

**Les possibilités de partenariat entre les musées nationaux du Québec
et le musée des beaux-arts de Montréal**

**Par
Ariane VINCENT**

**Rapport de travail dirigé présenté à l'ENAP
en vue de l'obtention de la Maîtrise en administration publique
option pour analystes
Spécialisation : Analyse et développement des organisations
ENP 7969**

**Ministère de la Culture, des Communications et de la Condition féminine
Direction générale des relations avec les sociétés d'État et des immobilisations**

QUÉBEC

Décembre 2011

Table des matières

Introduction	3
1. Contexte du travail dirigé.....	5
2. Objet du mandat	11
3. Notions théoriques	17
3.1. Organisations.....	17
3.2. Horizontalité.....	24
3.3. Collaboration inter-organisationnelle	26
3.4. Quelques exemples concrets.....	31
4. Analyse.....	36
5. Conclusion et recommandations	42
Bibliographie	45
Annexe 1 – Mise en contexte du rapport du VG	49
Annexe 2 – Objectifs de la vérification du VG.....	52
Annexe 3 – Pistes de réflexion du VG sur les partenariats possibles	53
Annexe 4 – Commentaires des musées	54
Annexe 5 – Tableau synthétisé des impacts et implications	56

Introduction

Le 4 mai dernier, les trois musées nationaux, ainsi que le Musée des beaux-arts de Montréal (MBAM), faisaient l'objet du chapitre 9, du tome II, du Rapport du Vérificateur général du Québec (VG) à l'Assemblée nationale pour l'année 2010-2011. Ce rapport, portant sur la gestion des musées, a été le point de départ du présent travail dirigé.

Bien que le VG présentait aux musées cinq recommandations claires dans le cadre de son rapport, une attention particulière sera, plus spécifiquement, portée aux huit pistes de réflexion qu'il engageait sur les nouvelles formes de partenariats qu'il serait possible de mettre en place entre eux. Dans le but de l'éventuelle mise en œuvre de ces propositions de partenariat, une étude alliant informations factuelles et descriptives, revue de la littérature, analyse de la situation et recommandation de stratégies à adopter représente globalement l'offre de ce présent travail dirigé. Évidemment, cette étude aura une teneur académique puisqu'elle a été menée dans un cadre scolaire et a tenté de mettre en pratique les différentes notions acquises dans le cadre de la maîtrise en analyse et développement des organisations. Outre cette brève introduction, ce travail dirigé est subdivisé en cinq parties soit : 1. Contexte du mandat, 2. Objet du mandat, 3. Notions théoriques, 4. Analyse et 5. Conclusion et recommandations.

Les deux premiers sous-points du présent travail dirigé sont donc davantage descriptifs. À cet effet, le contexte général du mandat sera premièrement mis en lumière. Dans cette section, l'organisation, la direction d'accueil, le rôle de la cliente, de la mandataire et du professeur-conseiller et, finalement, les compétences spécifiques, la méthodologie et la condition de réalisation du mandat seront présentés. Par la suite, l'objet du mandat sera davantage détaillé, notamment, par la présentation des musées qui sont

concernés par le rapport du VG et par l'énumération des pistes de réflexion émises par ce dernier.

Dans un troisième temps, la problématique sera examinée de façon à constituer une brève revue de la littérature, laquelle permettra d'établir les assises nécessaires à la portion analytique du travail, c'est-à-dire, l'analyse puis les recommandations qui en découleront. Finalement, les références utilisées dans le cadre de cet exercice, ainsi que les documents pertinents à la compréhension du lecteur se retrouveront respectivement à la Bibliographie et en Annexes.

L'objectif de ce mandat sera avant tout de fournir un document poussant plus loin la réflexion faite par le VG afin d'apporter d'autres éléments de réflexion permettant d'approfondir, dans une conception logique et réaliste, la problématique et de lui trouver des réponses. Ce mandat est donc abordé comme un mandat de consultation ou d'analyse-conseil et tentera, au final, d'apporter à la cliente des propositions ou une formule qui pourraient convenir aux musées et être un point de départ à la réflexion du Ministère sur une action plus concertée entre les musées nationaux du Québec et le MBAM.

1. Contexte du travail dirigé

L'organisation

Pour appuyer dans sa mission, qui est « de contribuer à l'affirmation de l'identité et de la vitalité culturelle québécoises, de favoriser l'accès et la participation des citoyennes et des citoyens à la vie culturelle et de susciter le développement des communications » (Site Web du MCCCFF), le ministère de la Culture, des Communications et de la Condition féminine (MCCCFF) est soutenu par un réseau de douze sociétés d'État et organismes publics relevant de la ministre. Au sein du ministère, la Direction générale des relations avec les sociétés d'État et des Immobilisations (DGRSEI), agit en tant qu'interlocutrice ministérielle auprès de ces organismes et sociétés d'État et réalise des activités reliées à l'analyse et au traitement de leurs dossiers ou demandes. Notamment, la DGRSEI formule des avis ou des recommandations aux fins d'information ou de décisions ministérielles.

Parmi les organismes et sociétés d'État sous la responsabilité du Ministère figurent trois musées nationaux : le Musée national des beaux-arts du Québec (MNBAQ), le Musée de la civilisation de Québec (MCQ) et finalement, le Musée d'art contemporain de Montréal (MACM).

La cliente et ses besoins

M^{me} Suzanne Gobeille, coordonnatrice des relations avec les sociétés d'État et demandeuse du présent mandat, est désignée comme la principale cliente. C'est également elle qui a agi comme première répondante pour l'encadrement du mandat au sein de l'organisation.

En tant que coordonnatrice de l'équipe des relations avec les sociétés d'État du Ministère, M^{me} Gobeille porte une attention soutenue aux enjeux touchant les musées nationaux et, par le fait même, aux recommandations que le VG a faites à ces derniers. Puisque la réflexion émise par le VG se conjugue bien avec plusieurs enjeux auxquels

doit faire face le Ministère à l'heure actuelle, il est donc intéressant pour la cliente de disposer d'un document permettant de les approfondir.

La mandataire et son rôle

L'accomplissement des différents livrables associés au mandat ont été effectués par Ariane Vincent conseillère auprès des organismes et sociétés d'État et étudiante à l'École nationale d'administration publique (ENAP).

Son rôle, dans le cadre du présent travail dirigé, a été celui de réaliser, pour le compte de la DGRSEI, un mandat d'analyse en lien avec les besoins de l'organisation. Ce mandat lui a également permis, en tant qu'étudiante à la maîtrise en fin de parcours, d'intégrer les connaissances et les compétences développées dans le cadre de sa formation à l'ENAP, au sein de son propre milieu professionnel. Il s'est agi, en outre, d'un passage plus concret de la théorie vers la pratique.

Le professeur-conseil et son rôle

Le directeur académique du travail dirigé a été M. Luc Bernier, professeur titulaire à l'ENAP. Il a veillé à ce que les objectifs du mandat rencontrent les exigences de l'École, puis il a conseillé et supervisé l'étudiante dans la réalisation et la rédaction du travail. Au final, il a été du ressort de M. Bernier d'évaluer le travail dirigé que lui a remis l'étudiante et de lui attribuer une note.

Compétences requises pour accomplir le mandat

En plus des compétences acquises dans le cadre du baccalauréat en science politique, telles les capacités d'analyse et de synthèse, des connaissances spécifiques au domaine de l'administration publique s'étant développées dans le cadre de la maîtrise en administration publique de l'ENAP, profil analyse et développement des organisations, ont été mises à profit dans le cadre du travail dirigé.

Puisque le travail dirigé comporte et doit s'asseoir sur une solide base théorique, les notions du cours *Méthodes de recherche et d'intervention en milieu organisationnel* ont été les premières à être suscitées. Pour la section plus empirique du travail qui, rappelons-le, est abordé comme un mandat d'analyse-conseil et de consultation, les notions apprises dans le cadre des cours *Consultation et changement organisationnel*, *Management des organisations publiques*, *Structure des organisations* et *Culture et pouvoir dans la pratique du diagnostic organisationnel*, ont été particulièrement pertinentes.

Méthodologie

Afin de mener à bien le mandat sollicité par la DGRSEI, l'étudiante a dû franchir plusieurs étapes au cours de la réalisation de ce dernier. Voici généralement les grandes étapes qui ont été effectuées :

- Consulter les personnes ressources, M^{me} Gobeille et M. Bernier afin de bien cerner, d'une part les besoins de l'organisation, et d'autre part, les objectifs académiques de l'exercice.
- Valider les livrables et établir un échéancier avec la cliente ainsi qu'avec le professeur-conseiller.
- Bien prendre connaissance du rapport du VG, notamment en ce qui a trait aux pistes de réflexion émises par ce dernier, ainsi que les commentaires des musées à ces pistes.
- Analyser les informations présentes dans le rapport et cibler les plus pertinentes à retenir pour l'analyse dans le cadre du travail dirigé.
- Effectuer une recension de la littérature et prendre connaissance de tous documents ou de toutes informations s'avérant pertinents à l'étude du sujet choisi.
- Procéder à la rédaction du travail dirigé dans les délais proscrits et remettre, avant, ou à la date d'échéance, le document au professeur-conseil.

- Apporter au document les modifications demandées, et ce, dans les délais alloués à cet effet.
- Agir, tout au long du mandat, selon l'éthique professionnelle en vigueur dans l'organisation.

Généralement donc, l'étude qui sera proposée à la cliente aura fait appel à plusieurs méthodes de recherche distinctes. Évidemment, le travail dirigé ne se limitera pas au seul examen du rapport du VG. Effectivement, la recherche se fera par l'analyse documentaire d'autres sources telles que la littérature scientifique en lien avec la problématique, les documents produits par la DGRSEI portant sur le sujet, les articles de journaux disponibles et l'information directement publiée par les musées. M^{me} Gobeille sera, elle aussi, une source d'information privilégiée, comme tout autre employé du MCCCCF qui pourrait éventuellement être contacté aux fins d'information¹.

Échéancier

Le travail dirigé a été effectué sur une période équivalant à la session d'automne de l'ENAP soit, environ entre le 29 août 2011 et le 16 décembre 2011. L'étudiante a donc disposé d'une période de seize semaines pour remplir son mandat.

Plusieurs rencontres ont eu lieu entre l'étudiante et le professeur, notamment à mi-mandat, mais également, d'autres rencontres ponctuelles ont été ajoutées, quand le besoin s'en est fait sentir.

Puisque l'étudiante et la cliente travaillent quotidiennement en étroite collaboration, il a donc été aisé dans leur cas de faire ensemble le suivi de l'évolution du travail dirigé.

À la fin des seize semaines, l'étudiante a remis au professeur-conseiller la première version du travail dirigé pour corrections et commentaires de ce dernier. Suite aux

¹ Une seule autre personne du MCCCCF a été rencontrée aux fins d'information. Il s'agit de M. Martin Jacques, chargé du projet de services partagés au Ministère.

recommandations que le professeur-conseiller lui a formulées, l'étudiante a disposé d'un maximum de dix semaines supplémentaires pour apporter aux documents les modifications demandées. Finalement, la dernière version du travail dirigé a été remise en date du 19 décembre 2011.

Ce bref échéancier reprend les grandes lignes des informations se trouvant ci-dessus.

Semaine-date	Activité et livrable	Rencontre
2 août 2011	Rencontre tripartite : présentation de l'offre de service.	Rencontre entre Luc Bernier, Ariane Vincent et Suzanne Gobeille
29 août 2011	Début de la session Automne 2011.	
23 septembre 2011		Rencontre entre Luc Bernier et Ariane Vincent
7 octobre 2011		Rencontre entre Luc Bernier, Ariane Vincent et Suzanne Gobeille
Semaine du 17 au 21 octobre 2011	Mi-mandat.	Rencontre entre Luc Bernier et Ariane Vincent
11 novembre 2011		Rencontre entre Luc Bernier et Ariane Vincent
9 décembre 2011		Rencontre entre Luc Bernier et Ariane Vincent
19 décembre 2011	Remise du travail dirigé à M. Luc Bernier.	Rencontre entre Luc Bernier et Ariane Vincent
17 février 2012	Remise du travail dirigé dans sa version finale, avec corrections.	

Condition de réalisation du travail dirigé

L'étudiante n'a pas disposé de temps spécifiquement alloué à la réalisation de son mandat dans le cadre de son emploi à la DGRSEI. En outre, une grande partie de la recherche et la rédaction ont été réalisées en parallèle de ce dernier, les soirs et les fins de semaine.

L'étudiante a disposé de temps que lui a consacré la cliente pour la bonne orientation et exécution du mandat qu'elle lui a confié. L'étudiante et la cliente ont vu à rester en étroite collaboration pour assurer le bon déroulement du mandat. Le cas échéant, la cliente a fourni à l'étudiante la documentation ou les informations qui lui ont été nécessaires pour faire progresser son travail.

Clause de confidentialité

De prime abord, l'organisation souhaiterait que le travail dirigé demeure confidentiel. Ainsi, avant de faire parvenir la version finale du document au responsable des travaux dirigés de l'ENAP, l'étudiante s'est engagée à remettre une version du document à l'organisation. À la lumière du contenu du travail dirigé et après consultation des autorités concernées, la cliente a signé un formulaire relatif à la confidentialité, que l'étudiante a transmis au responsable des travaux dirigés en même temps que la version finale du document.

Le formulaire désigne la période durant laquelle le Ministère désire que le travail dirigé demeure confidentiel. Passé ce délai, et advenant que l'étudiante obtienne la note requise à cet effet, le travail dirigé deviendra public, sera déposé dans les bibliothèques et centres de documentation de l'ENAP et sera accessible par le biais du catalogue des bibliothèques.

2. Objet du mandat

Avant d'émettre des recommandations en lien avec la concertation des musées, il est important, dans un premier temps, de bien définir l'objet du mandat. Pour cette raison, une attention particulière sera d'abord portée à mieux décrire chacun des musées ayant fait l'objet du rapport du VG. Finalement, car il s'agit du point de départ de ce travail dirigé, nous examinerons de plus près le rapport du VG sur la gestion des musées, ses recommandations, ainsi que la réaction des musées envers ce dernier.

Les musées

Sur les quelque 420 institutions muséales que compte le Québec, plusieurs musées, centres d'exposition et lieux d'interprétation sont soutenus au fonctionnement par le MCCCCF (Rapport du VG, 2011, p. 9-5)². De ce nombre, quatre musées reçoivent une part importante de financement public de la part du gouvernement du Québec. Plus précisément, chacun des quatre musées ciblés par le rapport du VG reçoit plus de 50 % de ses revenus par des subventions accordées par le MCCCCF. Parmi les quatre musées, seulement trois d'entre eux sont qualifiés de musées nationaux du Québec. Ces musées, soumis à la Loi sur les musées nationaux, sont respectivement : le Musée d'art contemporain de Montréal (MACM), le Musée national des beaux-arts du Québec (MNBAQ) et le Musée de la civilisation de Québec (MCQ). Le Musée des beaux-arts de Montréal, quant à lui, n'est pas une institution publique au même titre que les trois autres. Cependant, puisqu'une grande partie de son budget est attribuable à des subventions gouvernementales, le VG pouvait procéder à une vérification.

² Voir ANNEXE 1 – Mise en contexte du rapport du VG

Les quatre musées examinés par le VG dans le cadre de son rapport ont en commun de répondre généralement à la définition d'un musée émise par la Société des musées québécois pour qui :

« Les musées sont des lieux d'éducation et de diffusion de l'art, de l'histoire ou des sciences. Les MUSÉES ont ceci de particulier qu'ils acquièrent, conservent, étudient et mettent en valeur des collections. Grâce à eux, notre patrimoine est sauvegardé, transmis, mis à la portée de tous, dévoilé aux gens de la région comme aux touristes curieux de mieux connaître un coin de pays. Ces institutions effectuent des recherches et réalisent des activités de diffusion : expositions, activités éducatives et culturelles, publications, etc. » (Site Web de la Société des musées québécois).

Cependant, même si trois des quatre musées ayant fait l'objet du rapport du VG disposent de la même loi constitutive, ils se différencient tous les uns des autres. Il importe donc, dans un premier temps, de bien relever la mission, les effectifs et les enjeux de chacun de ces musées.

Musée national des beaux-arts du Québec

Plus ancien musée national du Québec, le MNBAQ a pour mission de faire connaître, de promouvoir et de conserver l'art québécois et international de toutes les périodes (Loi sur les musées nationaux). Fondé en 1933 et situé à Québec, ce musée dispose d'une impressionnante collection représentant plus de 36 000 œuvres et objets d'art du 17^e siècle à aujourd'hui. Sa fréquentation au cours de l'année 2010-2011 représentait plus de 289 000 visiteurs (Rapport annuel 2010-2011 du MNBAQ). Son équipe, quant à elle, s'élevait à 108 employés permanents au 31 mars 2011 (Rapport du VG, 2011, p. 9-6)³.

Musée d'arts contemporains de Montréal

Fondé en 1964, le MACM a pour fonctions de faire connaître, de promouvoir et de conserver l'art québécois et international contemporain (Loi sur les musées nationaux).

³ Voir ANNEXE 1 – Mise en contexte du rapport du VG

Contrairement aux deux autres musées nationaux, et tel que l'indique son nom, ce musée se trouve plutôt du côté de Montréal. Il possède une collection représentant plus de 7 600 œuvres. Dans son rapport annuel 2010-2011, le MACM relève une fréquentation de 215 797 visiteurs, ce qui représente une hausse d'environ 15 % comparativement à l'année 2009-2010 (Rapport annuel 2010-2011 du MACM). Au 31 mars 2011, 67 employés permanents y œuvraient (Rapport du VG, 2011, p. 9-6)⁴.

Musée de la civilisation de Québec

Le MCQ, le plus récent des trois musées nationaux, est à la tête d'un important complexe muséologique comprenant le Centre d'interprétation de Place Royale, la Maison Chevalier, le Musée de l'Amérique française et la Réserve muséale de la Capitale nationale. Fondé en 1988, le MCQ a pour mission principale de faire connaître l'histoire et les composantes, tant matérielles que sociales, de notre civilisation et, pour se faire, il dispose d'une collection d'environ 225 000 objets (Loi sur les musées nationaux). Le MCQ relève dans son rapport annuel 2010-2011, une fréquentation à hauteur de 825 488 visiteurs (Rapport annuel 2010-2011 du MCQ). Au 31 mars 2011, on y comptait 152 employés permanents (Rapport du VG, 2011, p. 9-6)⁵.

Musée des beaux-arts de Montréal

Finalement, le MBAM, fondé en 1860 a pour vocation « d'acquérir et de promouvoir les œuvres des artistes d'hier et d'aujourd'hui, d'ici et d'ailleurs » (Site Web du MBAM). Tel que susmentionné, le MBAM n'a pas la même loi constitutive que les autres musées et il est assujéti à la Loi sur le Musée des beaux-arts de Montréal. Tant en termes d'employés, qu'en termes de superficie, le MBAM est le plus grand des quatre musées ayant été l'objet du rapport du VG. Effectivement, le MBAM dispose de 155 employés

⁴ Voir ANNEXE 1 – Mise en contexte du rapport du VG

⁵ Voir ANNEXE 1 – Mise en contexte du rapport du VG

permanents et d'un espace destiné aux expositions de l'ordre de 9 733 m² (Rapport du VG, p. 9-6).

Le rapport du Vérificateur

En vertu de la Loi sur le vérificateur général, les musées nationaux sont considérés comme des organismes du gouvernement, c'est-à-dire :

« [...] tout organisme, autre que ceux mentionnés à l'article 3, qui est institué par une loi, ou en vertu d'une loi, ou par une décision du gouvernement, du Conseil du trésor ou d'un ministre et qui satisfait à l'une des conditions suivantes:

1° tout ou partie de ses crédits de fonctionnement apparaissent sous ce titre, dans le budget de dépenses déposé devant l'Assemblée nationale;

2° la loi ordonne que son personnel soit nommé suivant la Loi sur la fonction publique (chapitre F-3.1.1);

3° le gouvernement ou un ministre nomme au moins la moitié de ses membres ou administrateurs et au moins la moitié de ses frais de fonctionnement sont assumés directement ou indirectement par le fonds consolidé du revenu ou les autres fonds administrés par un organisme public, ou par les deux à la fois. » (Loi sur le vérificateur général)

C'est en vertu de cette même loi que le VG pouvait également entreprendre une vérification au MBAM, relativement à l'utilisation de toute subvention qui est accordée par un organisme public ou un organisme du gouvernement (Rapport VG, 2011, p. 9-9)⁶.

La vérification a été menée de février 2010 à janvier 2011 et a porté plus spécifiquement sur les années 2007 à 2010. Plusieurs sources d'informations ont été préconisées : les gestionnaires et employés des musées, leur plan stratégique, des procès-verbaux de conseil d'administration et de comité, les bases de données des musées et de la documentation relative à l'organisation d'expositions.

⁶ Voir ANNEXE 2 – Objectifs de la vérification du VG

La vérification que le VG a entamée auprès des quatre musées avait trois objectifs précis. Effectivement, l'équipe cherchait :

- à évaluer dans quelle mesure les musées gèrent leurs collections avec efficacité en lien avec leur mission et leur plan stratégique, qui tient compte des attentes de la ministre;
- à vérifier que les musées gèrent la performance de leurs expositions quant à la diffusion et à la production;
- à nous assurer que les musées exploitent les différentes possibilités de revenus autonomes. (Rapport du VG, 2011, p. 9-9)

Les recommandations du vérificateur

Tel que susmentionné, le rapport du VG proposait cinq recommandations aux musées nationaux, ainsi qu'au musée des beaux-arts de Montréal. Cependant, l'objet du mandat est plus particulièrement de faire le point sur les huit pistes de réflexion émises par le VG, qui remarquant des actions communes entre les musées, par exemple les prêts d'objets et d'œuvres d'art de même que le partage des réserves, encourageait dans son rapport les musées nationaux à réfléchir à la possibilité d'autres partenariats, à l'égard des points suivants, sans modifier leur signature respective:

- la mise en commun du pouvoir d'achat afin qu'ils obtiennent de meilleurs prix tout en procédant à des pratiques d'acquisition écoresponsables, entre autres pour les matériaux, le transport, la sécurité et les équipements techniques ;
- le développement et l'utilisation d'outils informatiques ;
- la détermination d'une méthode commune de calcul sur la fréquentation;
- l'impression des publications ;
- la production de diverses études, telles une étude des publics, une étude de marché sur la tarification, une étude sur les heures d'ouverture optimales, etc. ;
- la création d'une image de marque pour les quatre grands musées québécois ;
- la réalisation des coproductions ;
- la démarche de professionnalisation de la sollicitation des commandites et des dons (Rapport du VG, 2011, p. 9-36)⁷.

⁷ Voir ANNEXE 3 - Pistes de réflexion du VG sur les partenariats possibles

La réaction des musées

Suite à ces recommandations, les musées avaient l'occasion de formuler des commentaires. Pour ce qui est plus précisément des commentaires portant sur la réflexion à faire sur les partenariats possibles, seul le MACM s'est exprimé clairement. En effet, ce musée s'est dit d'accord pour poser des actions communes avec les autres musées et il s'est dit prêt à y mettre les efforts (Rapport du VG, 2011, p 9-39). Pour le MNBAQ, il faut d'abord tenir compte des réalités tant financières que légales de chacun des musées. Selon lui, la réalisation des pistes de réflexion du VG demanderait une aide gouvernementale supplémentaire (Rapport du VG, 2011, p 9-44)⁸. Aucun commentaire sur les possibilités de partenariat mises de l'avant par le rapport n'a été fait par le MCQ et le MBAM.

En lien avec les recommandations du VG, les musées avaient également à fournir, dans les six mois du dépôt du rapport à l'Assemblée nationale, soit avant le 4 novembre 2011, un plan d'action relatif à la mise en œuvre des recommandations du VG. Les musées ont décidé de ne pas prendre en compte les pistes de réflexion sur les partenariats possibles dans leurs plans d'action respectifs. Ils ont décidé que ces pistes seraient plus profondément explorées dans le cadre des travaux portant sur les services partagés entre les sociétés d'État, un projet dont il sera question plus tard⁹.

⁸ Pour les deux références, voir ANNEXE 4 – Commentaires des musées

⁹ Voir la section *Les services partagés au MCCC*

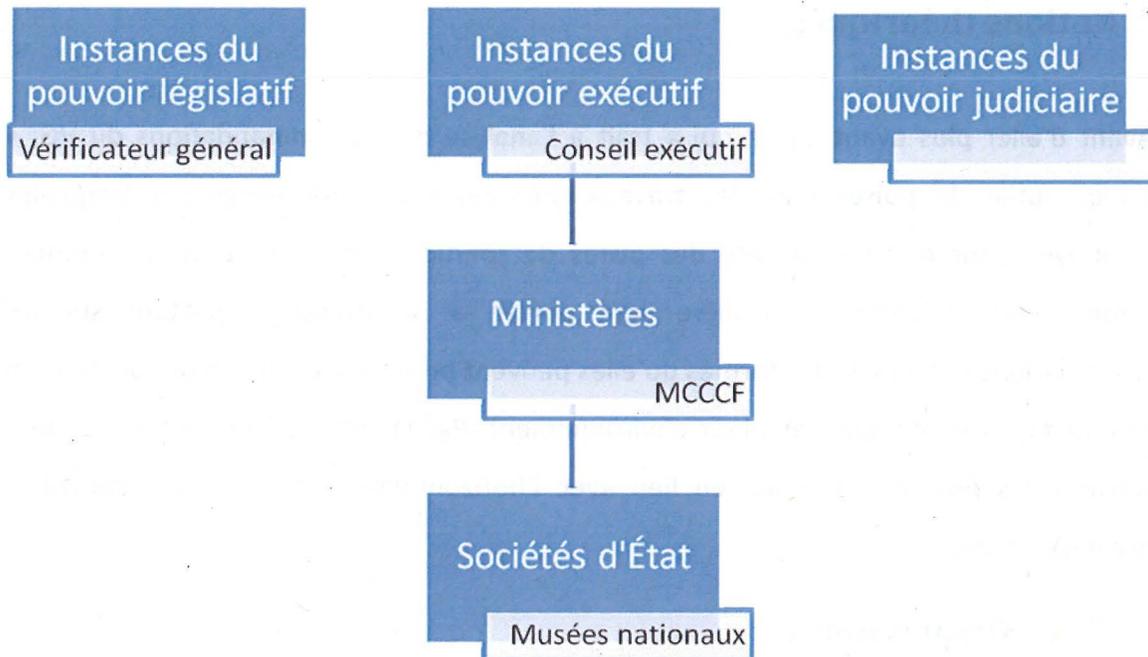
3. Notions théoriques

Avant d'aller plus avant en ce qui a trait à l'analyse des recommandations du VG, il s'avère utile de puiser dans les travaux théoriques des références sur lesquelles s'appuyer pour dégager ensuite des pistes de solutions possibles. Dans un premier temps, une attention particulière sera portée à la littérature portant sur les organisations publiques : les formes qu'elles peuvent prendre ainsi que leur constitution et leur façon d'interagir dans leur environnement. Par la suite, un effort sera porté à retracer les propos d'auteurs, en lien avec l'horizontalité et la collaboration inter-organisationnelle.

3.1. Organisations

Le MCCCCF, le MBAM et les musées nationaux ont tous en commun d'être des organisations, lesquelles sont souvent définies comme étant des systèmes ouverts. Tel que le mentionnent Johnson, Kast et Rosenzweig, la notion d'organisations est très large puisque ces dernières ne sont ni physiques, ni concrètes. Ces auteurs décrivent largement les organisations comme étant : « 1) des *systèmes sociaux* ou des groupes de gens; 2) des *activités intégrées* et des personnes travaillant ensemble; 3) des gens ayant une raison d'agir, *orientés vers un but* » (1970, p. 47). Pour cette raison, une attention particulière doit être portée à préciser davantage l'organisation de l'administration publique québécoise ainsi que la nature de chaque type d'organisation y faisant partie.

Dans un premier temps, le tableau ci-dessous, inspiré des ouvrages de Gélinas (2003, p. 15), de Simard et Bernier (1992, p. 66) et de l'organigramme de l'État québécois produit par l'Observatoire de l'administration publique en octobre 2009, permet de situer hiérarchiquement les institutions clés du présent travail dirigé : le VG, le MCCCCF et les musées nationaux.



Organismes centraux

Dans l'administration publique québécoise, le partage des responsabilités s'effectue du sommet, c'est-à-dire du Conseil exécutif vers les ministères. Formellement, le Conseil exécutif est le centre de ce qui est appelé les organismes centraux, les instances centrales ou encore les appareils centraux. « Le Conseil exécutif, toujours au plan constitutionnel, est, concrètement, le lieutenant-gouverneur en conseil, c'est-à-dire le lieutenant-gouverneur en réunion avec le Conseil des ministres, lequel dirige l'État provincial » (Gélinas, 2003, p.17). Généralement, le Conseil exécutif coordonne notamment les ministères et les organismes autonomes, définit les orientations du gouvernement et nomme les sous-ministres, sous-ministres adjoints ainsi que les dirigeants et les membres des organismes autonomes (Simard et Bernier, 1992, p. 67-68).

Vérificateur général

Situé du côté des instances législatives, le VG agit en fonction de la Loi sur le vérificateur général et est exclusivement au service de l'Assemblée nationale qui lui confie « [...] la mission de favoriser, par la vérification, le contrôle parlementaire sur les fonds et autres biens publics. » (Site Web du VG). Compte tenu de cette mission, le VG collabore également avec les différentes commissions parlementaires, et plus étroitement, avec la Commission de l'administration publique, qui comme lui, doit voir à l'amélioration des pratiques de gestion au sein de l'appareil gouvernemental. Le VG mène différentes sortes de vérifications législatives : des vérifications financières (vérification des états financiers et d'autres informations liés aux applications financières des lois, règlements, etc.), des vérifications sur l'optimisation des ressources, des vérifications sur l'utilisation des subventions, des vérifications particulières (à la demande du Conseil du trésor) et des vérifications sur l'application des recommandations (Site Web du VG).

Ministère

Comme son nom l'indique, le MCCCCF, en tant que ministère, « [...] est la première subdivision organisationnelle de l'appareil gouvernemental. [...] Il regroupe des unités administratives, appelées directions générales, directions et services qui sont placés sous l'autorité d'un sous-ministre et le pouvoir hiérarchique d'un ministre. » (Gélinas, 2003, p. 38). Plus spécifiquement, le MCCCCF est un ministère de type sectoriel, c'est-à-dire que, bien qu'il administre des programmes et qu'il exerce des fonctions variées, sa mission première est d'encadrer les secteurs dont il a la responsabilité, c'est-à-dire, la culture, les communications et la condition féminine au Québec (Gélinas, 2003, p.20). Cependant, les activités du MCCCCF touchent également d'autres ministères ou instances gouvernementales, ce qui lui procure, en outre, des mandats de coordination de ces activités. De plus, le MCCCCF collabore régulièrement avec d'autres ministères, par exemple avec le ministère des Relations internationales, le ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport et le ministère des Affaires municipales, Régions et Occupation du territoire, sur des projets ou ententes spécifiques.

Sociétés d'État

Pour leur part les musées nationaux sont, selon leur loi constitutive, mandataire de l'État. Ces sociétés d'État culturelles répondent donc exactement aux trois grandes caractéristiques, émises par Yair Aharoni, dans *The evolution and management of state owned enterprises*, et permettant de distinguer une entreprise publique. D'abord, elles sont des organisations classées comme faisant partie du secteur public, elles sont détenues par le gouvernement. Ensuite, telles des entreprises privées, elles se situent sur un certain marché où elles pourvoient au public des biens et services qui répondent à une demande. Finalement, les revenus qu'elles perçoivent, par les ventes qu'elles réalisent, couvrent une certaine partie de leurs dépenses (1986, p.7).

Tel que le relève la littérature sur le sujet, être une société d'État suppose également une relation particulière avec l'autorité centrale, notamment avec le ministère d'attache. Selon ce que relève Taïeb Hafsi, dans *Entreprise publique et politique industrielle*, la relation entre le gouvernement et les sociétés d'État passerait par plusieurs phases : coopération, confrontation et autonomie. Ces phases seraient également étroitement liées aux étapes de développement du noyau technologique de la société d'État et à la nécessité de protéger ce dernier des interventions externes¹⁰. Ainsi, au cours de la phase de coopération, la société dépend largement du gouvernement, notamment pour l'obtention de ses ressources. De plus, son président-directeur général jouit alors d'une très grande confiance puisqu'il partage sensiblement les mêmes convictions que les responsables de l'État. Toujours selon Hafsi, les conditions présentes au cours de la phase de coopération font en sorte que le président-directeur général en est l'acteur clé, tant pour la cohésion, le développement et la résolution des problèmes de la société. « L'entreprise publique en période de coopération est donc très centralisée [...] » (1984, p.99). Avec le temps, la société, qui aura développé son expertise et affirmé sa raison d'être, voudra limiter l'influence que pourra avoir le gouvernement sur ses activités de base. Finalement, si les dirigeants de

¹⁰ Le concept de noyau technologique sera expliqué dans la section **Constitution des organisations**

la société d'État peuvent limiter complètement les interventions du gouvernement, on parlera d'autonomie. Cet état sera notamment atteint lorsque la société d'État sera en mesure de pourvoir elle-même à son autofinancement (Hafsi, Kiggundu et Jorgensen, 1987, p. 715).

Pour ce qui est des musées nationaux, nous sommes donc à même de constater que puisqu'ils dépendent du Ministère pour obtenir une grande partie de leur budget de fonctionnement, ces derniers n'ont pas atteint la phase d'autonomie que représente l'autofinancement. Cette situation de dépendance économique représentera donc un avantage pour le Ministère lorsque viendra le temps de mettre en place des structures de partenariat entre les musées. Cependant, il ne faut pas oublier que les musées nationaux ont affirmé depuis longtemps leur raison d'être et qu'ils ont également développé leur expertise dans le milieu. Cette situation fait donc, également, en sorte que les musées nationaux voudront demeurer le plus indépendant possible du Ministère, et ce, notamment en ce qui a trait aux activités qui sont propres à la mise en œuvre de leur mission.

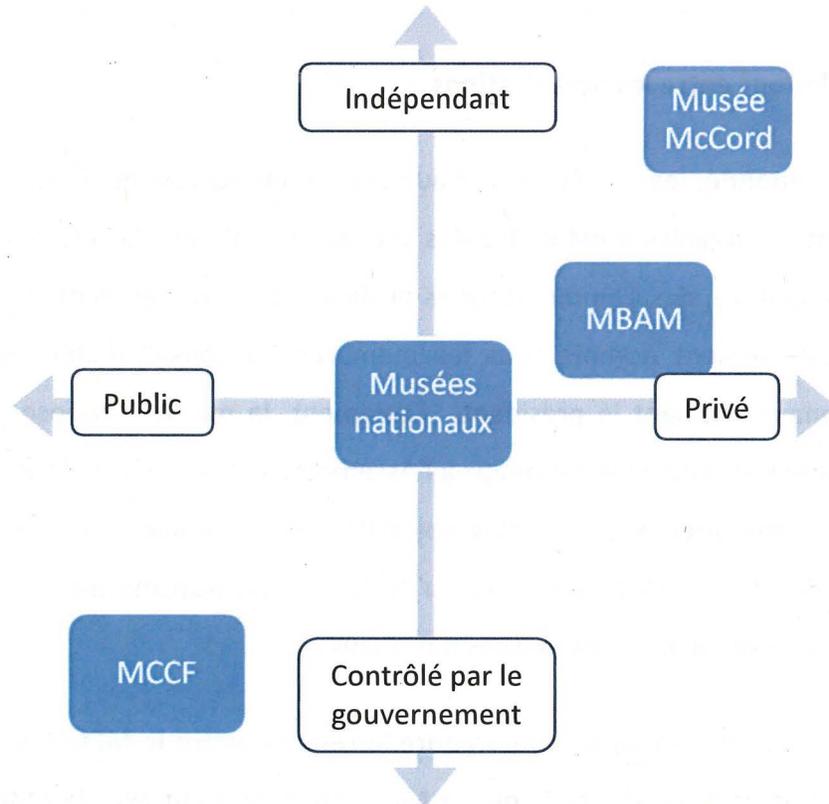
Les relations entre les organisations

Tel que susmentionné, les musées nationaux sont mandataires de l'État et leur statut officiel en tant qu'organisme est d'être des sociétés d'État sous la responsabilité de la ministre de la Culture, des Communications et de la Condition féminine du Québec. En outre, le gouvernement nomme tous les membres du conseil d'administration des musées nationaux, incluant le président. Également, la ministre dépose les rapports d'activités annuels des musées nationaux à l'Assemblée nationale. Elle donne également à ces derniers des orientations et des objectifs dont ils doivent tenir compte dans l'élaboration du plan triennal d'activités qu'ils doivent lui transmettre, et ce, à la date qu'elle leur aura fixée (Loi sur les musées nationaux).

Évidemment, il est plus facile de comprendre la relation entre le MCCCCF et les Musées nationaux que de comprendre celle que le Ministère entretient avec le MBAM. Tel que

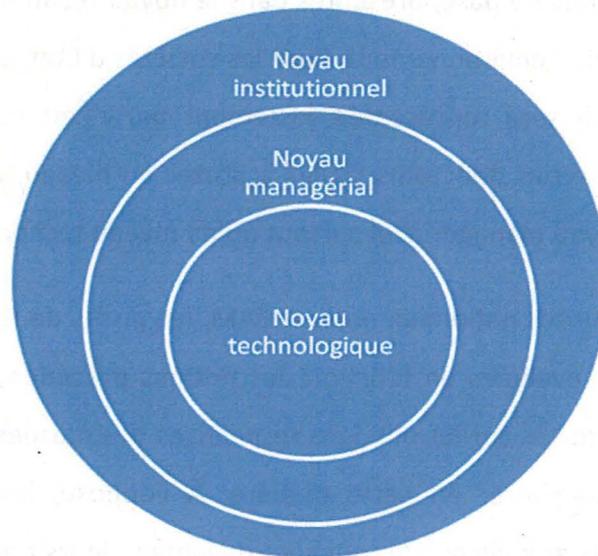
susmentionné, le MBAM n'est pas un organisme, ni une entreprise de l'État au sens de la Loi sur le vérificateur général. Cependant, le VG était en droit de procéder à une vérification auprès du MBAM parce que ce musée reçoit du ministère une importante part de son budget de fonctionnement en subventions gouvernementales. D'autre part, le MBAM dispose d'une loi constitutive publiée par le gouvernement du Québec, la Loi sur le musée des beaux-arts de Montréal, ce qui n'est pas le cas des autres musées privés comme le musée McCord, par exemple. En vertu de cette loi, le gouvernement du Québec nomme neuf des vingt et un membres du conseil d'administration du MBAM. Également, le rapport annuel du MBAM est déposé chaque année, par la ministre, à l'Assemblée nationale (Loi sur le musée des beaux-arts de Montréal).

Dans cet ordre d'idée, il a donc été intéressant de reprendre le modèle présenté par Wilkins (2011) et d'y positionner le Ministère, les musées nationaux et le MBAM selon les quatre axes suivants : public, privé, indépendant, contrôlé par le gouvernement du Québec.



Constitution des organisations

Dans le cadre de son livre *Organizations in action*, James D. Thompson reprenait la proposition de Parsons selon laquelle les organisations sont généralement constituées de trois niveaux distincts de responsabilité et de contrôle : technologique, managérial et institutionnel.



Ainsi, le noyau technologique représente en quelque sorte le cœur de l'organisation. Les tâches primaires de l'organisation, définies par la nature de sa mission, se concentrent dans ce noyau. Situé en bordure de l'épicentre, le noyau managérial procure à l'organisation les ressources lui étant nécessaires pour remplir ses tâches liées au noyau technologique et assure le lien entre l'organisation et les clients. Ce noyau est d'une grande importance puis qu'il organise en quelque sorte les variables nécessaires au noyau technologique, comme la planification des opérations, des employés et l'élaboration des politiques internes. Finalement, le noyau institutionnel représente le système plus large dans lequel évoluent les deux autres. Ce système donnera à l'organisation un sens, une légitimité et le support qui seront nécessaires à l'atteinte de ses objectifs. Pour l'organisation, le contrôle sera plus grand au noyau technologique et l'incertitude plus grande au niveau du noyau institutionnel. C'est donc à ce niveau que

l'organisation sera le plus soumise aux influences de l'environnement. Le noyau managérial sera donc médian. Il permettra à l'organisation à s'ajuster aux irrégularités présentes au niveau institutionnel, mais également d'appuyer le noyau technologique lorsque des changements y seront nécessaires.

Tel que susmentionné ci-dessus, Hafsi relève que les organisations ont tendance à vouloir isoler leurs activités de base, présentes dans le noyau technologique, afin de les protéger de l'influence de l'environnement. Pour les sociétés d'État, une grande part de l'environnement externe sera représentée justement par l'État (1984, p. 102). Les interventions de l'État seront donc plus faciles à porter au niveau institutionnel de la société, plutôt qu'au noyau managérial et surtout qu'au niveau technologique.

Bref, dans le cas des musées nationaux et du MBAM, les pistes de réflexion proposées par le VG seront à être évaluées en fonction des notions précédentes. Plus les pistes auront d'implications directes sur les missions respectives des musées, plus ces derniers seront réfractaires à collaborer en cette matière. À l'opposé, les musées risquent davantage d'être ouverts aux pistes qui touchent davantage leurs noyaux institutionnel et managérial.

3.2. Horizontalité

Dans la littérature traitant de l'administration publique, deux types de gestion s'opposent diamétralement. En premier lieu, la gestion en silo, où les gestionnaires perçoivent les autres ministères, organismes, sociétés d'État, et même parfois les autres unités de leur organisation, comme des adversaires ou des concurrents. En second lieu, la gestion horizontale, où les organismes et ministères collaborent, s'allient et mettent sur pied des partenariats afin de produire et livrer aux citoyens des biens publics qui répondent à leur besoin, et ce, à meilleur coût et à meilleure qualité (Bourgault et Lapierre, 2000, p. 1).

La gestion horizontale remet en perspective la méthode de gestion en silos qui a été et qui est encore souvent employée pour qualifier les façons de gérer des gouvernements.

L'horizontalité est donc en quelque sorte un concept relativement nouveau dont l'application se fait sentir par la mise en œuvre de plus en plus d'initiatives, et ce, à tous les niveaux gouvernementaux. Le gouvernement du Canada a d'ailleurs publié plusieurs rapports et recherches portant sur la question de l'horizontalité, dont *Horizontalité et gestion publique*, déposé en décembre 2000, par Jacques Bourgault et René Lapierre. Selon ce rapport, dans sa forme la plus pure, l'horizontalité suppose que toute réflexion sur un cas soit précédée par un exercice formel consistant à se demander qui d'autre pourrait y avoir un intérêt ou pourrait y être associé. De façon concrète, il s'agira pour une organisation de ne plus aborder une question selon ses seules préoccupations et responsabilités, mais plutôt, de chercher à inclure dans une approche plus large les intérêts, les ressources et les contraintes d'autres acteurs ou d'autres organismes (Bourgault et Lapierre, 2000, p.1).

En 2004, Bakvis et Juillet définissaient la gestion horizontale comme une série d'activité entre plusieurs unités organisationnelles qui n'ont pas de contrôle hiérarchique les unes sur les autres et qui ont pour but d'atteindre ensemble des résultats qui ne pourraient être atteints en travaillant individuellement (p.9). Ces deux auteurs démontrent également que les initiatives horizontales peuvent être décrites par plusieurs termes, qu'ils tentent de distinguer : coordination, collaboration et partenariat.

Premièrement, « la coordination comme l'alignement des structures et des activités dans le but d'améliorer ou de faciliter l'atteinte des objectifs horizontaux, de réduire les chevauchements et les regroupements et, du moins, afin de s'assurer que les objectifs horizontaux ne sont pas entravés par les actions d'une ou de plusieurs unités ». Deuxièmement, « la collaboration [...] définie comme le processus actif qui consiste non seulement à coordonner les activités, mais également à élaborer une stratégie pour atteindre les objectifs fixés à s'entendre sur celle-ci et à la mettre en œuvre. » Finalement, le partenariat qui est défini comme étant « [...] la formalisation des ententes et des accords de collaboration au-delà de simples notes de service ou de protocoles d'entente au niveau des contrats légaux pour les résultats visés et le paiement. » (Bakvis et Juillet, 2004, p. 9-10).

3.3. Collaboration inter-organisationnelle

Tel qu'introduit ci-dessus, il semble qu'il y ait plusieurs façons de percevoir le partenariat entre organisations : réseautage, coopération, collaboration, alliance, etc. Ici, un effort sera porté à présenter différentes façons d'entrevoir les relations entre les organisations. En lien avec les théories exposées, une explication supplémentaire sera parfois fournie afin de montrer comment le point de vue de l'auteur pourrait être ou est présentement appliqué par les musées. Par la suite, une série d'exemples plus concrets sera présentée afin de mieux visualiser les différentes formes possibles de partenariat.

Le réseautage comme modèle alternatif au modèle bureaucratique

Selon James R. Thompson (à ne pas confondre avec James D. Thompson) les gouvernements, pour plusieurs raisons, ont commencé à chercher des alternatives au modèle bureaucratique classique (1998, p. 5). Bien qu'aucun modèle précis n'ait été, pour le moment, défini en tant qu'alternative claire au modèle bureaucratique, Thompson relève certains nouveaux modes d'organisation caractéristiques d'une nouvelle architecture des organisations. Parmi les nouveaux modes d'organisation relevés : le réseautage.

Le réseautage peut consister en plusieurs choses comme du travail en équipe, un choix d'orientations communes ou encore des échanges de connaissances, de compétences et de ressources entre diverses organisations. Selon l'auteur, les gouvernements commenceraient eux aussi à tirer profit du réseautage, et ce, notamment par la création de « centres d'expertises » au sein de leurs différents organismes (p. 19). Bien entendu, l'avantage de cette approche des « centres d'expertises » serait la flexibilité, car en « réseautant », les différentes organisations entretiendraient des relations davantage contractuelles que hiérarchiques (p. 20). Au final, Thompson relève que le réseautage encouragerait la production d'un meilleur service, l'innovation et l'initiative, qui justifient en fin de compte les budgets et dotations des organisations.

À cet effet, le réseautage est une forme de collaboration inter-organisationnelle déjà utilisée, tant par le MCCCFF que par les quatre musées.

Table de concertation du réseau de la culture et des communications

Depuis 2005, les trois musées nationaux, ainsi que les autres sociétés d'État et organismes sous la responsabilité de la ministre se concertent chaque année dans le cadre des rencontres de la Table de concertation du réseau de la culture et des communications. Cette Table réunit les hauts dirigeants de tous les organismes et sociétés d'État du portefeuille ministériel. Jusqu'à présent, la Table de concertation du réseau de la culture et des communications est un incontournable pour ces derniers qui y assistent avec enthousiasme. La Table est habituellement coprésidée par la sous-ministre et un des hauts dirigeants d'organisme ou de société d'État qui a été choisi par ses pairs, pour un mandat d'un an. Elle a lieu environ deux fois par année et a, pour le Ministère et les sociétés d'État, les objectifs de :

- se donner au Ministère et aux sociétés d'État un lieu privilégié d'échange;
- apprendre à se connaître, tisser des liens horizontaux et verticaux;
- présenter les priorités gouvernementales et ministérielles;
- offrir la possibilité aux sociétés d'État d'échanger sur leurs propres enjeux, leurs priorités et leurs problématiques;
- discuter des grands projets à incidence réseau;
- établir des mécanismes assurant la cohérence et la complémentarité des actions de l'ensemble des institutions du portefeuille; (source interne)¹¹

Table sectorielle

Puisque les Tables de concertation réseau regroupent tous les organismes et sociétés d'État dont la ministre est responsable, elles ne sont pas vraiment l'endroit privilégié pour discuter d'enjeux plus spécifiques. Pour cette raison, il arrive parfois que le Ministère organise une Table sectorielle qui porte sur des sujets plus précis par exemple

¹¹ Ces informations proviennent d'un document interne confidentiel ne pouvant pas être joint au présent travail dirigé.

le développement international, les nouvelles technologies, les régions ou les musées nationaux. Le MBAM ne participent pas aux Tables sectorielles des musées.

Les organisations virtuelles en réseau

Selon Anne Marrec, dans *La gestion des nouvelles organisations virtuelles* : « *Un sport extrême* », la société de l'information, c'est-à-dire le nouveau contexte dans lequel les organisations gravitent aujourd'hui, fait en sorte que les relations inter-organisationnelles se transforment de plus en plus en partenariats virtuels. Même si *a priori* ces partenariats consistent à mettre en commun des intérêts partagés, et ce, peu importe le moment et le lieu, l'auteur soulève néanmoins que « [...] les organisations virtuelles en réseau ne savent plus tout à fait où sont leurs frontières; d'autre part, la multiplicité des liens et la vitesse de circulation des échanges créent un réseau inextricable de relations [...] » (2005, p. 115). Pour ces raisons, il est donc important, selon Marrec, que les organisations regroupées dans des réseaux virtuels cartographient intuitivement ces derniers et qu'elles y repèrent ou qu'elles y choisissent soigneusement leur place.

Organisation virtuelle pour les musées

Dans le cas qui nous intéresse, compte tenu de la situation géographique des musées nationaux et du MBAM (deux à Québec et deux à Montréal), le partenariat virtuel pourrait sembler, pour certains aspects, une solution censée qui pourrait permettre à ces institutions de collaborer, et ce, en faisant fi de la distance qui les sépare.

La stratégie de la coopération

Tel que relevé ci-dessus par James D. Thompson, les organisations disposent selon lui de trois noyaux, dont un noyau institutionnel grandement influencé par l'environnement dans lequel elles gravitent. Au niveau institutionnel, les organisations font sans cesse face à l'incertitude qui vient, entre autres, des autres organisations sur lesquelles elles n'ont pas de contrôle. Dans cet ordre d'idées, Thompson soutient donc que les

organisations sont stratégiquement amenées à coopérer afin de mieux contrôler leur environnement et d'y être moins vulnérables. Cependant, « en utilisant la coopération pour gagner du pouvoir à l'égard d'un élément de l'environnement, l'organisation doit démontrer sa capacité à réduire l'incertitude pour cet élément, et doit prendre l'engagement d'échanger cette capacité. ». (1984, p. 34) Les bonnes stratégies de coopération reposent donc sur l'engagement mutuel et ont pour but de réduire la vulnérabilité des parties coopérant.

À cet effet, il va sans dire qu'en collaborant directement et qu'en échangeant des informations et de l'expertise, les quatre musées ayant fait l'objet du rapport du VG peuvent, ensemble, réduire une partie de leurs incertitudes provenant de l'environnement dans lequel ils gravitent et sur lequel ils n'ont pas du tout de contrôle. Rappelons tout de même que le MCQ, le MNBAQ, le MACM et le MBAM sont partenaires au sein d'une initiative ayant pour but la réduction de la vulnérabilité du réseau muséal québécois. De plus, ils sont également membres d'organisations qui œuvrent à cet objectif.

Service de soutien aux institutions muséales

Tout d'abord, tel que le relève le VG dans son rapport, les quatre grands musées, ainsi que le centre de conservation du Québec, sont des partenaires importants du Service de soutien aux institutions muséales (SSIM), un service sous la responsabilité de la Direction de la muséologie du MCCCCF (Rapport du VG, 2011, p. 9-6 et 9-7)¹². Ce service de soutien a pour mission de « [...] soutenir la consolidation du réseau muséal, lui permettre de mieux performer et surtout de créer une meilleure synergie entre les institutions muséales » (Site Web du MCCCCF). Agissant à titre de partenaires, davantage qu'à titre de membres bénéficiaires, le MCQ, le MBAM, le MNBAQ et le MACM appuient le SSIM dans son action et mettent à profit leur expertise et leurs ressources pour le réseau muséal desservi par ce service.

¹² Voir ANNEXE 1 - Mise en contexte du rapport du VG

Société des musées québécois

Les quatre grands musées du Québec sont actuellement tous membres de la Société des musées québécois. Cette Société, œuvrant au développement du secteur muséal et à la promotion de ses membres au plan national et international, regroupe et représente plusieurs musées, centres d'exposition et lieux d'interprétation québécois (Site Web de la société des musées québécois). Être membres de ce regroupement et bénéficier de son soutien et des informations dont il dispose sur une partie majeure des activités liées à leur domaine d'activité, constitue, pour les musées, une façon d'être plus en contrôle de leur environnement.

Société des directeurs des musées montréalais

On ne peut également passer sous silence que les musées situés à Montréal, c'est-à-dire le MACM et le MBAM, sont tous deux membres de la Société des directeurs des musées montréalais qui a pour mission de « [...] favoriser le rayonnement des musées montréalais par la promotion de leurs activités et la défense de leurs intérêts, ainsi que par le développement de la communication, de l'entraide et de la coopération » (Site Web de la Société des directeurs des musées montréalais). Ce regroupement constitue lui aussi une façon concrète pour les musées montréalais d'en connaître davantage sur leur environnement et ceux qui y gravitent avec eux.

La collaboration pour améliorer la performance

Entwistle (2010) envisage, quant à lui, la collaboration inter-organisationnelle dans une optique d'équité, de confiance et de buts communs poursuivis. Citant Agranoff et McGuire, l'auteur définit la collaboration en gestion publique comme des arrangements entre organisations afin de résoudre des problèmes qui ne pourraient être résolus aussi facilement par une seule d'entre elles (p. 164). Entwistle relève donc que dans le secteur public, la collaboration maximiserait le rendement des ressources rares et l'efficacité de

toutes les ressources. De plus, la collaboration permettrait d'éviter la duplication des tâches et réduirait les frais généraux consentis par les organisations.

Également, et cela s'avère intéressant pour les musées, Entwistle soulève que les chercheurs ont davantage cherché à comprendre les éléments rendant propices la collaboration entre les organisations, comme certaines formes de comportement. Ainsi, l'auteur repère trois comportements clés au succès des partenariats : une vision explicite de ce qui doit être accompli, la confiance envers les collaborateurs et finalement, un bon leadership au sein du partenariat.

3.4. Quelques exemples concrets

Fort des assises théoriques énoncées ci-dessus, il est maintenant pertinent d'explorer rapidement quelques exemples concrets de mise en commun, de réseautage, de coopération et de collaboration entre différentes organisations qui pourraient être utiles au MCCCCF. Une fois encore un effort sera porté, lorsque pertinent, à faire le lien avec ce qui a été ou avec ce qui pourrait être mis en œuvre du côté des musées.

Centre des services partagés du Québec (CSPQ)

Le gouvernement du Québec créait en 2005 le Centre de services partagés (CSPQ). Le CSPQ a pour mission de regrouper différents services administratifs, notamment en matière de ressources humaines, financières, matérielles, informationnelles et de moyens de communication, en un seul endroit. Ses principaux clients sont les ministères et organismes du gouvernement du Québec, mais également les établissements du réseau de l'éducation, les établissements du réseau de la santé et des services sociaux, les municipalités, les différentes sociétés d'État du gouvernement, les entreprises et les citoyens (Site Web du CSPQ). Le CSPQ vise la rationalisation ainsi que l'optimisation des services de soutien administratif offerts à ses clientèles, et ce, en s'assurant de leur qualité et de leur adéquation avec leurs besoins (Site Web du CSPQ).

Les services partagés au MCCCCF

S'inspirant du modèle proposé par le CSPQ, le MCCCCF a entrepris, depuis février 2011, un projet visant à explorer les possibilités de mise en commun de certaines fonctions administratives entre le Ministère et ses 12 sociétés et organismes d'État. La Direction des technologies de l'information (DTI) du MCCCCF a effectué une étude de positionnement servant à élaborer, proposer puis mettre en œuvre, le cas échéant, une stratégie ministérielle favorisant l'émergence et l'application d'une culture de services partagés. Le 6 décembre dernier, avec le dépôt à l'Assemblée nationale de son Plan stratégique 2011-2015, le MCCCCF a officialisé cet objectif de « Favoriser l'émergence d'une culture de services partagés au sein du portefeuille ministériel » dont la cible est ultimement l'adoption d'une stratégie commune en cette matière d'ici le 31 mars 2013 (Plan stratégique du MCCCCF, p. 26).

Les recommandations du VG tombent donc à point, au moment où un important chantier de mise en œuvre de services partagés entre le MCCCCF et son réseau composé de 12 sociétés d'État est mis en œuvre. Cependant, les recommandations du VG posent une réflexion supplémentaire à celle entreprise par la DTI. Dans un premier temps, car elles ne concernent que les trois musées nationaux et, dans un deuxième temps, car elles impliquent le MBAM qui n'est pas une société d'État sous la responsabilité de la ministre de la Culture, des Communications et de la Condition féminine. Finalement, il faut également mentionner que les recommandations du VG ne concernent pas seulement les neuf fonctions administratives ciblées par le Ministère (ressources humaines, ressources financières, ressources matérielles, ressources informationnelles, services juridiques, gestion documentaire, gestion immobilière, planification stratégique et reddition de comptes, communication et relation publique), mais d'autres fonctions, lesquelles sont parfois plus intimement liées à la mission des musées.

Il est à noter que deux des propositions plus administratives du VG seront toutefois directement intégrées dans le projet de services partagés du Ministère. Ces propositions sont respectivement :

- Développer en partenariat des outils informatiques;
- Imprimer des publications en partenariat.

Centre d'expertise des grands organismes (CEGO)

Parmi les exemples québécois de mécanismes de réseautage le Centre d'expertise des grands organismes (CEGO), ne peut être passé sous silence. En effet, suite à l'initiative de la Régie des Rentes du Québec, avec l'appui du Forum des dirigeants des grands organismes, le CEGO a été créé en mars 2000. Le Centre constitue depuis, pour les sept organismes que sont la CARRA, la CNT, la CSST, la RAMQ, la RRQ, Services Québec et la SAAQ, le lieu de communication et de concertation pour l'amélioration de la prestation de services aux citoyens et pour le partage et la diffusion des meilleures pratiques (Site Web du CEGO). Le CEGO fonctionne de façon souple afin de tenir compte des spécificités de chaque organisme membre. Le cœur du Centre est représenté par les réseaux d'échange dont la mission est de « discuter des problématiques courantes dans les grands organismes; repérer les meilleures pratiques sur la scène publique, parapublique et privée, et ce, à l'échelle nationale et internationale [...], suggérer des moyens concrets pour les mettre en œuvre » (Site Web du CEGO).

Ententes intermunicipales

Au Québec, les articles 569 à 624 du Code municipal du Québec et les articles 468 à 469.1 de la Loi sur les cités et villes, permettent aux municipalités de conclure des ententes avec d'autres municipalités. Dans le contexte actuel d'augmentation des besoins des citoyens au niveau municipal et de diminution de la capacité de payer de la plupart des municipalités du Québec, ces ententes ont notamment pour but de mettre en commun des biens et services offerts, et évidemment, de réaliser des économies (site Web du MAMROT). Selon le ministère des Affaires municipales, Régions et Occupation du territoire (MAMROT), la coopération municipale comporterait effectivement plusieurs avantages économiques tels : le partage des investissements de base nécessaires à l'achat ou à la réalisation d'infrastructures et d'équipements coûteux,

l'offre de services de meilleure qualité grâce à des investissements que les municipalités ne pourraient se permettre individuellement, l'atteinte plus rapide d'un degré d'utilisation suffisant pour rentabiliser un équipement et assurer son développement, la réduction des coûts unitaires des services grâce aux économies d'échelle qu'elle entraîne et finalement, l'évitement de duplication de services ou d'équipements très coûteux qui deviennent rapidement une charge pour une municipalité (site Web du MAMROT).

La réserve muséale de la Capitale nationale

Des arrangements allant dans le même sens et ayant les mêmes objectifs que les ententes intermunicipales, c'est-à-dire le partage des coûts, mais aussi des bénéfices liés à un projet, ont déjà été contactés entre les musées. À cet effet, l'exemple le plus éloquent demeure l'aménagement de la Réserve muséale de la Capitale nationale, à partir de 2003. Effectivement, pour les deux musées d'État situés dans la Ville de Québec, la Réserve muséale de la Capitale nationale constitue un lieu de conservation sécuritaire, un immeuble fonctionnel et hautement performant où entreposer leurs œuvres non exposées qui nécessitent des conditions de conservation strictes : température, taux d'humidité, etc. (Site Web du MCQ).

Fort du succès que le projet a connu depuis son institution en 2003, le MCQ soulignait cet été son intérêt à agrandir la Réserve muséale de la Capitale nationale afin d'y regrouper les réserves du MCQ, du MNBAQ et une partie de la réserve du MACM. De plus, cet agrandissement permettrait, non seulement, la création d'un centre d'étude des collections où les chercheurs du domaine pourraient être accueillis, mais donnerait également la possibilité à ces derniers de donner des cours sur la muséologie et la conservation, directement sur place. Le directeur du MCQ soutenait d'ailleurs que « construire une réserve commune pour plusieurs musées est avantageux économiquement, et faire d'un lieu de stockage un espace de recherche est intelligent sur le plan scientifique » (Gall, 2011, p. 14). Quant à elle, la directrice générale du

MACM rajoutait que « L'entreposage coûte cher, autant se réunir pour diminuer la facture » (Gall, 2011, p. 14).

Réunion des musées nationaux et du Grand Palais des Champs-Élysées

La Réunion des musées nationaux et du Grand Palais des Champs-Élysées est un établissement public français né, en 2011, de la fusion de la Réunion des musées nationaux et du Grand Palais des Champs-Élysées. Il s'agit en fait d'un établissement public national, dont le siège est à Paris. Ce dernier est placé sous la tutelle du ministère de la Culture et de la Communication. Généralement, sa mission est de contribuer à faire connaître et diffuser le patrimoine muséographique, dont les collections de l'État, et de favoriser par tous les moyens le développement des différents publics (site Web de la RMN). La Réunion met ses compétences au service des musées d'État français, des collectivités territoriales, mais également, des institutions patrimoniales et culturelles de toute nature, publiques et privées, en France et à l'étranger, qui poursuivent des objectifs contribuant à ses activités et répondant à sa vocation (site Web de la RMN).

4. Analyse

Analyse des pistes de réflexion

Une première analyse sommaire de chacune des pistes de réflexion du VG a déjà été effectuée par le MCCCCF. Cette analyse avait pour but de reprendre généralement les pistes et de mettre en lumière, pour chacune d'elles, l'implication financière que leurs mises en œuvre pourraient représenter pour le Ministère et l'impact qu'elles pourraient avoir sur les musées.

À l'aide du tableau présenté à l'ANNEXE 5 et à la lumière de tous les éléments invoqués précédemment, il est maintenant temps d'analyser chacune des pistes de réflexion, une à une¹³.

Mise en commun du pouvoir d'achat afin d'obtenir de meilleurs prix

Le VG mentionne que les musées nationaux et le MBAM pourraient mettre en commun leur pouvoir d'achat, notamment, afin d'obtenir de meilleurs prix et de procéder à des pratiques d'acquisition écoresponsables¹⁴. Tel qu'il le relève, « [...] les acquisitions d'objets ou d'œuvres d'art engendrent des dépenses substantielles à court et à long terme : transport, entreposage, conservation préventive, restauration, enregistrement et documentation » (Rapport du VG, 2011, p. 9-11). Mettre en commun ces étapes du processus d'acquisition serait donc, dans un premier temps, une occasion pour les grands musées de faire des économies, sans que cela n'ait d'implications financières ni pour eux, ni pour le Ministère.

De plus, comme le démontre le Tableau 5 du rapport du VG (2011, p. 9-12), même s'ils acquièrent beaucoup d'objets et d'œuvres d'art grâce à des dons, les musées achètent

¹³ Ici seules les recommandations non incluses dans le projet de services partagés seront analysées.

¹⁴ Voir ANNEXE 3 - Pistes de réflexion du VG sur les partenariats possibles

une partie considérable de leurs collections. Les budgets d'acquisition étant limités, les musées pourraient également, lorsque cela serait possible et respecterait les axes de développement de leurs collections respectives, bénéficier de meilleurs prix en mettant en commun leur pouvoir d'achat.

Bref, allant de pair avec ce qui a été relevé quant à la Réserve muséale de la Capitale nationale, la mise en commun du pouvoir d'achat des musées pourrait leur permettre d'acquérir ensemble certains biens et services dispendieux et de se diviser la facture par la suite.

Déterminer une méthode commune de calcul de la fréquentation

La détermination d'une méthode de calcul de la fréquentation qui soit commune aux musées ne permettrait pas aux musées de faire des économies financières, mais elle leur permettrait, ainsi qu'au Ministère, d'avoir une meilleure capacité de comparaison de leurs fréquentations respectives.

Cependant, pour le moment, les musées calculent très différemment leur fréquentation. Alors que pour certains, on comptabilise les entrées aux expositions seulement, pour d'autres, la simple entrée dans l'enceinte muséale est considérée comme une admission.

Il est à noter que la méthode de calcul de la fréquentation privilégiée par chacun des grands musées est grandement liée aux missions et visions de chacun d'entre eux. Tel que le mentionnait Thompson lorsqu'il différenciait chacun des noyaux qui composent l'organisation, il est plus difficile d'intervenir au niveau du noyau technologique, c'est-à-dire au niveau du cœur de l'organisation et de sa raison d'être. Pour cette raison, les musées, notamment le MCQ, se sont montrés assez réfractaires à une uniformisation des processus.

Produire diverses études en partenariat

Tel que relevé par le VG, l'éventail des études possibles dans le cadre de cette piste est plutôt large : étude des publics, étude de marché sur la tarification, étude sur les heures d'ouverture optimales, etc. De plus, la production de diverses études en partenariat leur permettrait de faire des économies financières.

Tel que susmentionné, les musées ont tous des missions distinctes, mais il arrive que ces dernières se recoupent quelque peu. Par exemple, le MNBAQ a dans sa collection des œuvres d'art contemporain, puisqu'il s'intéresse à l'art de toutes les époques. Pour cette raison, les musées pourraient profiter des expertises présentes dans d'autres musées, lesquelles sont tout à fait pertinentes pour eux aussi. De plus, les partenariats sur le plan des études permettraient aux musées d'entreprendre des études portant sur des sujets beaucoup plus vastes, des études qu'un seul musée ne pourrait entreprendre.

Créer une image de marque pour les quatre grands musées québécois

Évidemment, la piste du VG concernant la création d'une image de marque pour les quatre grands musées québécois soulève beaucoup de questions, car ce point n'est pas très explicite. Néanmoins, il s'avère qu'une image de marque permettrait probablement au public de reconnaître les grands musées québécois, par exemple par un logo et une image de qualité y étant associée.

Évidemment, cette piste va un peu dans le sens de la RMN en France. Il pourrait y avoir un site Web consacré aux musées regroupés sous la même image de marque ainsi que des campagnes publicitaires et de promotion liées qui pourraient notamment favoriser l'attrait des publics québécois et touristiques.

La création d'une image de marque pourrait donc comporter plusieurs éléments, ce qui impliquerait probablement un investissement financier pour les musées et le MCCCCF. Cependant, il est difficile, du point de vue financier d'estimer les retombées économiques que pourraient permettre cette piste. Certes, une image de marque

contribuerait probablement à mieux distinguer les musées nationaux québécois des autres musées et d'en souligner le caractère particulier.

Réaliser des coproductions

Tel que la production d'études en partenariat, la réalisation de coproductions s'avère une stratégie économique qui n'entraînerait pas, de prime abord, d'implications financières pour le Ministère et pour les musées. Au contraire, les coproductions pourraient même permettre à ces derniers de faire des économies.

Outre l'aspect financier, cette piste est également intéressante puisque les coproductions permettraient aux musées de présenter plus de grandes expositions, dont les thèmes rejoignent la mission de plusieurs musées. Dans certains cas, les coproductions seraient également intéressantes puisqu'elles permettraient de présenter ces grandes expositions tant à Montréal qu'à Québec.

Également, la réalisation de coproductions permettrait aux musées de présenter, ensemble, des expositions itinérantes encore plus intéressantes, sur l'ensemble du territoire québécois.

Mettre en commun la démarche de professionnalisation de la sollicitation des commandites et des dons

Ce sujet peut évidemment être assez sensible entre les musées, car ils sont tout de même en compétition pour les dons, notamment des commanditaires et des mécènes. Cependant, il s'avère effectivement que les échanges de bonnes pratiques entre les institutions muséales, en ce qui a trait à leurs démarches de professionnalisation de la sollicitation, leur permettraient sûrement d'augmenter globalement leurs résultats à cet effet. De plus, les échanges d'information permettraient également aux musées de ne pas solliciter à répétition certaines personnes ou entreprises pour des dons.

Ensemble des constatations

Après avoir exploré le contexte, l'objet du mandat, les notions théoriques et chacune des pistes, il est maintenant temps de conclure l'analyse en émettant de façon claire les constatations qu'ont permis de relever l'ensemble des pages précédentes. Ces constatations permettront également de formuler les recommandations qui découleront de ce rapport.

- Selon la définition des sociétés d'État, ces organismes ont été créés pour être relativement autonomes, ce qui fait d'ailleurs partie de la problématique actuelle.
- Puisqu'ils ont besoin de l'argent que leur octroie le Ministère pour continuer à maintenir leurs opérations, les musées d'État, tout comme le MBAM, ne sont pas encore entrés dans la phase d'autonomie qui leur permettrait de réduire au maximum les initiatives du MCCCCF auprès d'eux.
- Dans l'ensemble, les quatre grands musées participent aux mécanismes, ministériels ou autres, mis en place visant à propager des informations relatives à leur domaine d'activités, lesquelles leur sont nécessaires pour réduire leur insécurité.
- Le MCQ, le MACM et le MNBAQ seraient généralement intéressés à être impliqués dans un projet de partenariat du genre « Services partagés » car cela ne concerne que des fonctions administratives situées en dehors de leur noyau technologique.
- Dans l'ensemble, les musées collaborent sur d'autres plans lorsque cela leur permet de faire des économies financières considérables et que cela n'affecte pas, ou ne remet pas en question, leurs raisons d'être et leurs missions propres.

En outre, il faut comprendre que la question de l'autonomie demeure très importante, notamment pour les sociétés d'État à qui il revient de mettre en œuvre leurs différentes missions confiées par le Ministère. Pour cette raison, il faudrait, dans un premier temps, miser sur les pistes qui permettraient aux grands musées québécois de faire des économies sur le plan financier sans sacrifier leur contrôle du noyau technologique. Dans un second temps, il faudrait également miser sur les pistes permettant aux musées de réduire, ensemble, leur insécurité par rapport à leur environnement.

5. Conclusion et recommandations

Les éléments tant factuels que théoriques qui sont ressortis dans l'exercice du présent travail dirigé et ayant été synthétisés dans le cadre de la précédente analyse laissent présager que certaines pistes de réflexion du VG pourraient effectivement être considérées, dans un avenir plus ou moins rapproché, par les musées et le Ministère. De plus, selon les informations obtenues par l'étudiante dans son milieu de travail, la DGRSEI a l'intention de continuer à explorer les types de partenariats qu'il serait possible d'établir entre les musées, en lien avec les pistes émises par le VG dans son rapport. Pour cette raison, la conclusion du travail dirigé se terminera donc par l'énonciation de deux recommandations à la DGRSEI.

Table ronde

En parallèle de la mise en œuvre du projet de services partagés au Ministère et à la lumière des informations relevées précédemment, nous recommandons à la DGRSEI d'organiser une table ronde avec des représentants des quatre grands musées québécois. Les musées, sauf le MACM, ne se sont jamais réellement positionnés par rapport aux pistes, et cette table ronde permettrait, dans un premier temps, d'obtenir le pouls des musées concernant chacune des pistes de réflexion. Évidemment, nous recommandons d'orienter les discussions avec les musées de façon à discuter des différentes pistes, une à une. En fait, il faudrait surtout éviter de les présenter comme un *Package deal*. Au contraire, il faudrait plutôt les exposer comme un menu à la carte, où les musées et le Ministère pourraient sélectionner seulement les pistes les plus pertinentes et profitables pour tous.

De plus, nous recommandons, pour cette première étape, que la table ronde se tienne dans un environnement neutre, par exemple à l'ENAP. La préparation de la DGRSEI à

cette rencontre devrait également être orientée de façon à présenter aux musées les avantages que représentent les pistes, et ce, surtout du point de vue financier.

Approche gradualiste

Dans la foulée de la mise en place d'éventuels partenariats entre les musées, nous recommandons également à la DGRSEI d'opter, dans ses démarches, pour une approche gradualiste. « L'approche gradualiste suppose aussi que le décideur ne considère que ce qui est faisable, et se base sur les expériences antérieures pour prendre sa décision » (Mercier, 2007, p. 151).

Dans cet ordre d'idée, nous suggérons donc à la DGRSEI de se concentrer sur un seul projet, ou sur peu de projets, de partenariat à la fois. À titre d'exemple, si le Ministère décide d'investir pour l'agrandissement de la Réserve muséale de la Capitale nationale, que la DGRSEI s'assure de la réussite de ce projet avant d'en engager un autre d'égale importance. La façon dont seront menés les projets de partenariat aura nécessairement un effet positif ou négatif sur la mise en œuvre d'éventuels autres projets de partenariat. Tel que le nom de l'approche l'indique, il s'agit de créer progressivement et graduellement une culture organisationnelle favorable aux partenariats.

L'approche gradualiste s'avère d'autant plus pertinente car, tel que nous l'avons également vu dans la section portant sur la collaboration inter-organisationnelle, il existe plusieurs formes de partenariats et de ce fait, une formule unique et adaptée aux grands musées pourrait être créée expressément pour eux. Cette formule pourra se bâtir peu à peu et évoluer vers ce qui conviendra le mieux aux musées et au Ministère. Cette façon de faire les choses graduellement évitera aussi la création de résistances qui pourraient survenir lors de la mise en œuvre d'un type de partenariat calqué ailleurs et qui ne correspond pas à la réalité du MCCCCF et des grandes institutions muséales québécoises.

En outre, il ne faut pas oublier que les quatre musées ont tous des relations et des degrés d'intégration et d'autonomie différents par rapport au MCCCCF. Cette situation augmente donc, à elle seule, la pertinence du menu à la carte et de l'approche gradualiste pour la mise en œuvre des partenariats.

Bibliographie

- AHARONI, Yair (1986). *The evolution and management of state owned enterprises*, Cambridge, Mass Balinger, 475 pages.
- BAKVIS, Herman et Luc JUILLET (2004). *Le défi de l'horizontalité : ministère responsable, organismes centraux et leadership*, Ottawa, École de la fonction publique du Canada.
- BOURGAULT, Jacques et René LAPIERRE. (2000). *HORIZONTALITÉ ET GESTION PUBLIQUE*, Ottawa, Centre canadien de gestion, Rapport final au Centre canadien de gestion, au Réseau du leadership, au Conseil des hauts fonctionnaires fédéraux du Québec et à l'École nationale d'administration publique.
- CENTRE DE SERVICES PARTAGÉS DU QUÉBEC. (Page consultée le 16 septembre 2011). *Site Web du Centre de services partagés du Québec*, [en ligne], <http://www.cspq.gouv.qc.ca/>
- CENTRE D'EXPERTISE DES GRANDS ORGANISMES. (Page consultée le 17 septembre 2011). *Site Web du Centre d'expertise des grands organismes*, [en ligne], <http://grandsorganismes.gouv.qc.ca/>
- ENTWISTLE, Tom. (2010). « Collaboration » dans Rachel Ashworth, George Boyne et Tom Entwistle (édité par), *Public Service Improvement, Theories and Evidence*, Oxford, Oxford University Press, pages 162 à 183.
- GÉLINAS, André. (2003). *L'administration centrale et le cadre de gestion. Les ministères, les organismes, les agences, les appareils centraux*, Québec, Les Presses de l'Université Laval, 724 pages.
- HAFSI, Taïeb. (1984). *Entreprise publique et politique industrielle*, Paris, McGRAW-HILL, 158 pages.
- HAFSI, Taïeb, Moses N. KIGGUNDU et Jan J. JORGENSEN. (1987). « Strategic Apex Configurations in State-Owned Enterprises », *Academy of Management Review*, Vol. 12, No. 4. Pages 714-730.
- GALL, Sophie (19 juillet 2011). « Trois musée, une réserve », *Le Soleil*, page 14.
- JOHNSON, Richard A., Fremont E. KAST et James E. ROSENZWEIG. (1970). *Théorie, conception et gestion des systèmes*, Paris, DUNOD, 536 pages.

- MARREC, Anne. (2005). *La gestion des nouvelles organisations virtuelles : «Un sport extrême ! »*, Québec, Les Presses de l'Université Laval, 249 pages.
- MERCIER, Jean. (2007). *L'ADMINISTRATION PUBLIQUE, De l'École classique au nouveau management public*, Québec, Les Presses de l'Université Laval, 518 pages.
- MINISTÈRE DE LA CULTURE, DES COMMUNICATIONS ET DE LA CONDITION FÉMININE. (Page consulté le 4 septembre 2011). « Mission et vision du Ministère » dans *Ministère*, [en ligne], <http://www.mcccf.gouv.qc.ca/index.php?id=166>
- MINISTÈRE DE LA CULTURE, DES COMMUNICATIONS ET DE LA CONDITION FÉMININE. (Page consultée de 17 décembre 2011). « Le service de soutien aux institutions muséales (SSIM) » dans *Secteurs d'intervention*, [en ligne], <http://www.mcccf.gouv.qc.ca/index.php?id=3072>
- MINISTÈRE DES AFFAIRES MUNICIPALES, RÉGIONS, ET OCCUPATION DU TERRITOIRE. (Page consultée le 2 décembre 2011). « Ententes intermunicipales » dans *Aménagement du territoire*, [en ligne], <http://www.mamrot.gouv.qc.ca/amenagement-du-territoire/guide-la-prise-de-decision-en-urbanisme/intervention/ententes-intermunicipales/>
- MINISTÈRE DE LA CULTURE, DES COMMUNICATIONS ET DE LA CONDITION FÉMININE. (2011). *Plan stratégique 2011-2015*, [en ligne], Québec, le Ministère, <http://mcccf.gouv.qc.ca/fileadmin/documents/publications/plan-strategique-2011-2015.pdf>, (page consultée le 11 décembre 2011).
- MUSÉE D'ART CONTEMPORAIN DE MONTRÉAL. (2011). *Rapport annuel 2010-2011*, [en ligne], Montréal, le Musée d'art contemporain, <http://www.macm.org/wp-content/uploads/2011/10/rapport1011.pdf>, (Page consultée le 15 novembre 2011).
- MUSÉE DE LA CIVILISATION DE QUÉBEC. (Page consultée le 17 décembre 2011). « La Réserve muséale de la Capitale nationale » dans *À propos*, [en ligne], http://www.mcq.org/fr/complexe/reserve_capitale.html
- MUSÉE DE LA CIVILISATION DE QUÉBEC. (2011). *Rapport annuel 2010-2011*, [en ligne], Québec, le Musée de la civilisation, http://www.podcastmcq.org/fr/documents/complexe/rapport_1011.pdf, (Page consultée le 15 novembre 2011).

MUSÉE NATIONAL DES BEAUX-ARTS DU QUÉBEC. (2011). Rapport annuel 2010-2011, [en ligne], Québec, le Musée national des beaux-arts du Québec, [http://www.mnba.qc.ca/acces a l information.aspx](http://www.mnba.qc.ca/acces%20a%20l%20information.aspx), (Page consultée le 15 novembre 2011).

QUÉBEC. PUBLICATIONS QUÉBEC (2011). *Loi sur le musée des beaux-arts de Montréal*, [en ligne], [http://www2.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/dynamicSearch/telecharge.php?type=2&file=/M 42/M42.HTM](http://www2.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/dynamicSearch/telecharge.php?type=2&file=/M_42/M42.HTM) (Page consultée le 1 octobre 2011).

QUÉBEC. PUBLICATIONS QUÉBEC (2011). *Loi sur le vérificateur général*, [en ligne], [http://www2.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/dynamicSearch/telecharge.php?type=2&file=%2F%2FV 5 01%2FV5 01.htm](http://www2.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/dynamicSearch/telecharge.php?type=2&file=%2F%2FV_5_01%2FV5_01.htm) (Page consultée le 1 octobre 2011).

QUÉBEC. PUBLICATIONS QUÉBEC (2011). *Loi sur les musées nationaux*, [en ligne], [http://www2.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/dynamicSearch/telecharge.php?ty pe=2&file=/M 44/M44.HTM](http://www2.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/dynamicSearch/telecharge.php?type=2&file=/M_44/M44.HTM) (Page consultée le 1 octobre 2011).

OBSERVATOIRE DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE. (Page consultée le 10 décembre 2011). *Site Web de l'École nationale d'administration publique*, [en ligne], <http://www.etatquebecois.enap.ca/etatquebecois/docs/ste/organisation/organigramme.pdf>

RÉUNION DES MUSÉES NATIONAUX ET DU GRAND PALAIS DES CHAMPS-ÉLYSÉES. (Page consultée le 17 septembre 2011). *Site Web de la Réunion des musées nationaux et du Grand Palais des Champs-Élysées*, [en ligne], <http://www.rmn.fr/>

SIMARD, Carolle et Luc BERNIER (1992). *L'administration publique*, Montréal, Les Éditions du Boréal, 123 pages.

SOCIÉTÉ DES DIRECTEURS DES MUSÉES MONTRÉALAIS. (Page consultée le 12 décembre 2011). *Site Web de la société des directeurs des musées montréalais*, [en ligne], <http://www.museesmontreal.org/>

SOCIÉTÉ DES MUSÉES QUÉBÉCOIS. (Page consultée le 10 décembre 2011). *Site Web de la Société des musées québécois*, [en ligne], <http://www.smq.qc.ca/>

THOMPSON, James D. (2003). *Organization in action, Social Science Bases of Administrative Theory*, New York, Transaction Publishers, 192 pages.

- THOMPSON, James R. (1998). « Ferment on the Front Lines. Devising New Modes of Organizing », dans Patricia W. Ingraham, James R. Thompson et Ronald P. Sanders (dir.), *Transforming Government. Lessons from the Reinvention Laboratories*, San Francisco, Jossey-Bass Publishers, pages 5 à 28.
- VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL DU QUÉBEC. (Page consultée le 10 décembre 2011). « Organisation » dans *Site Web du Vérificateur général du Québec*, [en ligne], http://www.vgq.gouv.qc.ca/fr/fr_organisation/fr_index.aspx
- VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL DU QUÉBEC. (2011). *Rapport du Vérificateur général du Québec à l'Assemblée nationale pour l'année 2010-2011, Tome II, Chapitre 9, Gestion des musées*. [en ligne], Québec, le Vérificateur général, **Erreur ! Référence de lien hypertexte non valide.**
- VINCENT, Ariane. (2011). [Entrevue avec Martin Jacques, Chargé du projet de mise en œuvre des services partagés au MCCC, Direction des technologies de l'information], Québec, octobre 2011.
- WILKINS, John. (Mars 2011). *Alternative Service Delivery Revisited*, Commonwealth Secretariat, Discussion Paper 10, No 10, Mars 2011, 11 pages.

Annexe 1 – Mise en contexte du rapport du VG

Mise en contexte

Équipe:

Jean Villeneuve
 Directeur de vérification
 Patrick Croteau
 Guy Desrosiers
 Lise Germain
 Denyse Lemay

- 9.1 La Société des musées québécois définit les musées de la manière suivante :

Les musées sont des lieux d'éducation et de diffusion de l'art, de l'histoire ou des sciences. On peut les répartir en trois grandes catégories : les musées proprement dits, les centres d'exposition et les lieux d'interprétation.

Les musées ont ceci de particulier qu'ils acquièrent, conservent, étudient et mettent en valeur des collections. Grâce à eux, notre patrimoine est sauvegardé, transmis, mis à la portée de tous, dévoilé aux gens de la région comme aux touristes curieux de mieux connaître un coin de pays. Ces institutions effectuent des recherches et réalisent des activités de diffusion : expositions, activités éducatives et culturelles, publications, etc.

- 9.2 En 2005, l'Observatoire de la culture et des communications du Québec recensait 420 institutions muséales au Québec, soit 124 musées, 62 centres d'exposition et 234 lieux d'interprétation. En 2009-2010, le MCCCCF soutenait le fonctionnement de 127 d'entre elles, soit 123 institutions privées (39 musées, 18 centres d'exposition et 66 lieux d'interprétation), 3 musées nationaux (MACM, MNBAQ et MCO) et un musée assujéti à une loi particulière (MBAM). L'aide financière du MCCCCF pour l'ensemble des institutions muséales représente environ 82 millions de dollars annuellement, à laquelle s'ajoutent des crédits d'impôt pour les dons de biens culturels.
- 9.3 Les musées sont interpellés par l'un des principes définis dans la *Loi sur le développement durable*, soit la protection du patrimoine culturel. Celui-ci, qui est « constitué de biens, de lieux, de paysages, de traditions et de savoirs, reflète l'identité d'une société. Il transmet les valeurs de celle-ci de génération en génération et sa conservation favorise le caractère durable du développement. Il importe d'assurer son identification, sa protection et sa mise en valeur, en tenant compte des composantes de rareté et de fragilité qui le caractérisent. »
- 9.4 À cet égard, le MCCCCF s'est engagé à élaborer un Agenda 21 de la culture¹ en 2011. Son objectif principal concerne la reconnaissance de la culture comme une dimension essentielle du développement économique, social et territorial de notre société.

Mission, rôles et responsabilités

- 9.5 Voici la mission des quatre musées faisant l'objet de notre rapport :
- MACM : Faire connaître, promouvoir et conserver l'art québécois contemporain et assurer une présence de l'art contemporain international par des acquisitions, des expositions et d'autres activités d'animation.
 - MNBAQ : Faire connaître, promouvoir et conserver l'art québécois de toutes les périodes, de l'art ancien à l'art actuel, et assurer une présence de l'art international par des acquisitions, des expositions et d'autres activités d'animation.

1. L'Agenda 21 de la culture se veut un document dans lequel sont répertoriés les principes, les engagements et les recommandations à suivre en matière de culture. Il sert de guide à la mise en œuvre du développement durable au XXI^e siècle.

- MBAM: Encourager les arts plastiques, diffuser les connaissances artistiques, acquérir, conserver, collectionner, mettre en valeur et exposer des œuvres d'art. Ses collections sont de type encyclopédique.
- MCQ: Faire connaître l'histoire et les diverses composantes de notre civilisation, notamment les cultures matérielle et sociale des occupants du territoire québécois et celles qui les ont enrichies; assurer la conservation et la mise en valeur de la collection ethnographique et des autres collections représentatives de notre civilisation; assurer une présence du Québec dans le réseau international des manifestations muséologiques par des acquisitions, des expositions et d'autres activités d'animation.

9.6 Le tableau 1 présente de l'information générale sur les quatre grands musées.

Tableau 1
Information générale sur les quatre grands musées

	MACM	MNBAQ	MBAM	MCQ*
Date d'ouverture	1964	1933	1860	1988
Loi constitutive	<i>Loi sur les musées nationaux</i>	<i>Loi sur les musées nationaux</i>	<i>Loi sur le Musée des beaux-arts de Montréal</i>	<i>Loi sur les musées nationaux</i>
Conseil d'administration	Neuf membres, dont un président, nommés par le gouvernement	Neuf membres, dont un président, nommés par le gouvernement	Vingt et un administrateurs, dont 9 sont nommés par le gouvernement et 12 sont élus par l'assemblée générale des membres du musée	Neuf membres, dont un président, nommés par le gouvernement
Nombre d'employés permanents au 31 mars 2010	67	108	155	152
Superficie destinée aux expositions (en m ²)	2 989	5 029	9 733	7 882

* Ce complexe muséal comprend le Musée de la civilisation, le Musée de l'Amérique française, le Centre d'interprétation de Place-Royale, la maison Chevalier et la Réserve muséale de la Capitale nationale.

9.7 Pour le réseau muséal, le MCCCCF exerce entre autres, par l'entremise de sa Direction du patrimoine et de la muséologie, les responsabilités suivantes :

- actualiser les orientations;
- coordonner l'aide financière attribuée aux institutions muséales en collaboration avec les directions régionales;
- gérer un programme de soutien à des organismes nationaux en muséologie et en arts visuels et maintenir des liens avec ces clientèles sur le plan national;
- assurer une expertise en muséologie;
- développer des services en vue d'assurer la consolidation du réseau muséal;
- expérimenter la création de cellules régionales d'expertise en muséologie.

Pour ce qui est des trois musées nationaux, c'est la ministre qui donne les orientations.

9.8 De plus, le ministère est responsable du Service de soutien aux institutions muséales (SSIM). Celui-ci a pour mission de « soutenir la consolidation du réseau muséal, lui permettre de mieux performer et surtout de créer une meilleure synergie entre les institutions muséales ».

Les quatre grands musées et le Centre de conservation du Québec (CCQ) appuient le ministère en tant que partenaires du SSIM. Ce dernier élabore notamment des outils et offre de l'expertise-conseil aux institutions muséales tant sur le plan muséologique que sur le plan administratif. Par exemple, il a publié des guides pratiques sur la gestion des collections, sur la réalisation d'une exposition ainsi que sur l'éducation et l'action culturelle.

Financement

- 9.9** Le financement des musées quant à l'ensemble de leurs activités provient de deux sources : l'aide publique et les revenus autonomes.
- 9.10** Le financement public québécois correspond principalement aux sommes accordées par le MCCCCF par l'entremise de son programme de subventions, lequel vise à promouvoir et à conserver l'art québécois et international, l'histoire et les composantes de la société. De l'aide est aussi offerte relativement à des projets comme le renouvellement des expositions permanentes.
- 9.11** Sur le plan fédéral, le ministère du Patrimoine canadien et le Conseil des Arts du Canada accordent des subventions aux musées à l'égard de différents projets par l'entremise de divers programmes.
- 9.12** Le financement public est complété par un programme de crédits d'impôt pour les dons de biens culturels. Ainsi, lorsque les musées reçoivent de tels dons, les donateurs peuvent obtenir un reçu fiscal indiquant la juste valeur marchande des biens, ce qui leur permet de bénéficier d'un crédit d'impôt.
- 9.13** Quant aux revenus autonomes, ils comprennent notamment les droits d'entrée et les abonnements, les commandites ainsi que les revenus provenant des boutiques, des restaurants et des événements privés.
- 9.14** Le tableau 2 présente une moyenne des revenus des quatre grands musées pour les trois derniers exercices. Le lecteur trouvera à l'annexe 2 le détail de leurs revenus pour la même période.

Tableau 2
Revenus moyens pour les exercices terminés les 31 mars 2008, 2009 et 2010

	MACM		MNBAQ		MBAM		MCQ	
	k\$	%	k\$	%	k\$	%	k\$	%
Subventions – Québec	9 959	81,7	15 317	72,0	18 648	57,9	25 195	78,7
Subventions – Canada	554	4,5	402	1,9	304	0,9	342	1,1
Subventions – autres	38	0,3	–	–	377	1,2	–	–
Revenus autonomes	1 638	13,5	5 563	26,1	12 871	40,0	6 490	20,2
Sous-total	12 189	100,0	21 282	100,0	32 200	100,0	32 027	100,0
Dons d'œuvres d'art	3 254	s.o.	2 466	s.o.	13 461	s.o.	–*	s.o.
Total	15 443	s.o.	23 748	s.o.	45 661	s.o.	32 027	s.o.

* Les pièces de collection reçues par donation ne sont pas comptabilisées dans les états financiers du musée et représentent en moyenne 292 000 dollars par année.

Source : États financiers vérifiés des musées.

Annexe 2 – Objectifs de la vérification du VG

Objectifs et portée de notre vérification

- 9.19** Notre vérification poursuivait trois objectifs. Nous cherchions :
- à évaluer dans quelle mesure les musées gèrent leurs collections avec efficacité en lien avec leur mission et leur plan stratégique, qui tient compte des attentes de la ministre ;
 - à vérifier que les musées gèrent la performance de leurs expositions quant à la diffusion et à la production ;
 - à nous assurer que les musées exploitent les différentes possibilités de revenus autonomes.
- 9.20** Nos travaux ne visaient pas à juger de la qualité des collections et des expositions, mais plutôt à évaluer si les musées ont mis en place les moyens leur permettant de les gérer avec un souci d'économie, d'efficacité et d'efficience. Le lecteur trouvera, à l'annexe 1, les objectifs de vérification et les critères d'évaluation de cette mission.
- 9.21** En vertu de la *Loi sur le vérificateur général*, les musées nationaux (MACM, MNBAQ et MCQ) sont considérés comme des organismes du gouvernement. Pour ce qui est du MBAM, qui n'est ni un organisme ni une entreprise du gouvernement au sens de la *Loi sur le vérificateur général*, il reçoit sous forme de subventions du ministère une part importante de son budget de fonctionnement. En vertu de cette loi, nous pouvons procéder à une vérification relativement à l'utilisation de toute subvention qui est accordée par un organisme public ou un organisme du gouvernement.
- 9.22** Les travaux ont été menés principalement auprès des quatre grands musées (MACM, MNBAQ, MBAM et MCQ). En plus d'y rencontrer des gestionnaires et des employés, nous avons examiné leur plan stratégique ainsi que les procès-verbaux des conseils d'administration et des comités. Nous avons obtenu des données sur les collections provenant des bases de données de chacun des musées. Nous avons analysé le processus mis en place pour planifier et produire les expositions de même que la documentation s'y rattachant. Nous avons examiné les données financières des quatre musées et les attentes du MCCCCF à l'endroit des musées nationaux.
- 9.23** Notre vérification s'est déroulée de février 2010 à janvier 2011 et a porté sur les années 2007-2008 à 2009-2010. Toutefois, certains commentaires peuvent avoir trait à des situations antérieures ou postérieures à cette période.

Annexe 3 – Pistes de réflexion du VG sur les partenariats possibles

- 9.111 Les revenus autonomes doivent être compatibles avec la mission du musée. Actuellement, aucun des quatre musées n'a apporté de précisions quant au lien qui existe entre les différents revenus autonomes et la mission de même qu'en ce qui concerne l'importance que ces revenus devraient avoir.
- 9.112 Nous avons recommandé aux musées de poursuivre leurs efforts en vue d'augmenter leurs revenus autonomes, notamment en se dotant d'une stratégie globale.

Réflexion sur d'autres avenues d'amélioration

- 9.113 Lors de nos travaux, nous avons relevé des actions communes entre les musées, par exemple les prêts d'objets ou d'œuvres d'art de même que le partage des réserves. Conséquemment, nous encourageons les quatre musées à mener une réflexion sur d'autres partenariats possibles à l'égard des points suivants, sans modifier leur signature :
- Réflexion à faire sur d'autres partenariats possibles.**
- la mise en commun du pouvoir d'achat afin qu'ils obtiennent de meilleurs prix tout en procédant à des pratiques d'acquisition écoresponsables, entre autres pour les matériaux, le transport, la sécurité et les équipements techniques;
 - le développement et l'utilisation d'outils informatiques;
 - la détermination d'une méthode commune de calcul sur la fréquentation;
 - l'impression des publications;
 - la production de diverses études, telles une étude des publics, une étude de marché sur la tarification, une étude sur les heures d'ouverture optimales, etc.;
 - la création d'une image de marque pour les quatre grands musées québécois;
 - la réalisation des coproductions;
 - la démarche de professionnalisation de la sollicitation des commandites et des dons.

9.114 Commentaires du Musée d'art contemporain de Montréal

« **Commentaires généraux.** Nous avons pris connaissance de votre rapport que vous nous avez fait parvenir et nous désirons vous faire part de commentaires plus généraux.

« Vous avez certainement noté que le MACM recevra une subvention de base du MCCCQ de 9440532 dollars pour l'exercice financier 2011-2012. Cette année, le musée, en plus de répondre à l'effort de réduction des dépenses de l'État (loi 100), devra également déboursier pour toutes les augmentations liées aux frais fixes. Notons qu'avant 2007, le musée était exempté de taxes municipales et que cette année, cela représente un montant de 1 832 866 dollars.

« Il faut souligner que le musée est le seul musée montréalais à ne pas être éligible aux subventions de la Ville de Montréal à cause de son statut de société d'État du gouvernement du Québec et qu'il n'est pas admissible au programme de Placements Culture du Conseil des arts et des lettres du Québec.

Annexe 4 – Commentaires des musées

« La coproduction des expositions est grandement liée au partenaire pour réaliser une exposition. Le musée a coproduit des expositions avec des partenaires européens, américains, canadiens et québécois. Habituellement, il s'agit d'expositions majeures qui ont demandé des ressources humaines et budgétaires importantes (Alfred Pellan avec le Musée du Québec en 1993, Borduas avec le Conseil général des Yvelines à l'Orangerie du Domaine de Madame Élisabeth à Versailles en 2004-2005, Anselm Kiefer avec le Modern Art Museum of Forth Worth en 2006, etc.). Les retombées de ces partenariats ont été importantes pour la notoriété du musée, mais ils ne peuvent se faire sans un apport budgétaire supplémentaire. Le musée déplore l'abolition de programmes de subventions du MCCCCF pour l'organisation de grandes expositions de caractère international. Néanmoins, le musée envisage toutes les avenues de partenariat pour la coproduction d'expositions.

« Au sujet du tableau 14, nous remarquons que les trois expositions qui ont été sélectionnées sont des expositions temporaires parmi les plus coûteuses qui ont été présentées au cours des dernières années. Plus de 60 p. cent des dépenses ont été mises sur les frais fixes de base permettant de réaliser notre mandat. Il reste donc autour de 40 p. cent pour la recherche, la présentation et le catalogue. Il est difficile d'aller en deçà de ce pourcentage.

« Nous ajoutons à cela que le musée fait des efforts constants pour réutiliser les éléments de présentation. En plus des vitrines et des socles, mentionnons les cimaises temporaires et les structures murales. Le musée s'est également doté d'un plan d'action de développement durable et il entend poursuivre ses efforts.

« **Revenus autonomes.** Depuis 1991, le musée a mis sur pied différentes stratégies pour augmenter ses revenus autonomes. Le musée gère un restaurant en concession, il s'est doté d'une boutique qui est présentement administrée par la Fondation, a produit des objets dérivés dédiés à la vente, a mis sur pied une direction du développement-financement, etc. La Fondation du Musée d'art contemporain de Montréal a également grandement contribué à augmenter les revenus autonomes du musée par une campagne majeure pour la construction du musée au début des années 1990 et par une campagne dédiée à l'éducation au début des années 2000. Plusieurs activités de financement ont également été développées (Bal annuel, Les Printemps du MAC, le Symposium des collectionneurs, etc.). La directrice générale du musée a maintenant pris le leadership dans la recherche de commandites (commandites de services et en argent). Notons que la compétition est féroce entre institutions culturelles.

« Nous sommes d'accord pour poser des actions communes avec les autres musées d'État. Nous voulons faire tous les efforts possibles en ce sens et nous sommes conscients qu'il s'agit de la voie de l'avenir. Déjà, le musée utilise les services du Centre de services partagés du Québec pour la mise en commun. Nous échangeons également nos expertises au niveau du développement informatique. Concernant le calcul de la fréquentation, nous sommes d'accord pour développer une méthode commune. Nous sommes également d'accord pour développer des partenariats concernant la réalisation d'études et de sondages. Quant à l'impression des catalogues, cela ne devrait pas se faire au détriment de la qualité.

« Concernant la publicité, le musée est d'avis que le ministère pourrait payer des publicités communes pour ses musées nationaux, notamment en ce qui a trait à l'image de marque.

« Des bilans annuels, autant du point de vue des réalisations de la dernière année que des actions à poser pour la prochaine année, sont effectués en précisant également les objectifs à atteindre. De plus, des actions ponctuelles de développement commercial et financier ont été réalisées depuis les dernières années, et ce, conformément au *Plan stratégique 2009-2012* du musée. Le même constat se reflète au niveau des revenus de commandites.

« Enfin, bien que le Vérificateur général souligne qu'une réflexion est souhaitable concernant des partenariats possibles entre les musées, il est pertinent de souligner que dans le rapport du Vérificateur général, aucun passage ne fait mention des réalités financières et légales propres à chacun des quatre musées. Pourtant, ayant des disparités financières ou gouvernementales fort différentes, il aurait été bien de mettre en parallèle, du moins pour certains résultats, les ressources humaines, matérielles et financières dont dispose individuellement chacun des musées afin d'accomplir sa mission. De plus, il est alors évident que pour mettre en application l'entièreté des recommandations formulées dans le rapport, une aide gouvernementale supplémentaire devra être mise en place, car il serait utopique de penser que seuls les revenus autonomes supplémentaires pourront à la fois servir à la mise en application de toutes les recommandations et servir les musées dans la réalisation de leur mission première. »

9.116 Commentaires du Musée des beaux-arts de Montréal

« En principe, nous sommes en accord avec l'ensemble des recommandations formulées dans votre rapport. Nous constatons, par ailleurs, que le mode de fonctionnement et de gestion du MBAM, qui a fait ses preuves, les résultats étant là pour en témoigner, ne nous a pas toujours permis de fournir les preuves écrites attendues dans la réalisation de votre mandat. En ce sens, les principales actions que nous devons mettre de l'avant, suite à votre passage, auront pour but d'améliorer l'organisation de notre documentation.

« Ceci dit, nous pensons qu'il est pertinent d'ajouter que, depuis les coupures drastiques de 1993-1994, le MBAM n'a toujours pas retrouvé le niveau de financement de 1992-1993. Cette situation a un impact négatif important sur les activités de gestion du musée et cause, à terme, l'affaiblissement de certains processus, tel que relevé dans votre rapport. Le MBAM a dû couper 33 p. cent de ses effectifs en 1995 et, en 2011, nous sommes encore aux prises avec le même manque de ressources humaines et financières. À cet effet, au tableau 2, la présentation des Subventions – Québec par nature, fonctionnement, service de la dette, apport reporté et autres permettrait d'augmenter significativement la qualité de l'information fournie aux lecteurs.

« Réaliser un mandat sur les quatre grands musées québécois pour en tirer des conclusions s'appliquant à tous et chacun était ambitieux : quatre musées, quatre contextes, quatre façons de faire, quatre réalités. En mettant en parallèle les quatre musées, les comparaisons sont inévitables. Parfois éclairantes, les comparaisons sont souvent confondantes, particulièrement en ce qui a trait aux expositions. Quelle est la définition d'une exposition temporaire ? Comment mesure-t-on les fréquentations. Il règne une telle confusion sur ces sujets que toute comparaison est loin d'être solide pour ne pas dire indéfendable. Puisque le dynamisme et le succès d'un musée sont intimement liés à ses expositions et ses fréquentations, il serait grand temps que l'on dissipe cette confusion.

Annexe 5 – Tableau synthétisé des impacts et implications

Piste de réflexion sur les partenariats possibles	Implication financière pour le MCCCCF	Impact pour les musées
Mise en commun du pouvoir d'achat afin d'obtenir de meilleurs prix	Aucune	<ul style="list-style-type: none"> • Possibilité de faire des économies
Développer en partenariat des outils informatiques	Support financier supplémentaire pour les ressources humaines mobilisées et pour l'achat d'équipements informatiques	<ul style="list-style-type: none"> • Meilleure gestion de l'information et de la documentation • Partage des coûts
Déterminer une méthode commune de calcul de la fréquentation	Aucune	<ul style="list-style-type: none"> • Meilleure capacité à comparer les résultats entre les musées
Imprimer des publications en partenariat	Aucune	<ul style="list-style-type: none"> • Possibilité de faire des économies sans diminuer la qualité
Produire diverses études en partenariat (étude des publics, étude de marché sur la tarification, étude sur les heures d'ouverture optimales)	Aucune	<ul style="list-style-type: none"> • Possibilité de faire des économies • Possibilité de profiter des expertises présentes dans les autres musées • Possibilité de mener des études sur des sujets plus vastes qu'un seul musée ne pourrait entreprendre seul
Créer une image de marque pour les quatre musées québécois	À déterminer	<ul style="list-style-type: none"> • À déterminer (selon les avantages que pourraient en tirer les

		musées)
Réaliser des coproductions	Aucune	<ul style="list-style-type: none"> • Possibilité de faire des économies • Possibilité de présenter de grandes expositions, dont le thème rejoint la mission et plusieurs musées • Possibilité de produire ensemble des expositions itinérantes encore plus intéressantes
Mettre en commun la démarche de professionnalisation de la sollicitation des commandites et des dons	Aucune	<ul style="list-style-type: none"> • Possibilité d'augmenter les commandites et les dons