ; et que le MACM incluse, dans ses règles de régie interne, une politique de gestion du risque qui viserait expressément l'analyse et la documentation des dysfonctionnements de l'institution afin de mieux les évaluer et les corriger, entre autres en ayant recours ponctuellement à des experts indépendants.
  
- vii Il est proposé qu'une rencontre publique annuelle soit organisée par le MACM afin d'informer la population de la situation de l'institution, de ses objectifs et de ses projets.