

Gouvernance des musées et droit de la culture : état des lieux

Yves Bergeron, Lisa Baillargeon and Pierre Bosset

Volume 10, Number 1, 2021

Gouvernance des musées et droit de la culture

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/1093109ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/1093109ar>

[See table of contents](#)

Publisher(s)

Association Québécoise de Promotion des Recherches Étudiantes en
Muséologie (AQPREM)

ISSN

1718-5181 (print)

1929-7815 (digital)

[Explore this journal](#)

Cite this document

Bergeron, Y., Baillargeon, L. & Bosset, P. (2021). Gouvernance des musées et droit de la culture : état des lieux. *Muséologies*, 10(1), 29–57.
<https://doi.org/10.7202/1093109ar>

Gouvernance des musées et droit de la culture : état des lieux

Yves Bergeron, Lisa Baillargeon et Pierre Bosset

Ce numéro thématique de la revue *Muséologies* est l'occasion de dresser un état des lieux des travaux menés par l'équipe de la Chaire de recherche stratégique de l'UQAM sur la gouvernance des musées et le droit de la culture. Bien avant l'annonce, en 2018, de la création de la Chaire, nous avons engagé des projets de recherche sur ce thème, qui nous apparaissait comme un enjeu fondamental pour le développement durable et équitable des musées, mais également pour la muséologie québécoise comme discipline. Comme le démontrent plusieurs textes de ce numéro, la recherche sur la gouvernance et le droit dans le monde muséal accuse un retard manifeste alors que les programmes de muséologie en Europe et dans de nombreux pays, dont les États-Unis, par exemple, intègrent depuis longtemps à leurs programmes des cours consacrés aux bonnes pratiques de gestion et aux cadres législatifs qui balisent le fonctionnement des musées. On constatera également que plusieurs nouveaux chantiers de recherche se sont ouverts et participent à renouveler le regard que nous posons sur l'établissement muséal.

Le monde muséal en pleine tourmente

Au terme de deux années marquées par la crise sanitaire, un constat nous apparaît aujourd'hui comme incontournable : la culture commune des musées a été mise à rude épreuve au cours des dernières années. Le modèle du musée classique centré sur ses collections est remis en question et de nouveaux types de structures de gestion émergent sur les fondements du rôle social du musée. Conséquemment, il est normal que les modèles de gestion se transforment et s'adaptent aux nouveaux énoncés de mission. En ce sens, nous entrons dans une période où il est possible d'observer une plus grande diversification des modèles de gouvernance des musées.

La première rencontre scientifique sur ce thème a eu lieu lors de la journée d'étude « Diriger sans s'excuser. Musées et gouvernance stratégique », qui s'est tenue au Musée de la civilisation le 27 février 2017. Ce colloque a été l'occasion de souligner la parution de deux ouvrages consacrés à Roland Arpin et à la conception de ce dernier de la muséologie et du patrimoine. Si le premier ouvrage retrace la genèse du Musée de la civilisation en rassemblant des textes fondateurs de Roland Arpin autour du concept et de l'approche muséologique du Musée¹, le second, intitulé « “Diriger sans s'excuser”. Patrimoine, musée et gouvernance selon Roland Arpin », témoigne de sa vision de la gestion² et montre toute l'importance des modèles de gestion. Ce colloque préfigurait en quelque sorte la création par l'UQAM de la Chaire de recherche sur la gouvernance des musées et le droit de la culture, en février 2018. L'objectif de cette première journée d'étude était d'ouvrir de nouvelles perspectives et de mettre en place un programme de recherche structuré sur la gouvernance des musées à un moment clé de leur histoire et de leur développement. Bien sûr, nous ne pouvions pas savoir à quel point les mois qui allaient suivre allaient être riches en bouleversements pour le monde muséal. Mentionnons d'abord le débat animé sur la nouvelle définition de musée³, amorcé en 2018, et qui a culminé lors de la 25^e conférence générale de l'ICOM à Kyoto, en septembre 2019. Le terme « bouleversement » n'est pas trop fort puisque, faut-il le rappeler, le Conseil international des musées a alors frôlé l'implosion tant les positions se polarisaient en deux clans opposés sur la

1 Voir BERGERON Yves, CÔTÉ Julie-Anne Côté (dirs.), *Un Nouveau Musée pour un Nouveau Monde. Musée et muséologie selon Roland Arpin*, Paris : L'Harmattan, 2016.

2 Voir BERGERON Yves, CÔTÉ Julie-Anne (dirs.), *Diriger sans s'excuser. Patrimoine, musée et gouvernance selon Roland Arpin*, Paris : L'Harmattan, 2016.

3 Il est important de relire ce numéro spécial qui rassemble différents points de vue sur les enjeux de la définition : ICOM, *Museum International—The Museum Definition: the Backbone of Museums*, vol. 71, n^{os} 281-282, 2019.

proposition de définitions de musée. Quelques mois après avoir assisté à la démission de plusieurs membres du conseil d'administration, dont Suay Aksoy, présidente élue de l'ICOM, le 19 juin 2020, et de George Abungu, de Margaret Anderson, de Jette Sandahl et de Rick West, s'engageait un examen de la gouvernance de l'ICOM réalisé par une équipe externe⁴. Des membres de la Chaire ont participé à la rencontre de Kyoto durant laquelle il est rapidement apparu que ce sont des arguments légaux qui ont remis en question la définition proposée par Jette Sandahl. L'énoncé posait en effet des problèmes juridiques, notamment en raison de son caractère difficilement opératoire. Michèle Rivet d'ICOM Canada et membre de la Chaire souligne d'ailleurs que la « définition de musée doit être tout à la fois neutre et prospective, descriptive et normative.

32

Facilement compréhensible par tous, elle en traduit l'essence même»⁵. L'analyse textuelle des 269 propositions de la définition de Kyoto, réalisée par François Mairesse et Olivia Guiragossian, démontre la diversité des conceptions du musée à travers le monde :

[...] une région du globe semble émerger pour présenter une vision originale et partiellement différente du musée : l'Amérique latine. Il existe certes un vocabulaire commun utilisé dans la plupart des définitions, que l'on retrouve un peu partout à travers le monde (et qui n'est pas sans rappeler plusieurs des termes utilisés dans la définition de 2007), mais une certaine vision du musée, essentiellement centrée

⁴ Voir : Doyenne Strategy, Luma Consulting, *Conseil international des musées. Examen de la gouvernance externe. Rapport préliminaire*, ICOM, 2021 <https://www.museums.ch/assets/files/dossiers_f/ICOM%20Examen_Gouvernance_Rapport%20Preliminaire.PDF>, consulté en mai 2022.

⁵ RIVET Michèle, « La définition de musée, défis et compromis au XXI^e siècle : Que nous en disent les musées eux-mêmes ? », *ICOFORM Study Series*, vol. 48, n° 2, 2020, <<https://doi.org/10.4000/iss.2765>>, consulté en mai 2022.

sur sa dimension sociale, semble émerger à travers l'utilisation de certains mots [...]»⁶.

Si on observe des conceptions différentes du musée dans certaines parties du monde, Markus Walz d'ICOFOM montre bien que la « définition du musée est instrumentalisée pour définir les professionnels des musées ou même pour présenter leurs vœux sur le sens qu'ils aimeraient voir prendre »⁷. Il est par ailleurs intéressant de constater le caractère politique qu'a pris le débat.

Quelques mois plus tard, la pandémie de COVID-19 a forcé la fermeture des musées pendant près de deux ans dans certains pays. De nombreuses enquêtes ont été réalisées afin de mesurer les impacts de cette crise sans précédent⁸, mais il est pour l'instant difficile de mesurer les effets à moyen et long terme sur l'avenir des musées. Dans deux ou trois ans, nous pourrions sans doute dresser un bilan exhaustif des impacts à court et à moyen terme de la crise sanitaire sur la gestion des musées. Une recherche originale, réalisée en 2020 par une équipe de muséologues et de chercheuses de HEC Montréal, sous l'angle du modèle PESTEL, observe qu'il « devient évident que l'industrie muséale québécoise est fragmentée, diversifiée et que la réalité des institutions muséales est hautement hétérogène »⁹. L'analyse montre que les

33

6 MAIRESSE François, GUIRAGOSSIAN Olivia, « Définir le musée à travers le monde », *ICOFOM Study Series*, vol. 48, n° 2, 2020, <<https://doi.org/10.4000/jiss.2630>>, consulté en février 2021.

7 WALZ Markus, « It Is, It Was, They Are, We Are: The Museum Definition as a Norm and a Collective Framework », *ICOFOM Study Series*, vol. 48, n° 2, 2020, <<https://doi.org/10.4000/jiss.2875>>, consulté en février 2021.

8 Voir les documents suivants : UNESCO, *Les musées dans le monde face à la pandémie de COVID-19*, 2020, 31 p., <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000373530_fre>, consulté en mai 2022 ; UNESCO, *Rapport UNESCO : Les musées dans le monde face à la pandémie de COVID-19*, Avril 2021, 69 p.

<<https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000376729>>, consulté en mai 2022 ; Société des musées du Québec, *Résultats préliminaires de l'Enquête du gouvernement du Canada sur les établissements du patrimoine de 2021*. Infos en bref / 1^{er} mars 2022 ; Société des musées du Québec, *Impacts de la COVID-19 sur les institutions muséales. Résultats d'un sondage effectué auprès des membres institutionnels de la SMQ en avril 2020*.

9 ALARIE Vanessa, BÉGIN Démi, CAYER Emilie L., THIAUX Victorien, « Faire face à l'après-crise du Coronavirus. Opportunités et stratégies pour le milieu muséal. Analyse et enjeux », 2020. À paraître dans les Cahiers de recherche de la Chaire sur la gouvernance des musées et le droit de la culture.

musées se sont retrouvés fragilisés et que leurs revenus ont considérablement diminué, de sorte qu'ils se sont retrouvés devant deux choix : augmenter leurs revenus ou diminuer leurs dépenses.

Sans qu'il soit possible d'établir une corrélation directe avec la crise sanitaire, plusieurs musées canadiens ont été perturbés entre mars 2020 et mars 2022. Dans une étude réalisée à HEC Montréal, Vanessa Alarie, Démi Bégin, M^e Emilie L. Cayer et Victorien Thiaux démontrent que « la gestion des ressources humaines reste le plus grand défi à relever puisque la redéfinition de l'identité des musées engendrera des changements structurels, de processus et de compétences »¹⁰. Les musées canadiens, notamment, ont été traversés par des crises internes qui ont conduit au départ de plusieurs directrices et directeurs de musées. Mentionnons simplement le cas du Musée canadien des droits de la personne à Winnipeg, du Musée des beaux-arts de Montréal, du Musée royal de la Colombie-Britannique à Victoria et du Musée canadien de l'histoire¹¹. Bien que chacun de ces cas soit unique, le dénominateur commun réside dans des relations difficiles entre les directions et les conseils d'administration. De plus, ces crises, largement médiatisées, ont attiré l'attention du grand public sur le rôle capital que les musées jouent dans la société canadienne.

Intérêt de se pencher sur la gouvernance des musées

Lors du dépôt du dossier pour la création de la Chaire, une question fondamentale revenait régulièrement : « pourquoi s'intéresser soudainement à la gouvernance et aux aspects

10 Ibid.

11 On peut retrouver les revues de presse de ces différents cas sur le site Web de l'Association des musées canadiens et sur le site Web de la Société des musées du Québec.

pragmatiques de la gestion dans les musées?», laissant ainsi entendre qu'il y avait probablement des enjeux plus importants que la gouvernance. Rappelons qu'au Québec, la muséologie a émergé comme discipline à l'automne 1987, avec la création de la maîtrise conjointe UQAM-UdeM¹². Il s'agit donc d'une date charnière puisqu'à compter de ce moment on voit émerger une nouvelle génération de muséologues partageant des valeurs communes. Les deux premières décennies ont permis de développer de nouveaux axes de recherche centrés sur l'histoire des musées et des collections¹³, sur les expositions¹⁴ et la médiation¹⁵ dans les musées. Avec la création du doctorat international en muséologie, médiation, patrimoine en 2005, les promoteurs du projet, Bernard Schiele de l'UQAM et Jean Davallon de l'Université d'Avignon et des Pays de Vaucluse, ont choisi de consolider la recherche fondamentale dans des secteurs qui avaient jusque-là été négligés dans la formation de premier et de second cycles en muséologie, dont la notion polysémique de patrimoine, les pratiques culturelles, les publics et l'expérience muséale¹⁶.

35

Considérant les transformations qui bouleversent le monde des musées, plusieurs chercheurs se sont intéressés à la question des tendances culturelles, économiques, sociales et technologiques qui contribuent à transformer

12 Pour comprendre le contexte de création de la maîtrise voir: MONTPETIT Raymond, « Raymond Montpetit. Une trajectoire de la philosophie à la muséologie », BERGERON Yves, LOGET Violette (dirs.), *Du sens et du plaisir. Une muséologie pour les visiteurs. Musée et exposition selon Raymond Montpetit*. Paris: L'Harmattan, 2021, p. 27-58.

13 On peut penser aux chantiers de recherche menés par Raymond Montpetit, Jean Trudel, Louise Letocha, Hervé Gagnon, Cyril Simard, Philippe Dubé, Yves Bergeron et Claude Armand Piché.

14 Voir les travaux de Raymond Montpetit, de Bernard Schiele et de Philippe Dubé.

15 À ce chapitre, on doit souligner le travail de Michel Allard, de Guy Vadeboncoeur, de Colette Dufresne-Tassé, d'Anick Meunier et de Sylvie Lacerte.

16 À l'occasion de la création du doctorat, Bernard Schiele et Jean Davallon publiaient les actes du séminaire inaugural (28 avril 2005): *Doctorat en muséologie, Médiation, patrimoine. Logiques du patrimoine, Logique de la culture, programme international conjoint, Université du Québec à Montréal et Université d'Avignon et des Pays de Vaucluse*, Québec: Éditions MultiMondes, 2005.

la pratique professionnelle des musées¹⁷. On a notamment considéré les effets de la mondialisation et de l'intérêt grandissant pour le patrimoine. Selon Arpin, le rapport sur le patrimoine paru à l'automne 2000 a suscité la création de programmes et de chaires universitaires consacrés au patrimoine culturel¹⁸. L'introduction du patrimoine culturel immatériel dans la définition de musée en 2007 traduit bien cet élargissement de la notion d'objet muséal, qui se répercute nécessairement sur le concept de collection. Il s'agit sans aucun doute d'une tendance qui a contribué au cours des deux dernières décennies à transformer les fondements mêmes de l'établissement muséal. En réalité, on assiste à la rencontre de deux régimes de valeurs des musées qui s'affrontent¹⁹. Le premier groupe défend les valeurs muséales traditionnelles, qui sont centrées sur les collections et la mise en valeur du patrimoine, alors que le second milite pour que le musée soit avant tout centré sur son rôle d'acteur social, laissant en arrière-plan le patrimoine.

Au chapitre des transformations observées au sein du réseau muséal, on constate que de nombreux musées ont souhaité devenir de véritables forums, au sens que leur donnait Duncan Cameron, c'est-à-dire des établissements proposant des réflexions sur des enjeux de société. Au moment où les musées se rapprochent des préoccupations des publics²⁰, on assiste, selon les données de

17 Une première publication paraît en 1992 : CÔTÉ Michel (dir.), *Tendances de la muséologie au Québec*, Québec : Musée de la civilisation/Société des musées québécois/Environnement Canada, Service des parcs, 1992. Une seconde publication paraît en 2005 lors de l'ouverture du doctorat en muséologie : BERGERON Yves (dir.), *Musées et muséologie : Nouvelles frontières. Essais sur les tendances*, Québec/Montréal : Musée de la civilisation/Société des musées québécois, 2005.

18 ARPIN Roland, *Un présent du passé. Proposition de politique du patrimoine culturel déposé à Agnès Maltais, ministre de la Culture et des Communications du Québec*, Québec,

Groupe-conseil sur la politique du patrimoine culturel, 2000.

19 BERGERON Yves, « L'invisible objet du Musée. Repenser l'objet immatériel », (BÉNICHOU Anne (dir.)), *Recréer/Scripter. Mémoires et transmissions des œuvres performatives et chorégraphiques contemporaines*, Montréal : les presses du réel, 2015, p. 279-396.

20 Voir les ouvrages suivants : ANDERSON Gail, *Reinventing museum*, Rowman Altamira, 2004, 402 p. ; Après avoir écrit *The Participatory Museum* en 2010, Nina Simon publie dans le même esprit un ouvrage qui est devenu en 2016 une référence : *The art of relevance*. Santa Cruz : Museum 2.0, 2016.

l'Observatoire de la culture et des communications du Québec, à une augmentation constante du nombre de visites dans les musées²¹. Conséquemment, la fréquentation des musées constitue une des pratiques culturelles qui connaît une croissance constante, alors que celles du cinéma et du théâtre restent globalement stables²². Les musées ne sont pas simplement des établissements culturels, ils sont devenus des entreprises culturelles qui favorisent des partenariats internationaux. D'ailleurs, les musées sont considérés par les gouvernements comme des outils de premier plan pour la diplomatie internationale²³. On peut ainsi comprendre qu'ils ont une fonction politique non négligeable. Qui plus est, en contexte de guerre et de terrorisme, les musées et les sites du patrimoine sont devenus des cibles clés. André Gob a bien cerné ces enjeux dans une perspective historique dans son ouvrage *Des musées au-dessus de tout soupçon*²⁴. Cette tactique militaire n'est pas l'effet du hasard puisqu'il en a toujours été ainsi, d'où l'adoption dès 1954 de la première version de la *Convention de La Haye pour la protection des biens culturels en cas de conflit armé* et de ses deux protocoles. Cette convention revient maintenant dans l'actualité avec la guerre en Ukraine où les monuments historiques sont menacés.

37

Quand on considère les musées sous l'angle économique, d'autres enjeux apparaissent en filigrane. Depuis la crise

21 Voir l'enquête de l'Observatoire de la Culture sur la fréquentation des musées en 2018 et 2019 : DANVOYE Marik, « La fréquentation des institutions muséales en 2018 et 2019 », *Optique culture*, n° 75, novembre, 2020, Québec : Institut de la statistique du Québec, Observatoire de la culture et des communications du Québec, p. 1-15, <<https://statistique.quebec.ca/en/fichier/no-75-novembre-2020-la-fre-quentation-des-institutions-museales-en-2018-et-2019.pdf>>, consulté en mai 2022.

22 Voir la dernière enquête réalisée en 2014, publiée en 2016 et corrigée en 2018 : Enquête sur les pratiques culturelles

au Québec 2014 – Faits saillants de l'Enquête, *Surv. Bulletin de la recherche et de la statistique*, n° 27, Québec : Ministère de la Culture et des Communications, 2016, 56 p. Voir le tableau évolutif de la fréquentation des institutions muséales entre 1979 et 2014, p. 30.

23 Voir : GUÉRAICHE William, « Diplomatie culturelle, un exercice rhétorique ? L'exemple du Louvre Abu Dhabi, musée universel », *Hermès, La Revue*, vol. 81, n° 2, 2018, p. 183-191.

24 Voir : GOB André, *Des musées au-dessus de tout soupçon*, Paris : Armand Colin, 2007.

financière de 2008, les divers paliers de gouvernements au Canada encouragent les musées à générer des revenus autonomes et à rechercher de nouveaux partenaires financiers privés. L'enquête de l'Observatoire de la Culture du Québec sur le patrimoine et les établissements muséaux a mis en lumière le financement complexe des musées²⁵. Si les mécènes ont été à l'origine du réseau des musées privés au Canada comme aux États-Unis, leur rôle s'est accru au cours des dernières années. Cependant, depuis la crise sanitaire de 2020, les revenus autonomes des musées nord-américains ont littéralement fondu, de sorte que de nombreux musées doivent composer avec des déficits majeurs. Même si les mécènes contribuent par des dons d'œuvres et que cette contribution reste importante, elle n'a pas d'effet sur le budget alloué au fonctionnement des musées. Les membres des conseils d'administration des musées privés font face à des défis de taille depuis mars 2020, date officielle du début de la pandémie. Dans la crise qui a secoué le Musée des beaux-arts de Montréal, le gouvernement du Québec a mandaté Daniel Beaupré de l'École des sciences de la gestion (ESG) de l'UQAM, qui a recommandé de revoir la Loi sur les musées, adoptée en 1972. Ce mandat, qui a été confié à Lise Bissonnette et à l'avocat Pierre A. Roy, a conduit à l'adoption en 2021 d'une nouvelle loi modifiant notamment la composition et le fonctionnement du conseil d'administration sur le modèle de gouvernance des musées nationaux²⁶. Un constat s'impose : la problématique de la gouvernance et du leadership se révèle d'une grande actualité. Depuis deux ans, les musées tentent de se réinventer, de

38

25 THIBAUT Marie-Thérèse, BERGERON Yves et DUMAS Suzanne, *État des lieux du patrimoine des institutions muséales et des archives. Cahier 3. Les institutions muséales du Québec, redécouverte d'une réalité complexe*. Québec :

Observatoire de la Culture et des Communications du Québec, 2007, p. 21 à 29.

26 Loi modifiant la Loi sur le Musée des beaux-arts de Montréal, LQ 2021, c 21.

développer de nouveaux modèles de gestion et de partenariats. Ce mouvement se traduit par des remises en question de la mission des musées. Bref, les musées tentent de s'adapter à un monde qui se transforme rapidement.

Prémices pour l'étude de la gouvernance

Le fait que la première rencontre scientifique de la chaire sur la gouvernance se soit tenue au Musée de la civilisation (MCQ) est significatif puisque ce musée a été le théâtre des grandes transformations qui ont marqué le monde muséal à la fin des années 1980. Comme l'a démontré l'ouvrage *Un nouveau musée pour un nouveau monde*, le Musée a été un modèle de disruption par excellence au tournant des années 1990. Dès sa réouverture en 1988, on a constaté qu'il y avait un avant et un après MCQ. Malgré que ce modèle a d'abord été contesté par ceux que Roland Arpin désignait comme les « muséothéologiens », défendant les valeurs orthodoxes de la muséologie classique, quatre ans plus tard, en 1992, lors du congrès du Conseil international des musées à Québec,²⁷ le modèle du MCQ allait devenir la nouvelle norme au pays et inspirer la création de musées de société au-delà des frontières²⁸. Si nous faisons référence à ce moment historique, c'est pour rappeler que les changements peuvent parfois se faire sur de très courtes périodes. On le voit bien avec le débat sur la définition de musée depuis 2019.

39

Quels sont les changements qui ont été observés à l'époque? Ce qui a frappé l'imagination du monde muséal

27 Pour saisir le contexte de la muséologie au Québec, voir : BERGERON Yves, RIVARD René, SIMARD Cyril, « Retour sur la 16^e Conférence générale du Conseil international des musées (ICOM) à Québec : 1992. Année charnière de la muséologie québécoise », *Rabaska. Revue d'ethnologie de l'Amérique française*, vol. 11, 2013, p. 7-24, <www.erudit.org/revue/rabaska/2013/v11/n/1018513ar.html?vue=resume&-

mode=restriction>, consulté en mai 2022.

28 On peut penser au Musée du quai Branly (2006), au Musée des Confluences à Lyon (2014), au Mucem à Marseille (2013), au Musée de l'histoire européenne à Bruxelles (2017) et au Musée national de la civilisation égyptienne inauguré en 2021.

québécois en 1988, c'est que le MCQ a pris ses distances avec les collections pour se centrer sur les expositions construites, non pas à partir des objets, mais des enjeux de société. Le musée est alors devenu non plus un lieu de contemplation, mais un lieu de réflexion. Préoccupé par la fréquentation et conséquemment par les revenus qui en découlent, le musée s'est dès lors centré sur les publics et notamment sur l'expérience de visite. Ce qui n'était alors pas encore une approche courante dans les musées nationaux. Pour mesurer l'expérience de visite, le musée s'est doté d'un service d'évaluation, d'un service d'activités culturelles, et d'un service de communication et de marketing. Rappelons qu'au moment où ce nouveau modèle de musée s'inventait et se définissait à travers des textes de référence²⁹, les universités mettaient en place des formations en muséologie à Montréal et à Québec. La muséologie faisait preuve d'imagination et d'innovation. Tout était à faire. De nouvelles perspectives venaient éclairer le rôle social et culturel des musées. Pourtant, il restait un angle mort ou plus précisément, une zone d'ombre. Bien qu'un cours soit consacré à la gestion des musées dans le cadre de la maîtrise en muséologie, peu de recherches ont été jusqu'ici menées dans ce sens. À l'exception de l'ouvrage *Musées et gestion*, publié en 1991 sous la direction de Michel Côté³⁰, alors directeur de la diffusion et de l'éducation au Musée de la civilisation, les chercheurs ont négligé l'étude des impacts de la gestion dans les musées. Michel Côté a attiré l'attention sur la performance, la recherche de l'excellence et plus particulièrement sur la mission des musées, qui détermine les modes de gouvernance. Manifestement, les nouveaux étudiants inscrits en muséologie n'étaient pas particulièrement

40

29 Voir: ARPIN Roland, *Le Musée de la civilisation: concept et pratiques*, Québec: MultiMondes, 1992.

30 CÔTÉ Michel (dir.), *Musées et gestion*, Québec: Musée de la civilisation/Université Laval, 1991.

sensibles à ces questions de gouvernance, de sorte que la gestion est longtemps restée dans l'ombre. Ce constat est d'autant plus paradoxal que les grands changements induits par le courant de la nouvelle muséologie avaient pourtant transformé en profondeur la gestion en introduisant de nouveaux modèles de gouvernance des musées. Ce phénomène est particulièrement observable à travers l'évolution du statut de conservateur, qui s'est transformé à l'échelle mondiale entre la fin du XX^e siècle et aujourd'hui³¹.

Alors que les universités américaines accordent une grande importance à la gestion des musées dans les formations en *Museum studies*, les universités québécoises ont négligé cette dimension, préférant se concentrer sur les collections, les expositions et les visiteurs. Il faut pourtant prendre la mesure de la réalité : la culture, comme les musées, ne flotte pas au-dessus du réel. Les musées dépendent de l'économie et des modèles de gestion. D'ailleurs, l'histoire même des musées est liée de près au développement du capitalisme. En Amérique du Nord, les musées apparaissent avec la révolution industrielle, qui accorde une place importante aux musées des sciences. Rappelons que le premier musée national canadien a été conçu au sein de la Commission géologique du Canada au milieu du XIX^e siècle, et que son mandat consistait à identifier les ressources naturelles pour le développement économique du pays³². On ne peut faire abstraction de cette réalité.

41

31 BERGERON Yves, BAILLARGEON Lisa, « Le statut de conservateur dans les musées nord-américains : perspectives géopolitiques / *Curator status in North American museums: Geopolitical perspectives* », *The politics and poetics of Museology / Política y poética de la museología*, ICOFOM Study Series, 46, 2018, p. 43-59,

<<https://journals.openedition.org/iss/781>>, consulté en mai 2022.

32 Christy Vodden et Ian Dyck, *Un monde en soi. 150 ans d'histoire du Musée canadien des civilisations*, Gatineau, Musée canadien des civilisations, 2006.

Dans un monde en constante mutation, nous croyons que le temps est venu de réfléchir sérieusement aux enjeux de la gouvernance des musées. D'ailleurs, Roland Arpin avait bien compris que la philosophie de gestion demeure déterminante pour le développement et l'épanouissement des musées. C'est donc le chantier que nous avons convenu d'ouvrir et d'explorer au sein de la Chaire.

Si la gestion et la gouvernance restent en marge de la recherche en muséologie, il n'en demeure pas moins que nous sommes de plus en plus nombreux à nous pencher sur ces questions.

Le premier colloque tenu au Musée de la civilisation a été suivi par une seconde rencontre scientifique à Paris en juin 2017 avec nos partenaires français, Jean-Michel Tobelem de l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne, François Mairesse de la Sorbonne Nouvelle – Paris 3 et Jacqueline Eidelman de l'École du Louvre³³. Le 13 février 2018, le Centre Dominique-Vivant Denon du Louvre a organisé un colloque ayant pour thème « À travers les mondes de la gouvernance : les missions de service public à l'épreuve du temps », et qui a réuni des acteurs³⁴ ayant participé à la réorganisation du Louvre au début de la décennie 1990.³⁵

Définir la gouvernance

Il existe plusieurs définitions de ce qu'est la gouvernance. L'Institut sur la gouvernance d'organisations privées et publiques (IGOPP) la considère sous l'angle de sa forme

³³ 13 juin 2017, Sorbonne Nouvelle – Paris 3.

³⁴ Gilles Butaud, ancien administrateur général adjoint au Musée du Louvre, responsable des ressources humaines (1989-1996) et Hervé Barbaret, secrétaire général du ministère de la Culture, ancien administrateur général du Musée du Louvre (2009-2015).

³⁵ BERGERON Yves, « Les fondements de la gouvernance pour les musées en Amérique du Nord ». Le texte doit paraître en juin 2022. Éditions du Musée du Louvre.

fiduciaire dont le mandat premier consiste à mettre en « œuvre tous les moyens pour qu'un organisme puisse réaliser les fins pour lesquelles il a été créé, et ce de façon transparente, efficiente et respectueuse des attentes de ses parties prenantes. »³⁶ En somme, l'IGOPP conçoit que la gouvernance s'articule autour de règles d'imputabilité et de principes de fonctionnement dont le conseil d'administration a la responsabilité, puisque ce sont les administrateurs qui adoptent les orientations stratégiques d'une organisation. C'est dans ce cadre que la direction d'une organisation peut se développer. Au-delà de cette définition formelle, l'IGOPP défend le principe d'une gouvernance « créatrice de valeurs favorisant la haute performance, contribuant à la création de valeurs durables pour l'organisation »³⁷. Cette approche repose sur quatre principes devant guider les membres d'un conseil d'administration : (I) légitimité et crédibilité; (II) démarche stratégique; (III) système d'information et suivi de la performance; (IV) motivation, reconnaissance et rémunération.

43

Depuis longtemps, les muséologues américains s'intéressent à la gestion des musées. Mentionnons les publications de George Brown Goode dont « The Principles of Museum Administration »³⁸ publié à la fin du XIX^e siècle, qui est à la source de ce qui s'est publié par la suite. Encore aujourd'hui, l'American Alliance of Museums (AAM) considère que la gouvernance est au cœur du développement des musées. C'est pourquoi l'AAM a établi des normes sur le leadership et les structures

³⁶ Institut de la gouvernance d'organisations privées et publiques, *La gouvernance en bref*, n.d., <<https://ligopp.org/ligopp/la-gouvernance/>>, consulté en mars 2022.

³⁷ <https://ligopp.org/ligopp/la-gouvernance/> Consulté le 6 mai 2022.

³⁸ BROWN Goode G., « The principles of museum administration », *Rapport des actes avec les documents lus lors de la sixième assemblée générale annuelle tenue à Newcastle upon Tyne, du 23 au 26 juillet*, London : Dulau, 1896, p. 69-148.

organisationnelles. On y traite notamment des codes de déontologie (droit souple), des normes et des bonnes pratiques, des conflits d'intérêts, des questions fiscales et de la protection des dénonciateurs³⁹. Une attention toute particulière est accordée aux conseils d'administration, aux groupes consultatifs et aux relations avec le personnel. Bref, la gouvernance est à la base de la culture des musées américains. L'ouvrage publié sous la direction de Gail Dexter Lord et de Barry Lord, *The Manual of Museum Management*⁴⁰ constitue une référence incontournable. Dans *The International Handbooks of Museum Studies*, le directeur, Conal McCarthy, publie en introduction du volume *Museum Practice*, le texte intitulé « Governance: Guiding the Museum in Trust »⁴¹ de Barry Lord.

De manière plus spécifique, la Société des musées du Québec a senti le besoin de définir la gouvernance des établissements muséaux en adoptant en 2014 un guide sur la gouvernance des établissements muséaux, précisant ce que la communauté muséale entend par ce concept :

La gouvernance désigne l'ensemble des principes permettant aux dirigeants d'administrer une organisation et de trouver des réponses aux questions éthiques qui émaillent invariablement leurs activités : comment administrons-nous l'actif et dirigeons-nous la mission ? De quelle manière agissons-nous pour y parvenir ? Qu'est-ce qui assurera, à long terme, la légitimité de l'organisation ? [...]

39 American Alliance of Museums, *Gouvernance and Support Organizations Resources*, n.d., <<https://www.aam-us.org/programs/resource-library/governance-and-support-organizations-resources/>>; consulté en mars 2022.

40 DEXTER LORD Gail Dexter, LORD Barry, *The Manual of Museum Management*. Lanham: AltaMira Press, 2009

41 LORD Barry, « Governance. Guiding the Museum in Trust », (MCCARTHY Conal (dir.), *The International Handbook of Museum Studies Museum Practice*, Hoboken: John Wiley & Sons, 2015, p. 27-42.

La gouvernance muséale engage des règles et des méthodes de réflexion, de décision et d'évaluation de l'effet de ces décisions sur le musée. Elle va au-delà du tableau de bord de gestion, car elle implique le choix de la destination, du capitaine, tout comme le pilotage stratégique le plus approprié pour arriver à bon port⁴².

En d'autres termes, la gouvernance des musées doit être envisagée afin de permettre un juste équilibre entre la pratique quotidienne et la mission de chaque musée. De plus, comme il est essentiel de prendre en considération les codes de déontologie des communautés, l'étude de la gouvernance doit être envisagée dans une approche géopolitique afin de refléter la culture muséale spécifique à chaque communauté.

45

Mission et projet culturel du musée

Toutes les parties prenantes dans la gestion des établissements muséaux s'entendent sur le principe que chaque musée doit avant tout préciser sa mission. En Europe, notamment en France, les gouvernements de tutelle exigent que chaque musée adopte un « projet scientifique et culturel » présenté dans un document central définissant les engagements et les orientations stratégiques en adéquation avec l'identité du musée. Il s'agit d'un outil de gouvernance fondamental qui détermine le programme des activités scientifiques et culturelles en adéquation avec les politiques publiques. Ce texte, qui repose sur l'histoire de l'établissement et de ses collections, et sur sa politique des publics, détermine les programmes de

⁴² Société des musées du Québec, *La gouvernance des institutions muséales : guide à l'usage des directions et des conseils d'administration*, 2015, <<https://www.musees.qc.ca/>

[fr/professionnel/guidesetel/gouvernance/](https://professionnel.guidesetel/gouvernance/)>, consulté en mars 2022.

recherche, les activités de diffusion et les partenariats. En France, le projet scientifique et culturel est défini dans l'article L442-11 du Code du patrimoine, un document légal et obligatoire pour tous les musées reconnus et soutenus par l'État⁴³.

Au Canada, et de manière générale en Amérique du Nord, on demande simplement aux musées de préciser leur énoncé de mission, qui correspond à l'engagement que prend un musée à l'égard de la communauté et des divers paliers de gouvernement. C'est d'ailleurs sur ce thème de la mission, des valeurs et de la vision que s'ouvre l'ouvrage *The International Handbook of Museum Studies. Museum Practice*⁴⁴. En ce sens, on constate que la vision de Roland Arpin de la mission du musée correspond parfaitement à la culture des musées nord-américains. Par ailleurs, il est essentiel pour le Canada de distinguer les musées d'État dont la mission est définie dans une loi, et les musées privés qui adoptent le modèle des OBNL et dont la mission peut être modulée périodiquement en fonction du contexte économique, social et des tendances politiques. C'est pourquoi nous croyons que la gouvernance ne peut être dissociée des aspects légaux qui balisent la mission et les réalisations de chaque établissement muséal.

Un programme de recherche distinctif en muséologie

En 2018, l'UQAM a soutenu la création d'une chaire de recherche stratégique ayant pour thème la gouvernance des musées et le droit de la culture. Inspirés par la

43 Ministère de la culture, *Le Projet scientifique et culturel d'un musée de France*, 2020, <<https://www.culture.gouv.fr/Thematiques/Musees/Pour-les-professionnels/Construire-un-musee/Creer-un-musee/Le-projet-scientifique-et-culturel-d-un-musee-de-France>>, consulté en mars 2022.

44 FLEMING David, « The Essence of the Museum. Mission, Values, Vision », (MCCARTHY Conal (dir.), *The International Handbook of Museum Studies Museum Practice*, Hoboken: John Wiley & Sons, 2015, p. 3-23.

définition de musée adoptée par le Conseil international des musées (ICOM) en 2007, les membres de la Chaire considèrent que la gouvernance constitue le fil conducteur entre les grandes fonctions (conservation, recherche et médiation) qui structurent l'écosystème du monde muséal. De fait, depuis 2019, de nombreux musées ont été interpellés pour des problèmes de gouvernance, à commencer par l'ICOM où des conflits internes, on l'a vu plus haut, ont mené à de nombreuses démissions. Nous avons également documenté plusieurs cas au Canada, notamment au Musée des beaux-arts du Canada, au Musée des beaux-arts de Montréal, au Musée canadien de l'histoire, au Musée canadien des sciences et technologies, au Musée McCord Stewart, au Musée royal de la Colombie-Britannique, ainsi qu'à Parcs Canada.

L'équipe initiale de la Chaire était formée du titulaire, Yves Bergeron du Département d'histoire de l'art de l'UQAM, de Lisa Baillargeon de l'École des sciences de la gestion (ESG), de Pierre Bosset du Département des sciences juridiques de l'UQAM et de la coordonnatrice Camille Labadie. Rapidement, l'équipe s'est élargie avec des chercheurs rattachés à l'UQAM, dont Nadia Smaali de l'ESG, et des chercheurs et chercheuses provenant d'autres universités, dont Laurier Turgeon, Habib Saidi et Jean-François Gauvin du CELAT à l'Université Laval, Nada Guzin des programmes de muséologie de l'Université du Québec en Outaouais ainsi qu'Aude Porceda et Maryse Paquin du Département d'études en loisir, culture et tourisme de l'UQTR. Nous avons également développé des partenariats avec des chercheurs et chercheuses étrangers dont François Mairesse, titulaire de la Chaire UNESCO pour l'étude de la diversité muséale et son évolution à l'Université Sorbonne Nouvelle – Paris 3,

Dominique Poulot et Jean-Michel Tobelem de l'Université Paris1 Panthéon-Sorbonne, Manuelina Maria Duarte Cândido de l'Université de Liège, et Bruno Brulon Soares de l'Université fédérale de Rio de Janeiro. À cette équipe de professeurs-chercheurs et professeures-chercheuses, s'ajoutent des partenaires qui œuvrent dans le milieu professionnel et de jeunes chercheurs et chercheuses de deuxième et de troisième cycles engagés dans des projets de recherche en lien avec la gouvernance et le droit de la culture.

Dès sa mise en place, la chaire stratégique s'est engagée à poursuivre deux grands objectifs, c'est-à-dire *développer une approche écosystémique* du monde muséal à partir du concept de gouvernance sur la base d'une coopération entre trois champs disciplinaires complémentaires que sont la muséologie, la gestion et le droit. Le second objectif vise à inscrire la Chaire dans une perspective de recherche fondamentale et appliquée afin de tisser des liens durables avec le monde professionnel. On y privilégie notamment la réalisation d'études de cas afin de mesurer leurs effets sur la gouvernance et sur le développement durable de la culture⁴⁵.

De plus, nous souhaitons favoriser la recherche collaborative en développant des liens étroits avec le monde muséal, l'ICOM, l'UNESCO, l'Association des musées

45 GALASSINI Anna-Lou, Sentiment d'injustice sociale dans le milieu muséal. Étude comparative sur le statut du personnel au Québec et en France. *Cahiers de recherche de la Chaire*, n° 1, Montréal, Chaire de recherche sur la gouvernance des musées et le droit de la culture, 2019, 59 p., < <https://chairegouvernancemusees.uqam.ca/cahiers-de-recherche/> >, consulté en mai 2022; BRUNE Louise, « Droit d'auteur et numérique au sein des musées nationaux québécois. Application des outils juridiques du droit d'auteur : évolution, changement et tendances à l'ère du numérique ».

Cahiers de recherche de la Chaire, n° 2, Montréal, Chaire de recherche sur la gouvernance des musées et le droit de la culture, 2019. LOGET Violette, « Jeunes et philanthropes Cultiver la vocation philanthropique des nouvelles générations dans les musées montréalais ». *Cahiers de recherche de la Chaire*, n° 3, Montréal: Chaire de recherche sur la gouvernance des musées et le droit de la culture, 2020. < <https://chairegouvernancemusees.uqam.ca/cahiers-de-recherche/> >, consulté en mai 2022;

canadiens, la Société des musées du Québec et l'American Alliance of Museums. Ces relations prennent forme dans l'organisation de journées d'étude et lors de colloques nationaux et internationaux. Ainsi, nous avons participé à la publication d'un ouvrage collectif sur la gestion du patrimoine et des musées locaux coordonné par Iñaki Arrieta Urtizberea et Iñaki Díaz Balerdi de l'Université du Pays basque/Euskal Herriko Unibertsitatea (UPV/EHU), qui est accessible à la communauté muséale⁴⁶. Nous avons également participé à l'édition de l'ouvrage collectif consacré à la loi sur les musées (2002) en France, qui a permis de mettre en parallèle la culture des musées en France et en Amérique du Nord⁴⁷. Nous avons également signé en 2021 un texte intitulé « La crise met en lumière la culture des musées canadiens »⁴⁸ dans la 5^e édition de l'ouvrage *La Muséologie. Histoire, développements, enjeux actuels* d'André Gob et de Noémie Drouguet. Nous avons aussi participé à la réalisation du *Dictionnaire de muséologie*⁴⁹ initié par François Mairesse de l'Université Sorbonne Nouvelle – Paris 3, et qui fait suite au *Dictionnaire encyclopédique de muséologie* publié en 2011. L'ouvrage collectif auquel ont participé des chercheurs et chercheuses internationaux, dont la majorité se retrouve au sein d'ICOFOM, vient de paraître en français chez Armand Colin (août), et en anglais chez Routledge, à la fin de l'année 2022.

49

46 LOGET Violette, BERGERON Yves, « Collection : gérer le patrimoine, une responsabilité fondamentale », *Pasos. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, n° 29, 2021, p. 137-157, <http://www.pasosonline.org/Publicados/pasosoedita/PSEdita29/PSEdita29_8.pdf>, consulté en mai 2022.

47 MONTPETIT Raymond, BERGERON Yves, « Considérations sur le cadre administratif des musées de France vu du monde muséal nord-américain », (CORNU Marie, FROMAGEAU Jérôme, POULOT Dominique (dirs.), 2002. *Genèse d'une loi sur les musées*. Paris : La Documentation française, 2022, p. 599-612.

48 MONTPETIT Raymond, BERGERON Yves, « Carte blanche. La crise met en lumière la culture des musées canadiens », (GOB André, DROUGUET Noémie (dirs.)), *La muséologie. Histoire, développements, enjeux actuels*, Paris : Armand Colin, 2021, p. 64-67.

49 MAIRESSE, François (sous la direction de), *Dictionnaire de muséologie*, Paris, Armand Colin, 2022, 672 p. Soutenu par le Ministère de la Culture. Directeur et éditeurs de l'ouvrage : François Mairesse, Yves Bergeron, Bruno Brulon Soares, Peter Davis, J Pedro Lorente, Sharon Macdonald, Eiji Mizushima et Markus Waltz.

La Chaire se veut également un lieu de démocratisation de la recherche critique sur les musées. L'équipe aborde des sujets délicats (décolonisation des musées et de la muséologie, injustices sociales, conditions de travail, démocratisation de la culture, place des voix minoritaires et autochtones au sein des expositions et des établissements muséaux, droit d'auteur, aliénation et restitution⁵⁰, etc.) en favorisant des approches participatives et collaboratives avec les musées et les communautés⁵¹. Ces sujets de recherche s'inscrivent dans la perspective des grands enjeux sociaux, culturels, économiques, environnementaux et politiques qui transforment le monde muséal⁵². Ils correspondent aussi aux débats qui ont animé l'ICOM dans le cadre de la révision en profondeur de sa mission, lors de la conférence générale à Kyoto en 2019, et qui se poursuivront à Prague en 2022. Ces changements auront des effets directs sur les modes de gouvernance des musées, qui devront développer des approches collaboratives en rupture avec le modèle autoritaire souvent privilégié.

Dans ce contexte évolutif, la Chaire propose trois stratégies structurantes pour l'émergence d'une nouvelle culture des musées. D'abord, le renouvellement de la recherche afin d'actualiser l'enseignement de la

50 LOGET Violette, PROVENCHER ST-PIERRE Laurence, BRUNET Louise, BERGERON Yves ont participé au dossier « Du mouvement dans les collections » consacré notamment à l'aliénation des œuvres d'art dans la revue *Vie des arts*, n° 252, automne 2018.

51 Voir : BERGERON Yves, RIVET Michèle Rivet (dirs.), *Decolonising Museology Décoloniser la Muséologie Descolonizando la Museología 2 The Decolonisation of Museology: Museums, Mixing, and Myths of Origin / La Décolonisation de la Muséologie : Musées, Métissages et Mythes d'Origine / La Descolonización de la Museología: Museos, Mestizajes y Mitos de Origen*. Paris : ICOFOM Comité

international pour la muséologie, 2021, <<https://orbi.uliege.be/bitstream/2268/257245/1/2021%20Digital%20strategies%20for%20widening%20the%20scope%20of%20dissemination%20of%20indigenous%20cultures%20-%20PPK%20and%20Tainacan%20ICOFOM.pdf>>, consulté en mai 2022.

52 MONTPETIT Raymond, BERGERON Yves, *ibid.* BERGERON Yves, « Le pouvoir de la muséologie sociale ou le nouveau Décalogue de la muséologie : essai sur la Déclaration de Córdoba ». *Les Cahiers de muséologie*, n° 1, 2021, p. 171-174, <<https://popups.uliege.be/2406-7202/index.php?id=554&file=1>>, consulté en mai 2022.

muséologie. Ensuite, l'engagement d'une réflexion sur les nouveaux modèles de gestion. Le modèle autocratique actuel a été mis en place lors de la révolution industrielle au milieu du XIX^e siècle⁵³. Il faut désormais envisager de nouveaux modes de gouvernance à la lumière du concept d'industrie culturelle du futur, qui répond mieux aux nouveaux besoins dans le cadre de la restructuration du fonctionnement des musées. Si la première révolution industrielle misait sur la mécanisation grâce au charbon et au pétrole, la quatrième révolution industrielle mise sur le numérique et l'intégration des nouvelles technologies. Enfin, les dimensions juridiques, déontologiques et éthiques doivent également être prises en compte. Les changements qui s'opèrent dans les établissements muséaux doivent tenir compte des normes juridiques, c'est-à-dire des règles de droit⁵⁴ (législations, droit des musées et du patrimoine) et, de plus en plus, de critères relevant de l'éthique et de la déontologie⁵⁵. La chaire de l'UQAM est la seule chaire de muséologie à intégrer les dimensions juridiques et éthiques. Cela la conduit, par exemple, à intégrer à ses réflexions les dimensions juridiques de la propriété des biens culturels⁵⁶, ou encore celles liées au musée comme étant l'objet d'un droit culturel fondamental de tout être humain⁵⁷.

53 GAGNÉ Gabrielle, *Repenser la gestion et l'organisation des musées québécois*. Travail dirigé M.A. (muséologie), UQAM, 2021.

54 BOSSET Pierre et al., « La composition d'un nous », (GUÈVREMONT Véronique, GIGUÈRE Hélène, OTASEVIC Ivana. (dirs.), *Accéder à soi. Accéder à l'autre. La Convention de l'UNESCO de 2005, « les politiques culturelles et l'intégration des migrants »*. Québec: Université Laval, Chaire UNESCO sur la diversité des expressions culturelles, 2021, p. 111-125.

55 BERGERON Yves, « « Législation » et « tradition » dans l'application de la Convention pour la sauvegarde du patrimoine culturel immatériel ou « Quand les muséologues font la

loi » », (GUÈVREMONT Véronique, DELAS Olivier (dirs.), *Regards croisés sur la convention pour la sauvegarde du patrimoine culturel immatériel et la convention sur la protection et la promotion de la diversité des expressions culturelles*, Québec: Presses de l'Université Laval, 2019, p. 147-161.

56 DUHAIME Bernard, LABADIE Camille, *Les voyages des manuscrits de la mer Morte : réflexions sur la restitution des biens culturels et le droit international. Théologiques*, vol. 24, n° 2, 2016, p. 183-218. <<https://doi.org/10.7202/1050507ar>>, consulté en mai 2022.

57 BOSSET Pierre, « Le droit au musée. Oui, mais quel musée? Un regard juridique », Conférence à l'Institut du Patrimoine (Montréal), 10 avril 2019.

Caractère structurant de la Chaire

Le projet scientifique et de recherche-action de la Chaire rejoint les grands objectifs des orientations stratégiques de la Faculté des arts de l'UQAM. Si les musées se destinent à la conservation des collections publiques et à la médiation des patrimoines, la Chaire entend poursuivre l'analyse de nouveaux modèles de médiation des pratiques artistiques actuelles en portant une attention particulière aux nouvelles approches de mise en valeur et de gestion des patrimoines artistiques. La Chaire a pour objectif d'être créative dans la diffusion de modèles de gestion des musées et des lieux de diffusion des arts. Nous croyons qu'il nous faut être proactifs et exercer une influence sur les modèles de gestion des musées en offrant des formations conjointement avec l'ESG et le Département des sciences juridiques. Nous développons des approches méthodologiques innovantes pour la diffusion de la culture en favorisant des approches collaboratives entre les établissements muséaux et les communautés. Nous avons également offert des formations pour les gestionnaires de musées et de lieu de diffusion des arts et de la culture. Le titulaire de la Chaire a développé des liens avec des chaires UNESCO de muséologie. Un réseau de Chaires UNESCO (UNITWIN) se structure avec le soutien du Conseil international des musées, et rassemble l'UQAM, l'UQO, l'UQTR, l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne, l'Université Sorbonne Nouvelle – Paris 3 et l'Université fédérale de Rio de Janeiro.

Projets en cours

Avec François Mairesse, nous poursuivons le projet *Mémoires de la muséologie* en réalisant des entretiens avec des personnes qui ont marqué l'histoire contemporaine

des musées. Nous avons organisé en 2019 le colloque *Écrire l'histoire des musées à travers celle de ses acteurs. Enjeux et responsabilités de l'histoire biographique*, qui a permis d'approfondir les impacts de muséologues et gestionnaires comme Alexandre Lenoir, Georges Henri Rivière, Zbyněk Z. Stránský, Jean Gabus, Jacques Hainard, Alfred H. Barr Jr. et Roland Arpin, qui ont eu un impact sur le développement de la muséologie⁵⁸. Nous avons également publié, fin 2021, un ouvrage consacré à la carrière de Raymond Montpetit⁵⁹ à qui l'on doit la création de la maîtrise en muséologie de l'UQAM. Anne Castelas a dirigé un numéro thématique de la revue *Histoire Québec* intitulé *La muséologie : créer des lieux de rencontre porteurs de sens*⁶⁰. Elle a également publié en 2021 un ouvrage consacré à René Rivard⁶¹, figure de proue du mouvement de la nouvelle muséologie et cofondateur du Mouvement international pour une nouvelle muséologie (MINOM). Nous publierons bientôt un ouvrage consacré à Cyril Simard, qui a été le concepteur de l'économuséologie, et dont le modèle unique de gestion a été exporté en Europe du Nord. Un autre ouvrage, consacré cette fois à Pierre Mayrand, permettra de mieux comprendre l'influence de ce muséologue sur le mouvement de la nouvelle muséologie et sur la création du MINOM.

53

Dans le cadre de la coopération de la chaire de l'UQAM avec nos collègues du CELAT de l'Université Laval (Laurier Turgeon, Habib Saidi et Jean-François Gauvin), nous avons par ailleurs obtenu une subvention CRSH

58 BERGERON Yves, DEBARY Octave, MAIRESSE François (dirs.), *Écrire l'histoire des musées à travers celle de ses acteurs. Enjeux et responsabilités de l'histoire biographique*, Paris : ICOFOM, 2020, 145 p.

59 BERGERON Yves, LOGET Violette (dirs.), *Du sens et du plaisir. Une muséologie pour les visiteurs. Musée et exposition selon Raymond Montpetit*. Paris : L'Harmattan, 2021

60 CASTELAS Anne (dir.), « La muséologie : Créer des lieux de rencontre porteurs de sens », *Histoire Québec*, vol. 25, n° 3, 2019.

61 RIVARD René, CASTELAS Anne. *Un homme, une vision, des musées. René Rivard et la nouvelle muséologie*, Montréal : René Rivard FAMC, 2021.

pour réaliser des études de cas sur la gouvernance des musées au Canada et en Europe, qui feront l'objet d'un colloque en 2023 et d'une publication. Ces études de cas reposent notamment sur une approche du monde muséal envisagé comme un écosystème, de manière à en saisir les valeurs, les alliances stratégiques et les interdépendances entre les divers acteurs qui influencent la gouvernance des musées.

« Le musée n'est pas une île » ou l'écosystème des musées

Afin de bien cerner les mécanismes de la gouvernance des musées, nous avons tenté de définir l'écosystème du monde muséal en identifiant, dans un premier temps, les principaux acteurs qui influencent le fonctionnement et le développement des musées. Le schéma que nous proposons s'est construit à partir d'une citation de Roland Arpin, qui précisait régulièrement dans ses conférences que « le musée n'est pas une île », afin de rappeler que le Musée de la civilisation, comme tout autre musée, évolue dans un contexte où il doit composer avec des partenaires ainsi que divers paliers de gouvernement, et qu'il se retrouve dans une dynamique constante d'adaptation et de transformation.

Nous avons positionné le musée type au centre du schéma. En périphérie du musée, nous avons identifié six principaux acteurs qui influencent directement l'établissement : les membres du conseil d'administration; les collectionneurs, mécènes et donateurs; les bénévoles, amis et partenaires; les représentants du milieu de l'économie et du tourisme; le monde de la culture; le milieu communautaire et les groupes de citoyens. Ces différents acteurs se répartissent en quelque sorte en deux ensembles qui interagissent de manière complémentaire

et qui forment deux triades distinctes. La première triade exerce une influence directe au sein du musée. Il s'agit des collectionneurs, des mécènes et des donateurs, en collaboration avec les membres du conseil d'administration et les amis et bénévoles qui, chacun à leur manière, influencent le développement des collections ainsi que la programmation des expositions et des activités culturelles. La seconde triade regroupe des acteurs qui sont plus loin en périphérie du musée, mais qui à titre de partenaires n'exercent pas moins une influence certaine sur le musée. Il s'agit des acteurs du monde de la culture, du milieu économique et du monde du tourisme culturel ainsi que du milieu communautaire, composés par divers groupes de citoyens formés selon des enjeux communs (environnement, justice sociale, liberté d'expression, etc.). L'influence de ces divers représentants contribue à inscrire le musée dans les sphères de la culture, de l'économie, du tourisme et de l'action sociale. À l'arrière-plan du schéma, on retrouve les influences du monde politique dont la portée s'étend à divers niveaux, qui vont du local au régional, et du national à l'international.

55

Le positionnement de ces divers acteurs permet de mieux mesurer l'influence relative qu'ils exercent sur le projet muséal. Dans certains cas, ces acteurs peuvent être des partenaires ou des compétiteurs. Ils contribuent notamment à définir la culture de chaque musée, qui se traduit par des valeurs communes partagées par l'équipe qui y œuvre.

On ne doit pas oublier que les relations entre le musée et ses divers partenaires sont régulées par des instruments qui servent de cadre de référence. Il s'agit d'abord de la mission du musée ou de son projet scientifique et

culturel, des diverses politiques du musée (politique de développement et de gestion des collections, politique de diffusion, politique de partenariat et politique des publics), du code de déontologie du Conseil international des musées, des législations qui encadrent les responsabilités des musées (Loi sur l'exportation et l'importation de biens culturels, législations concernant les musées, le patrimoine, le droit d'auteur, le droit à l'image, etc.) ainsi que des conventions internationales de l'UNESCO qui encadrent la gestion du patrimoine (Convention du patrimoine mondial, Convention pour la sauvegarde du patrimoine culturel immatériel, Convention sur la protection et la promotion de la diversité des expressions culturelles, Convention de La Haye de 1954 pour la protection des biens culturels en cas de conflit armé).

56

Deux autres réseaux influencent directement l'écosystème des musées. Il s'agit dans un premier temps du réseau muséal au sein duquel on observe un partage de valeurs communes qui prennent forme dans des codes de déontologie. La Société des musées du Québec définit d'ailleurs le code de déontologie du cadre de référence commun : « Ce code vise à asseoir les fondements d'une éthique muséale adaptée au contexte québécois et à les positionner comme autant de façons de soutenir l'excellence et de favoriser des pratiques exemplaires »⁶².

Chaque musée s'inscrit dans un réseau national et régional qui prend forme au Québec, au sein de l'Association des musées canadiens (AMC) de la Société des musées du Québec (SMQ) et de regroupements régionaux.

62 PERRON Michel et al., *Code de déontologie muséale*, Montréal : Société des musées du Québec, 2014, p. 4, <https://www.musees.qc.ca/fr/professionnel/pdf/2014_code_deontologie_smq.pdf>, consulté en mai 2022.

Tous ces acteurs que nous avons identifiés participent aux tendances qui contribuent à transformer les musées sur la ligne du temps. On ne peut donc pas se contenter de rendre compte de la structure de gestion d'un musée, on doit également tenir compte de ce cadre de référence qui module la gouvernance de chaque musée. En d'autres termes, si on veut comprendre les mutations en cours dans le monde des musées, on doit tenir compte de cet écosystème qui traduit la mécanique complexe sur laquelle repose le développement des musées. C'est à travers ces multiples facteurs que se définit la culture de chaque musée en fonction de sa mission et des interrelations différenciées avec chaque acteur.

ÉCOSYSTÈME: MUSÉE ET GOUVERNANCE

