



Musée des beaux-arts du Canada

Politique sur la gouvernance

Septembre 2004

1. INTRODUCTION

La gouvernance concerne la structure et les méthodes qui servent à diriger et à gérer les activités d'une organisation en vue de la réalisation de sa mission. Une bonne gouvernance contribue à la réalisation des objectifs de l'organisation. Dans une société d'État, la structure et les méthodes qui déterminent la répartition des responsabilités et des pouvoirs entre l'État, le conseil d'administration (ci-après appelé le conseil) et la direction, fixent aussi les principaux mécanismes de reddition de comptes.

La population canadienne s'attend à ce que ses gouvernements et ses institutions publiques se gouvernent eux-mêmes de manière à incarner les plus hautes normes d'efficacité, d'efficacité et de responsabilité. Le Musée des beaux-arts du Canada (le Musée) s'est engagé à exécuter sa mission conformément aux meilleures pratiques de gouvernance afin d'être pleinement responsable des fonds publics qu'on lui a confiés. La présente politique vise à définir les pratiques de gouvernance que le Musée s'est engagé à mettre en œuvre dans la poursuite de sa mission. La politique régit aussi le Musée canadien de la photographie contemporaine (MCPC) et toute mention du Musée l'inclut.

2. LA MISSION ET LA CADRE LÉGISLATIF DU MUSÉE DES BEAUX-ARTS DU CANADA

À titre de société d'État, le Musée est une entité juridique distincte possédée en propriété exclusive par l'État. Selon la Loi sur les musées (voir annexe I),

« le Musée des beaux-arts du Canada a pour mission de constituer, d'entretenir et de faire connaître, dans l'ensemble du Canada et à l'étranger, une collection d'œuvres d'art anciennes, modernes et contemporaines principalement axée sur le Canada, et d'amener tous les Canadiens à mieux connaître, comprendre et apprécier l'art en général. » [Chapitre 3, article 5]



Musée des beaux-arts du Canada

La mission du MCPC est de,

« collectionner, analyser et faire connaître la photographie canadienne contemporaine en tant que forme artistique et en tant que document social. »

À l'instar des autres sociétés d'État, le Musée possède une autonomie de gestion plus grande qu'un ministère du gouvernement. Afin d'équilibrer son autonomie par la reddition de comptes tant au gouvernement qu'au Parlement, le Musée doit se conformer à la partie X de la Loi sur la gestion des finances publiques qui décrit le cadre de contrôle et de reddition de comptes des sociétés d'État.

La Loi sur les musées exige la création d'un conseil d'administration, responsable de l'orientation et du contrôle du Musée. Par l'entremise de sa présidence, le conseil est responsable au ministre du Patrimoine canadien qui, à son tour, assure la liaison entre le Musée et le Cabinet et le Parlement. Chaque année, le Conseil du Trésor approuve les budgets du Musée, passe en revue son plan d'entreprise et en recommande l'approbation par le gouverneur en conseil. Chaque année, le ministre dépose le sommaire du plan d'entreprise du Musée et son rapport annuel au Parlement.

Le Musée doit également se conformer aux clauses pertinentes d'autres lois, dont :

- la Loi de l'accès à l'information;
- le Code criminel du Canada;
- la Loi sur les langues officielles et ses règlements;
- la Loi sur la protection des renseignements personnels; et
- le Code canadien du travail.

3. LES RÔLES ET LES RESPONSABILITÉS DU CONSEIL ET DE LA DIRECTION

Si tout le personnel et les administrateurs du Musée doivent respecter et mettre en œuvre la politique de gouvernance après son adoption, sa mise en œuvre et sa conformité incombent principalement au conseil d'administration et à la haute direction dirigée par le directeur du Musée. Le conseil et la direction doivent entretenir une relation efficace pour que les administrateurs puissent bien remplir leurs responsabilités fiduciaires et le Musée bien exécuter sa mission. La capacité du conseil à travailler de près avec la direction, tout en maintenant son indépendance d'opinion, est fondamentale à la bonne gouvernance.



Musée des beaux-arts du Canada

Le conseil, en collaboration avec le directeur, assure une division appropriée des responsabilités entre le conseil et la direction. Dans les sections qui suivent, on décrit les rôles, les responsabilités, les fonctions et le fonctionnement respectifs du conseil et de la haute direction.

3.1. Le conseil d'administration:

La Loi sur les musées de 1990 déclare que :

« Il incombe au conseil de veiller à l'exécution de la mission du Musée ainsi qu'à la gestion de son activité. [Paragraphe 18(3)]

Un conseil puissant est essentiel à l'atteinte des objectifs fixés au Musée. Composé de onze membres, le conseil a comme principale responsabilité d'assurer une administration des ressources de l'institution qui garantira la meilleure exécution possible de la mission assignée par le gouvernement.

3.1.1. Les fonctions et les responsabilités des administrateurs

Le conseil doit explicitement assumer la responsabilité de la gérance de l'institution. Dans le cadre de cette responsabilité, le conseil veille à la conduite des activités, supervise la direction et s'efforce d'assurer une considération adéquate des principaux problèmes influençant les activités du Musée.

Si les administrateurs ne participent pas aux décisions quotidiennes de la société, leur rôle est toutefois crucial. La direction du Musée présente de l'information au conseil et lui demande avis, conseils et l'approbation de propositions. Chaque administrateur sera appelé à exercer son jugement et à faire preuve d'autonomie lorsqu'il ou elle participe à la formulation des décisions du conseil d'approuver, de rejeter ou de demander le report des propositions présentées par la direction.

a) L'obligation fiduciaire

Les administrateurs doivent agir dans le meilleur intérêt du Musée et éviter de se placer en situation de conflit d'intérêts. Les obligations des administrateurs en ce qui a trait au conflit d'intérêts sont décrites dans les règlements administratifs et le code d'éthique du Musée (voir annexes II et III). Le code d'éthique repose sur les principes et les procédures adoptées par le gouvernement du Canada pour tous les fonctionnaires. Il incombe à la présidence du conseil et à chacun des administrateurs de se conformer au code qui lie chaque administrateur.



Musée des beaux-arts du Canada

b) Agir avec honnêteté et de bonne foi; agir dans les meilleurs intérêts du Musée

En toutes circonstances, les administrateurs ont l'obligation d'agir avec honnêteté, de bonne foi et conformément aux meilleurs intérêts du Musée. Cette obligation fondamentale repose sur la conviction que les décisions prises dans le meilleur intérêt du Musée respecteront également les meilleurs intérêts de ses parties prenantes. Les administrateurs doivent éviter de favoriser tout intérêt personnel et ceux de toutes parties prenantes ou groupes de parties prenantes.

c) La communication des situations de conflits d'intérêts

Le code d'éthique stipule que les administrateurs doivent communiquer à chaque année toute situation qui pourrait les placer en conflit d'intérêts réel ou perçu. Les administrateurs doivent également se retirer de toute discussion ou de vote lorsqu'ils semblent ou peuvent sembler être en conflit d'intérêts avec le Musée. Tout administrateur doit porter une telle situation de conflit d'intérêts réelle ou potentielle à l'attention du conseil ou du comité de gouvernance et des candidatures à des fins d'examen.

d) Le devoir de prudence et de diligence raisonnable

Aux termes du devoir statutaire de prudence, tous les administrateurs et officiers d'une société, dans l'exercice de leurs pouvoirs et en exécutant leurs fonctions, doivent « agir avec le soin, la rigueur et la compétence dont ferait preuve, en pareilles circonstances, une personne prudente. »

À l'obligation de prudence est liée l'obligation de diligence raisonnable, c'est-à-dire la démonstration que les administrateurs se sont acquittés de leurs raisonnables et pertinentes obligations de prudence et de loyauté en remplissant leurs responsabilités à l'égard de la gouvernance de l'organisation. Les administrateurs doivent faire preuve de jugement dans la prise de décisions, se tenir au courant des enjeux pertinents, assister aux réunions régulièrement et se présenter aux réunions, prêts à y participer et à y faire une contribution significative. Dans les règlements du Musée, sont décrites les responsabilités particulières des administrateurs relatives à la participation aux réunions, à la manière d'éviter les situations de conflits d'intérêts, à la prise de votes et à l'exécution de fonctions confiées par la présidence.



Musée des beaux-arts du Canada

e) Apprendre à connaître le Musée et son cadre législatif

Pour assumer leurs responsabilités, les administrateurs doivent se familiariser avec la loi fondatrice du Musée; toutes les lois applicables à la société d'État, ses règlements généraux et la partie X de la Loi sur la gestion des finances publiques. Ils trouveront d'autres sources d'information dans les diverses politiques, les rapports annuels et le plan d'entreprise préparés par la direction.

C'est en participant aux réunions du conseil que chaque administrateur approfondit habituellement sa connaissance de la société, son organisation, son financement, ses produits et services, et ses principaux clients et fournisseurs. Pour la plupart des administrateurs, ce travail en collaboration s'avère être le meilleur moyen d'acquérir une connaissance concrète du Musée.

3.1.2. Le mandat, les pouvoirs et le rôle du conseil

Le règlement général du Musée (voir annexe II) définit le mandat et les pouvoirs du conseil comme suit :

« Le conseil a tous les pouvoirs et toutes les fonctions qui lui échoient en vertu de la Loi, de la Loi sur la gestion des finances publiques, de toute autre loi et règlements applicables et les exercent, sauf dans la mesure où le conseil juge bon de les déléguer par règlement ou par résolution. » (1990)

Le conseil tient la direction responsable du rendement du Musée, de sa viabilité à long terme et de la réalisation de ses objectifs. Le conseil doit s'assurer que le Musée gère ses collections, ses biens intellectuels et ses immobilisations, ses installations et ses expositions, et ses ressources humaines et financières selon les meilleures pratiques de gestion et les normes professionnelles des musées.

Les administrateurs déterminent l'orientation stratégique du Musée, protègent ses ressources, contrôlent son rendement et font rapport à l'État. Ils participent également aux communications et aux stratégies avec les parties prenantes et à la planification de la relève des administrateurs et de la haute direction du Musée.

a) L'élaboration de l'orientation stratégique du Musée



Musée des beaux-arts du Canada

La première fonction du conseil est la détermination de l'orientation stratégique du Musée. La manière dont il exécute son rôle et dans quelle mesure il assume la responsabilité de la direction et du contrôle des ressources et des biens du Musée est essentielle à une gouvernance efficace de l'institution. Le conseil remplit cette responsabilité principalement en participant à l'élaboration du plan d'entreprise du Musée, mais aussi en évaluant périodiquement la mission du Musée.

La planification générale

Le conseil détermine l'orientation stratégique du Musée, et examine et approuve le plan d'entreprise. Le plan d'entreprise est le pivot du régime de reddition des comptes adopté par le Parlement pour les sociétés d'État. Le plan fixe les priorités, les objectifs, les stratégies et les indicateurs de rendement du Musée et permet d'en informer le gouvernement. Il engage le Musée dans une orientation stratégique planifiée quinquennale.

Le plan d'entreprise est une façon de porter les problèmes du Musée à l'attention des ministres, de déterminer les possibilités et d'entreprendre les changements. Il est un outil de gestion qui guide les actions du conseil, de la direction et du personnel, et vise à assurer que tous au Musée connaissent ses priorités, son orientation stratégique et ses objectifs. Le sommaire du plan d'entreprise représente un moyen de communiquer cette information au Parlement, au public et aux principales parties prenantes d'une manière cohérente et transparente.

La direction et le conseil travaillent ensemble à la formulation de l'orientation stratégique du Musée. Le conseil doit :

- fournir des commentaires, assurer le leadership et l'orientation pour l'élaboration du plan d'entreprise;
- assurer que l'orientation stratégique du Musée soit conforme avec sa mission légale ainsi que ses responsabilités juridiques et éthiques; et
- l'appuyer officiellement et le soumettre, par l'entremise du ministre, à l'approbation du gouverneur-en-conseil. La direction prépare un sommaire à l'intention du ministre qui le dépose au Parlement et ce sommaire informe aussi le public et le personnel.



Musée des beaux-arts du Canada

Dans la détermination de l'orientation stratégique, le conseil doit être convaincu que la direction a considéré tous les facteurs pertinents qui influenceront l'orientation future du Musée. Une fois approuvé, le plan sert de base à l'évaluation du rendement.

L'évaluation de la pertinence de la mission

Périodiquement, il est nécessaire d'évaluer le but fondamental à la création des sociétés d'État. Cette responsabilité relève du conseil d'administration, en partenariat et sous le leadership du directeur du Musée. Exceptionnellement, le conseil peut considérer que le contexte économique ou social remet en cause la validité de la mission légale du Musée. Si tel est le cas, le conseil doit informer le Ministre de la situation. Si possible, le conseil doit recommander des mesures appropriées.

b) Protéger les ressources du Musée

Le conseil doit s'assurer de la détermination des principaux risques associés aux activités du Musée et de la mise en œuvre des systèmes pertinents de contrôle et de gestion de ces risques. Le conseil doit examiner et approuver toutes les décisions majeures relatives aux biens du Musée et à leur financement. À cette fin, le conseil doit :

- examiner et approuver les budgets annuels de fonctionnement et d'immobilisations du Musée, ainsi que les nouvelles propositions de projet d'importance et toutes les décisions importantes concernant l'actif du Musée et son financement;
- veiller à la détermination des principaux risques rattachés aux activités du Musée et à la mise en œuvre des systèmes adéquats pour les gérer;
- veiller à l'intégrité des systèmes d'information de gestion et de contrôle interne du Musée et à la qualité de ses pratiques de gestion;
- évaluer les résultats financiers et assurer l'intégrité de l'information financière; approuver les états financiers vérifiés de fin d'exercice;
- assurer le respect de l'éthique et des valeurs pertinentes;
- assurer la conformité aux lois et règlements, aux principes de vérification et de comptabilité ainsi qu'aux politiques et règlements du Musée.

Dans la gestion du risque financier, le conseil doit veiller à ce que le Musée parvienne à un équilibre approprié entre encourir un niveau de risque acceptable et fonctionner dans les limites des niveaux de ressources



Musée des beaux-arts du Canada

financières établies par le gouvernement. La position de l'État doit être protégée et le risque financier du Musée doit être contenu dans les limites autorisées approuvées dans le plan d'entreprise.

Le système de vérification

Pour assurer l'intégrité de l'information qu'il reçoit et des systèmes de contrôle internes du Musée, le conseil dépend largement sur le système de vérification du Musée. Le système de vérification interne et externe du Musée est stipulé à la partie X de la Loi sur la gestion des finances publiques. La vérification externe consiste en une vérification annuelle et, au moins à tous les cinq ans, à un examen spécial. L'examen spécial permet au conseil d'obtenir une opinion indépendante à savoir si :

- les biens du Musée sont protégés et contrôlés;
- les ressources humaines, financières et matérielles sont gérées économiquement et efficacement; et
- si les opérations du Musée sont exécutés efficacement.

c) Contrôler le rendement du Musée et en faire rapport

Le conseil doit exercer un rôle de surveillance qui exige un contrôle régulier du rendement du Musée, une évaluation périodique du rendement du directeur et l'établissement d'un rapport annuel au Parlement. Le contrôle régulier du rendement général aide le conseil à prendre position quant aux prises de décisions actuelles et à venir. Grâce à ce contrôle, les administrateurs comprennent mieux le Musée, sa direction et la pertinence globale de son plan stratégique. Le conseil est ainsi avisé de tout fait nouveau à l'intérieur du Musée et dans son environnement extérieur.

À ces fins, le conseil doit s'acquitter des principales responsabilités de contrôle et d'information suivantes:

- Veiller à ce que l'information fournie par la direction réponde aux exigences du conseil;
- Contrôler le rendement du Musée en fonction des objectifs définis dans le plan d'entreprise, y compris l'évaluation des résultats d'exploitation afin d'établir si le Musée est bien géré;
- Veiller à ce que les informations transmises au gouvernement soient suffisantes pour permettre à celui-ci d'évaluer dans quelle mesure le Musée a atteint ses objectifs;



Musée des beaux-arts du Canada

- Veiller à ce que le rapport annuel au Parlement présente une information complète, pertinente et opportune sur le rendement réel du Musée;
- Établir des objectifs et des indicateurs pour mesurer et, à chaque année, évaluer le rendement du directeur;
- Évaluer l'efficacité du conseil à remplir ses responsabilités, notamment en contrôlant l'efficacité de la présidence et de chacun des administrateurs.

d) Les stratégies et les communications avec les parties intéressées

Le conseil est responsable d'assurer l'adoption par le Musée de politiques qui favorisent une communication efficace de la direction et du conseil avec le ministre du Patrimoine canadien, le Parlement, les parties intéressées et le public en général.

À chaque année, le Musée présente au ministre du Patrimoine canadien son plan d'entreprise, son rapport annuel, ses budgets d'immobilisations et de fonctionnement, et ses états financiers vérifiés. En outre, durant l'année, le conseil est libre de demander à la présidence d'informer le ministre de toute question qu'il juge mériter son attention.

Si les principaux outils de communication avec le Parlement et les parties intéressées sont le sommaire du plan d'entreprise et le rapport annuel du Musée, le Musée élaborera aussi des plans et des stratégies pertinentes pour régulièrement communiquer avec eux et avec le public. À cette fin, le conseil doit :

- veiller à déterminer les principales parties intéressées et à élaborer les stratégies et les plans de communication pertinents;
- contribuer aux stratégies visant à renforcer l'image du Musée auprès du public et des principales parties intéressées.

Les lignes directrices du Conseil du Trésor mettent les administrateurs en garde contre les commentaires publics sur le Musée. Selon les circonstances, le porte-parole du Musée est habituellement la direction, la présidence du conseil ou le ministre. Avant qu'un administrateur agisse à titre de porte-parole, il ou elle doit obtenir la permission de la présidence du conseil.

e) La planification de la relève



Musée des beaux-arts du Canada

Le conseil doit jouer un rôle clé dans la planification efficace de la relève aux postes des administrateurs et des principaux gestionnaires du Musée. Nonobstant la prérogative gouvernementale de nommer les administrateurs, le conseil doit jouer un rôle actif dans les recommandations au gouvernement.

Le conseil, en consultation avec le directeur, détermine les connaissances, les compétences et les attributs de base exigés des administrateurs et du conseil dans son entier dans un « profil des compétences des administrateurs » (voir annexe IV). Le profil décrit l'ensemble des attributs souhaités par le conseil à l'intention du ministre du Patrimoine canadien, du directeur des nominations du Bureau du Premier ministre et de tout comité parlementaire qui jouent un rôle dans le processus de nomination. Puisque les compétences requises par le conseil peuvent évoluer, le conseil doit régulièrement mettre à jour le profil des administrateurs afin d'assurer sa pertinence.

Le conseil utilise le profil des compétences pour élaborer une liste restreinte de candidats pour combler les postes vacants à venir. La présidence, au nom du conseil, soumet à la considération du gouvernement une liste restreinte de candidats (trois ou quatre noms) pour chacun des postes vacants, les recommandations du conseil.

Habituellement, les administrateurs ne font que deux mandats. Si l'on souhaite renommer un administrateur, le conseil doit le justifier.

Le conseil doit aussi planifier la relève de la présidence du conseil en déterminant des critères et en proposant des candidats au ministre de Patrimoine canadien. De même, le conseil nomme le directeur du Musée, avec l'approbation du gouverneur-en-conseil, en fonction des critères qu'il a déterminés. Les critères de sélection pour le directeur sont joints en annexe V. Il incombe également au conseil de veiller à l'adoption par le Musée de plans de relève appropriés pour les cadres supérieurs afin d'assurer la présence au Musée d'une direction compétente vouée à la réalisation à court et à long terme de sa mission.

Pour mieux apprécier l'importance de leur rôle, les administrateurs doivent recevoir, sur une base régulière, une orientation et une formation qui visent à accroître leur connaissance de leurs responsabilités à titre d'administrateurs



Musée des beaux-arts du Canada

d'une société d'État fédérale, du Musée, des contraintes juridiques qui régissent son fonctionnement, du milieu gouvernementale et des communautés éducatives et artistiques avec lesquelles le Musée entre en relation. Le Musée accordera une attention toute particulière à la formation des nouveaux administrateurs, ainsi qu'au perfectionnement de tous les administrateurs. Le Musée veillera à les informer régulièrement de ses activités et des enjeux qui le confrontent.

f) Les politiques générales

Le fonctionnement du Musée est régi par un ensemble de politiques générales visant un éventail de secteurs, notamment les acquisitions, la recherche, la conservation, les expositions, les ressources humaines, la passation de marchés et les publications. Elles clarifient les attentes ainsi que l'autorité et les responsabilités de la direction. Le conseil examine régulièrement les politiques générales du Musée pour s'assurer qu'elles fournissent l'orientation nécessaire dans les secteurs critiques à l'exécution de la mission légale du Musée et à la saine gestion de ses ressources humaines et financières. La direction élabore les politiques et propose des révisions, puis les soumet à l'examen du conseil. Une fois approuvées, le directeur doit alors élaborer des lignes directrices et des procédures particulières nécessaires à leur mise en œuvre des politiques.

3.2. L'équipe de direction:

Le fonctionnement quotidien du Musée relève de la direction. À cet égard, le professionnalisme, les compétences, l'intégrité et la prudence de la direction sont les facteurs les plus importants pour une gestion efficace du Musée. Le code d'éthique s'applique également à la direction, au personnel et au conseil. Les gestionnaires doivent faire preuve de transparence et d'éthique dans leur conduite réelle et apparente de toutes leurs activités afin de rehausser la confiance du public dans ses institutions nationales.

3.2.1. Le rôle du directeur

Le directeur est responsable au premier chef des contrôles organisationnels et des procédures de l'institution. Les attributions du directeur découlent tant de la Loi sur les musées que des règlements administratifs du Musée. La Loi sur les musées stipule que :



Musée des beaux-arts du Canada

« Avec l'agrément du gouverneur-en-conseil, le conseil de chaque musée nomme à titre amovible le directeur pour un mandat maximal de cinq ans. » [Paragraphe 23(1)]

Premier dirigeant du Musée, le directeur est responsable devant le conseil. Il ou elle donne à la présidence le soutien nécessaire pour que le conseil assume ses responsabilités en matière de gouvernance et facilite l'interaction entre la direction et le conseil. Il ou elle est responsable de la formulation de la direction générale du Musée et assure le leadership nécessaire à la réalisation de sa mission, de sa vision et de ses choix et objectifs stratégiques.

Le directeur est responsable de la gestion quotidienne des activités du Musée et assure la conformité de ses réalisations avec le plan d'entreprise. Il ou elle doit respecter le cadre stratégique et les politiques approuvés par le conseil. Le directeur veille à une répartition optimale des ressources et à la gestion des membres de son équipe. Il ou elle veille au professionnalisme et au perfectionnement du personnel du Musée dans un climat favorisant l'excellence. Le directeur est également le principal porte parole de l'institution et veille aux bonnes relations du Musée avec les principales parties intéressées et le grand public.

Avec la présidence du conseil, le directeur prépare l'ordre du jour des réunions du conseil afin d'assurer le respect de toutes ses responsabilités. Le directeur présente au conseil le plan d'entreprise et tous les projets de révision des politiques. Il ou elle informe le conseil des facteurs importants influant sur la réalisation des choix stratégiques.

L'une des principales responsabilités du directeur est de travailler avec le conseil à l'élaboration d'un système d'information qui réponde à ses besoins. Le conseil doit recevoir l'information qu'il juge nécessaire à l'exécution de son travail. L'information qui lui est régulièrement envoyée doit aider les administrateurs à participer à l'élaboration d'une orientation stratégique et à exiger de la direction une reddition de comptes quant à l'atteinte des objectifs. Le conseil doit pouvoir évaluer le progrès du Musée et la pertinence de son orientation stratégique. Le conseil devrait discuter et définir avec la direction les paramètres – la qualité, l'à-propos, la fréquence et l'utilité de l'information qu'il reçoit.

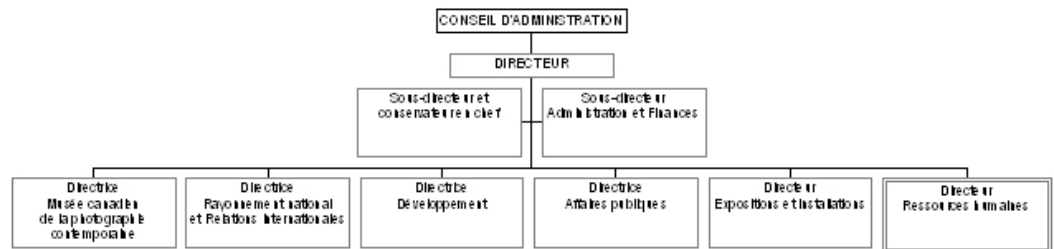


Musée des beaux-arts du Canada

Puisque les besoins en matière d'information du conseil évolueront avec le temps et l'expérience, ce dernier doit périodiquement considérer l'utilité de cette information. En outre, le conseil doit être convaincu que les systèmes d'information et les pratiques de gestion du Musée répondent à ses besoins et garantissent la fiabilité de cette information.

3.2.2. La structure de la haute direction du Musée

Au moment où cette politique est adoptée, le Musée comprend deux sous-directeurs et six directeurs qui relèvent du directeur du Musée comme suit :



4. La structure et le fonctionnement du conseil et de ses comités

La loi fondatrice du Musée, la Loi sur les musées, stipule le nombre d'administrateurs, les conditions régissant leur nomination et les pouvoirs et responsabilités du conseil. Telle que modifiée en 1995, la Loi sur les musées établit le nombre d'administrateurs à neuf auquel s'ajoute un président et un vice-président.

4.1. Role of the Chairperson:

Both the Museums Act and the By-Laws of the Gallery provide the fundamental basis for the terms of reference of the Chairperson.

The Governor-in-Council appoints the Chairperson as a part-time appointment. The Chairperson provides leadership and presides over the activities of the Board. He or she determines, in consultation with management, the agenda of the meetings. The Chairperson must ensure that the relationship between the Board, management, and Minister furthers the best interest of the Gallery. In performing this role, the Chairperson works closely and in partnership with the Director, manages the affairs of the Board, and



Musée des beaux-arts du Canada

together with the Director ensures effective relations with the Minister, other stakeholders and the public.

The Chairperson ensures that the Board fulfils appropriately its governance responsibilities and sees to the quality of the Board/management relations.

4.2. Board Meetings:

Board meetings are the main forums for Board members to fulfil their responsibilities. Board members should prepare well for these meetings and actively participate in them. These meetings provide an opportunity for Trustees to receive information, to develop their understanding of the important issues, and to influence the decisions of the Gallery. The legislation requires the Board to meet at least once each year. It is the practice at the Gallery for the Board to meet four times a year (three times in the National Capital and once outside of Ottawa). Periodically, the Board holds in-camera meetings without any representatives of management to discuss issues privately, such as an evaluation of the Director's performance.

The agenda, minutes of previous meetings and the relevant information relating to matters requiring Board approval are sent to Trustees in advance. All material provided for Board meetings is accessible under the Access to Information Act.

It is customary to assume that the affairs of the Gallery are deliberated in confidence and that their disclosure only follows from authorized decisions and according to agreed procedures. The frankness of the discussions at Board meetings requires that both their nature and their content be kept confidential. Formal communication of decisions by the Board is the responsibility of the Chairperson and the Director.

The Board should also ensure that Board members use discretion when contacting employees outside the context of committee and Board activities and that any such contact should normally be directed through the Chairperson and/or Director. Similar guidelines are appropriate when dealing with the press.

4.3. Board Committees:

Although the full Board of Trustees is ultimately accountable for its responsibilities, certain functions are delegated to Board committees for more in-depth deliberation. The creation of such committees, and the establishment of their terms of reference, requires a formal resolution of the Board or through the Gallery's By-Laws. Generally, committees examine



Musée des beaux-arts du Canada

issues and prepare recommendations for full Board action. Authority to act on behalf of the Board is normally reserved for specific circumstances and needs prior approval of the Board.

There are 7 standing committees of the National Gallery's Board (see Appendix VI for terms of reference):

- The Executive Committee;
- The Audit and Finance Committee;
- The Governance and Nominating Committee;
- The Acquisitions Committee;
- The Public Programs Committee;
- The Human Resources Committee; and
- The Advisory Committee of the Canadian Museum of Contemporary Photography.

On the recommendations of the Governance and Nominating Committee, the Board appoints members to the committees based on their interests, expertise and availability, and ensures Board members are appropriately represented on the committees. Terms of reference for the committees include the following provisions:

- A member of the Board acts as Chairperson;
- The Chairperson of the Board is a voting member of all committees;
- The Director is ex officio member of all committees;
- Committees may recommend the appointment of advisors; committees should determine the core competencies and skills required of such advisors before considering appointments; and
- Committees will inform the Board of their activities, findings, conclusions and recommendations.

4.4. Assessing the Board and its Committees:

The Board assesses its own performance and that of its committees on an annual basis. These appraisals cover the planning, preparation, presiding, participation and follow-up of meetings, as well as the contribution of members to the Gallery's governance.

The Board delegates to its Governance and Nominating Committee the responsibilities of developing and monitoring the National Gallery of Canada's overall approach to corporate governance issues and, subject to approval by the Board, implements and administers the



Musée des beaux-arts du Canada

system. The Committee recommends, establishes and administers the Board's annual performance review and reviews with the Board, on a regular basis, but not less than annually:

- The terms of reference and membership of each of the committees of the Board;
- The methods and processes by which the Board assesses its performance;
- The Board's information needs and the extent to which they are being met.

Periodically, the Board should also review its own roles and responsibilities to ensure they reflect best practices, and the challenges facing the Gallery. It may also wish to review its responsibilities relative to those of management to ensure these responsibilities are appropriately allocated.

As strongly recommended by the government, the National Gallery's Annual Report should include a description and assessment of the Gallery's corporate governance policies and practices.

Documents de référence

Loi sur la gestion des finances publiques.

Loi sur les musées.

Société d'assurance-dépôts du Canada, Codes de pratiques commerciales et financières saines : contrôle interne.

Ministère des Finances et Conseil du Trésor, en collaboration avec Le Conference Board du Canada et le Centre canadien de gestion, Guide d'introduction aux rôles et responsabilités des administrateurs de sociétés d'État, Ottawa, Le Conference Board du Canada, juillet 1993.

Secteur des sociétés d'État et de la privatisation, Ministère des Finances et Conseil du Trésor du Canada, La régie des sociétés d'État et autres entreprises publiques : Lignes directrices, 1996.

Bourse de Toronto, Où se trouvaient les administrateurs? : Lignes directrices du Comité de la Bourse de Toronto sur la régie d'entreprise, décembre 1994.



Musée des beaux-arts du Canada

Secrétariat du Conseil du Trésor, La régie des sociétés d'États et autres entreprises publiques – Lignes directrices (juin 1996).

Bureau du Vérificateur général, La régie des sociétés d'État, décembre 2000.