

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

LE RÔLE SOCIAL AU MUSÉE DES BEAUX-ARTS DE MONTRÉAL
ET SES POSSIBILITÉS D'INNOVATION

TRAVAIL DIRIGÉ

PRÉSENTÉ

DANS LE CADRE DE LA MAITRISE EN MUSÉOLOGIE

PAR

JOSÉE BELLEMARE

3 AOÛT 2020

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce document diplômant se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.07-2011). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION	1
CHAPITRE 1 : LE RÔLE SOCIAL DU MUSÉE	4
1.1 DÉFINITION DU RÔLE SOCIAL DU MUSÉE	4
1.2 BRÈVE CHRONOLOGIE DE L'ÉVOLUTION DU RÔLE SOCIAL AU MUSÉE	8
1.3 AU-DELÀ DE LA CHRONOLOGIE : CONTROVERSES ET PARTICULARITÉS QUÉBÉCOISES	16
LE RÔLE SOCIAL DU MUSÉE AU QUÉBEC	19
CHAPITRE 2 : LE DÉVELOPPEMENT DU RÔLE SOCIAL AU MBAM	21
2.1. LE RÔLE SOCIAL AU MBAM DE 1879 À 2007	22
2.2 DE 2007-2020 : UN RÔLE SOCIAL ACCRU	27
LA NATURE ET L'AMPLEUR DU RÔLE SOCIAL AU MBAM SOUS LA DIRECTION DE NATHALIE BONDIL	28
TABLEAU-SYNTÈSE : LE DÉVELOPPEMENT DU RÔLE SOCIAL PENDANT LES ANNÉES BONDIL	37
2.3 CADRE STRATÉGIQUE	38
CHAPITRE 3 : LE RÔLE SOCIAL, LIEU D'INNOVATION	42
3.1 L'INNOVATION EN MILIEU MUSÉAL	43
L'INNOVATION SOCIALE : LES OPPORTUNITÉS LIÉES À UN RÔLE SOCIAL PLUS GRAND	46
3.2 L'INNOVATION AU MBAM	48
COMMENT LE MBAM GÉNÈRE-T-IL DE L'INNOVATION?	51
3.3 MESURER LA CONTRIBUTION SOCIALE DU MUSÉE	54
LES DÉMARCHES AU MBAM POUR MESURER SA CONTRIBUTION SOCIALE	58
DÉFINIR ET MESURER SA CONTRIBUTION SOCIALE	58
CONCLUSION	62
ANNEXES	66
ANNEXE 1 : TABLEAU : NOMBRE DE VISITEURS, MEMBRES ET PARTICIPANTS AUX ACTIVITÉS ÉDUCATIVES ET COMMUNAUTAIRES	66

ANNEXE 2 : TABLEAU : GOUVERNANCE ET ACTIVITÉS EN LIEN AVEC LE RÔLE SOCIAL AU MBAM	69
ANNEXE 3 : TRAVAUX DU PROJET HERCULE	79
ANNEXE 4 : L'INNOVATION AU MBAM	80
<u>BIBLIOGRAPHIE</u>	<u>83</u>
RÉFÉRENCES SUR LE RÔLE SOCIAL AU MUSÉE	83
RÉFÉRENCES SUR LE MUSÉE DES BEAUX-ARTS DE MONTRÉAL	89
ARTICLES DE JOURNAUX ET COMMUNIQUÉ DE PRESSE	92
RÉFÉRENCES SUR L'INNOVATION	94
RÉFÉRENCES SUR L'IMPACT ÉCONOMIQUE ET SOCIAL DU MUSÉE ET SES MESURES	96
LA MESURE DE L'IMPACT SOCIAL AU OAKLAND MUSEUM OF CALIFORNIA	97

INTRODUCTION

En novembre 2018, le Musée des beaux-arts de Montréal (MBAM) a annoncé une primeur qui a fait le tour du monde médiatique : dans le cadre d'un projet-pilote, les médecins de *l'Association des médecins francophones du Canada* pouvaient dorénavant prescrire des visites au musée à leurs patients. Aujourd'hui grâce à un musée d'art une nouvelle façon, prescrite, de soigner est à la disposition du médecin et de son patient. La puissance de cet événement allait en faire l'élément déclencheur d'une réflexion sur l'incarnation du rôle social au Musée des Beaux-Arts de Montréal.

L'actualité muséologique atteste aussi de l'intérêt à examiner le rôle social des musées. Plusieurs discussions sont en cours au Conseil international des musées (ICOM) pour redéfinir le mot « musée ». Alors que dans la présente définition le musée est dit « au service de la société¹ », la nouvelle définition, présentement débattue, convierait le musée à « améliorer les compréhensions du monde, dans le but de contribuer à la dignité humaine et à la justice sociale, à l'égalité mondiale et au bien-être planétaire. » (ICOM, 2019) Bien au-delà d'une question de sémantique, ces pourparlers sur la définition du mot « musée » découlent d'une longue réflexion et de débats qui secouent le monde muséal depuis le tournant du nouveau siècle. Entre l'appel à réinventer le musée², la rumeur sur son état « poussiéreux » et l'écho des protestations sur son discours colonisé, la place du musée dans la société et le rôle qu'il entend y jouer présument d'une croisée des chemins.

¹ La définition présentement en vigueur a été adoptée le 24 août 2007 par l'ICOM et ses membres.

² Titre d'un livre de Gail Anderson qui fit controverse au début des années 2000.

Anderson, G. (2004). *Reinventing the museum: Historical and contemporary perspectives on the paradigm shift*. Lanham: Rowman Altamira.

Dans la vie comme au musée, des remises en question naissent de nouvelles avenues porteuses d'opportunités à saisir pour accroître son impact. C'est du moins l'une des clés de la littérature sur l'innovation. L'innovation ne naît pas d'un grand moment d'eureka, mais bien du questionnement, de la génération d'idées et de l'observation des comportements (Harvard Business Review, 1991). Le questionnement que porte le milieu muséal sur son rôle social est donc propice à des innovations qui pourront accroître sa contribution dans la société.

C'est donc à partir de ces trois paramètres que nous avons cadré notre question de recherche : le Musée des beaux-arts de Montréal, le développement du rôle social au sein des musées et les possibilités d'innovation qui découlent de ce rôle social renouvelé. Le cas du MBAM nous a semblé particulièrement intéressant pour deux raisons. Premièrement, le rôle social est historiquement moins développé dans les musées d'art comparativement aux autres musées comme l'écomusée ou le musée de société. Quintessence du musée, notamment à cause de son importance lors de la naissance du musée des Lumières (Gob et Droughet, 2014), le musée d'art a généralement exprimé son service à la société en questionnant la société par des œuvres (Santos, 2016, p. 162). Si les engagements du musée d'art envers ses collections ont jusqu'à maintenant limité le développement de sa fonction sociale ; peut-il en être autrement? Deuxièmement, le MBAM a fait, dans les dernières années, des investissements importants, publié ses orientations et explicité ses choix. La littérature est donc riche et son analyse permet d'entrevoir les points de tensions entre le développement du rôle social et les autres fonctions du musée. De plus, le MBAM inscrit son développement social dans une culture de l'innovation. Son analyse permettra donc de dégager les leviers de l'innovation, un sujet encore peu documenté. Au final, la question à l'étude se développe en trois temps : est-ce que le MBAM est en train de redéfinir le rôle social du musée d'art? À partir de quels types

d'actions? Et parmi ces actions, quelles sont innovantes ? La méthodologie déductive sera utilisée pour cette étude. Notre bibliographie est vaste et contient plusieurs ouvrages spécialisés en muséologie notamment sur le rôle social du musée. Notre propos sur l'innovation est nourri par plusieurs articles spécialisés autant issus des sciences de la gestion que de la muséologie. Enfin, les rapports annuels du MBAM ainsi que le site web du musée offrent une vision interne des choix du musée. Nous avons choisi de contextualiser ce positionnement public du musée à l'aide d'articles de la presse qui décrivent l'environnement dans lequel les choix du MBAM ont été faits.

La présente étude se déploie en trois chapitres. Le premier nous permet de définir le rôle social dans les musées et de constater son évolution dans le temps. Il présente aussi les enjeux principaux qui limitent le développement d'un rôle social accru. Après un court retour historique, la deuxième partie de l'étude s'intéresse particulièrement au Musée des beaux-arts de Montréal entre 2007 et 2020. Sa fonction sociale est analysée à l'aide de plusieurs données notamment la fréquentation du musée, l'évolution de sa structure administrative ainsi que les activités éducatives et communautaires proposées. Le cadre stratégique des décisions récentes du MBAM est aussi dressé pour nous permettre ensuite, dans la troisième partie, d'étudier la question de l'innovation au MBAM. Après avoir défini l'innovation et précisé sa nature en milieu muséal, l'étude recense les types d'innovation au MBAM. Pour donner un certain relief aux actions du MBAM, des processus d'innovation provenant d'autres musées sont brièvement présentés. Ce troisième chapitre se conclut avec une question fondamentale aujourd'hui au cœur du développement du rôle social, celle de la mesure de la contribution sociale du musée. L'innovation est alors conviée pour générer cette contribution sociale et la mesurer.

CHAPITRE 1 : LE RÔLE SOCIAL DU MUSÉE

Ce chapitre débute par une définition du rôle social du musée en présentant ses incarnations dans différentes actions muséales. La deuxième section du chapitre offre une chronologie de l'évolution du rôle social alors que la dernière section présente un aperçu des tensions entre le rôle social et d'autres fonctions muséales ainsi qu'un bref regard sur le rôle social dans les musées québécois.

1.1 Définition du rôle social du musée

La fonction sociale³ du musée se matérialise dans la relation que le musée entretient soit avec les publics (les individus), soit avec le débat public et la société dans son ensemble. La Société des musées du Québec (SMQ) spécifie dans son code de déontologie que le musée, parmi ses missions, « joue un rôle social, en favorisant l'accessibilité universelle et l'épanouissement culturel des collectivités, en stimulant l'échange interculturel et intergénérationnel, et en améliorant la qualité culturelle des cadres de vie » (SMQ, 2014). Si la fonction sociale du musée a gagné en importance après les années 1970, encore aujourd'hui, certains auteurs ont une vision assez circonscrite du rôle social du musée alors que d'autres auteurs comme Silverman (2010) et Sandell (1998, 2003, 2007, 2012) sont les porte-étendards de grandes aspirations sociales pour l'institution muséale. Dans tous les cas, le dénominateur commun de la définition du rôle social est d'accroître l'utilité et l'impact sociaux des musées notamment en rejoignant des publics qui n'ont pas l'habitude de le

³ La littérature en muséologie utilise parfois les termes « fonction sociale » et « rôle social » comme des synonymes. Les deux termes sont effectivement intimement liés ; la fonction sociale au musée accomplit ou exécute le rôle social (Dubuc, 2012 ; Caron, 2009).

fréquenter. La définition la plus limitée du rôle social du musée inclut donc les programmes d'accessibilité au musée (par exemple pour les personnes en situation de handicap ou les analphabètes) et l'action culturelle (c'est-à-dire les conférences, débats, projections, etc.). Bien que l'éducation soit considérée comme une fonction muséale en soi, l'éducation populaire (donc surtout aux adultes, dans un contexte non scolaire) relève aussi de la fonction sociale. Mairesse (2012), par exemple, retient surtout l'éducation populaire et l'inclusion sociale pour définir la fonction sociale du musée.

L'inclusion sociale est effectivement considérée par la majorité des auteurs (Sandell, 1998 ; Caillet, 2011 ; Silverman, 2010 ; Mairesse, 2012) comme une déclinaison importante du rôle social du musée. Dans cette lignée, Buffet retient que certaines activités peuvent contribuer au sentiment de confiance des populations marginalisées notamment en faisant entendre leur voix au sein du musée, et ainsi véhiculer l'idée que leur voix mérite d'être « mise en valeur » dans notre société (Buffet, 2014). Elle donne en exemple le *Musée des Trois Pays* de Lörrach où des personnes en situation de handicap créent une œuvre d'art, qui sera exposée, en s'inspirant d'une pièce de la collection du musée. Un autre cas éloquent d'inclusion sociale est la mise en place de visites guidées faites par et pour des réfugiés arabophones dans certains musées de Berlin dont le très fréquenté *Pergamonmuseum*.⁴ L'objectif des activités favorisant l'inclusion sociale est d'une part d'augmenter la qualité de vie des participants (Sandell, 1998) et d'autre part, d'un point de vue sociétal, d'accroître les liens sociaux. Marie-Christine Grasse ajoute que :

Face à une fracture sociale qui s'aggrave, le musée ne peut plus être seulement un lieu de recherche réservé à un petit nombre ou une institution-spectacle

⁴ L'initiative s'appelle Multaka, point de rencontre en arabe. <https://www.dw.com/en/multaka-project-provides-tours-of-museums-in-berlin-to-refugees/a-39254689> D'autres musées ont depuis suivi le pas notamment en Pennsylvanie : <https://www.penn.museum/visit/public-tours/global-guides>

pour la consommation de masse. Il doit plutôt s'affirmer comme un lieu où se nouent de nouveaux liens sociaux, devenir un catalyseur et un animateur du lien social. (Grasse ; Fourès, Grisot et Lochot, 2007, p.28)⁵

Cette vision du rôle social est très près de celle d'auteurs comme Arpin ou Eidelman (2017) qui croient à son potentiel pour tisser la cohésion sociale :

De toute évidence, le musée est devenu au fil des ans— et plus particulièrement ces dernières années — une institution publique qui ne saurait être réservée à des clientèles choisies et limitées, une institution qui doit s'imprégner d'une attitude de service à des visiteurs, des invités en quelque sorte. Ajoutons à cette notion d'institution publique le qualificatif d'institution vivante et ouverte. Ce qui commande au musée le devoir de favoriser le rassemblement de la population et la cohésion sociale. (Arpin, 1997, p. 26)

Des musées comme celui de l'apartheid en Afrique du Sud ou celui sur les droits de la personne au Chili jouent un rôle social (et politique)⁶ en rétablissant la conversation nationale sur des époques controversées. Dans ces exemples, le musée contribue au débat social. Les muséologues qui ont une conception encore plus ambitieuse pour le rôle social du musée le définissent par sa capacité à être un « agent de changement social » (Sandell, 1998, p.414). Jette Sandahl⁷, par exemple, milite pour un musée qui prend position, qui s'engage pour la justice sociale et les droits de la personne. Clare Matterson⁸ du *National History Museum* de Londres pense que son musée doit

⁵ Propos tenu lors d'une journée professionnelle, *Musée : Outil du lien social*, en 2007.

⁶ Souvent la fonction sociale du musée et sa fonction politique sont très rapprochées (Arpin, 1997). Ces 2 exemples en sont de bonnes illustrations.

⁷ Je ne réfère pas ici à son rôle de présidente du comité « Museum Definition, Prospects and Potentials » de l'ICOM sur la redéfinition du mot « musée », mais bien à son travail comme directrice de musée notamment au musée de la ville de Copenhague. Elle a exprimé cette vision dans plusieurs articles notamment dans le *Curator The Museum Journal* en 2012.

⁸ Son titre en anglais : Executive Director of Engagement.

« s’engager en faveur de la lutte aux changements climatiques »⁹. À l’image du *National History Museum* de Londres, plusieurs musées choisissent de sortir de leur réserve et militent pour une muséologie engagée qui transforme la fonction sociale en une valeur cardinale pour chacun des gestes du musée.

Enfin, depuis environ dix ans, de nouvelles contributions sociales du musée sont considérées : son rôle de catalyseur dans l’économie locale ou encore sa capacité à accroître la santé et le bien-être des individus. Chatterjee et Noble, par exemple, ont écrit en 2013 « *Museums, health and well-being* » :

Museum has not always been considered as a resource for health and well being, despite their obvious potential. As we move from a world where population have been defined almost entirely by their disease to a focus on community assets, museums must surely be a tool in the tool-box for well-being in the future. (Parish; Chatterjee et Noble, 2013, préface)

Pour tous ces partisans du rôle social du musée, bon nombre de directeurs de musée ou d’auteurs ont exprimé des oppositions, parfois très fermes, au développement du rôle social du musée. Nous les présenterons dans la troisième section de ce chapitre, mais d’abord offrons-nous un coup d’œil dans le rétroviseur pour connaître les origines et les événements qui ont fait germer la compréhension actuelle du rôle social du musée.

⁹ « The museum’s executive Director of Engagement, Clare Matterson, said that the institution needed to be an advocate for the planet. She said that the museum ought to speak up for nature and should be more empowered to take action to protect it ». Ce musée a d’ailleurs annoncé en janvier dernier un ambitieux plan sur 11 ans pour faire face à « l’urgence climatique » : <https://www.museumnext.com/article/londons-natural-history-museum-declares-climate-emergency/>

1.2 Brève chronologie de l'évolution du rôle social au musée

Les premiers musées modernes ont été créés avec l'idée de bâtir l'identité nationale en juxtaposant le meilleur des œuvres et des artistes de l'époque. Le musée des Lumières se voulait « le creuset de la société » (Pommier, 1995) et appelait à l'élévation de la population par la découverte des œuvres. Cette idée que le musée contribue à la société est en quelque sorte l'enfance de l'art de la fonction sociale. Très rapidement par contre, des musées ont développé une conception beaucoup plus investie de l'apport du musée à la société. Mairesse (2000) énumère plusieurs d'exemples de musées de la fin XIXe ou du début du XXe siècle qui trouvent leur raison d'être dans l'éducation pratique des populations locales : les musées cantonaux de Groult en France, la tour de guet de Geddes en Irlande ou le *Musée de Newark* de John Cotton Dana aux États-Unis. Ces musées existaient pour et par leur communauté plutôt que pour une élite. Dès 1916, avec sa plume caustique et son ton révolutionnaire, John Cotton Dana déclare que les musées doivent cesser de définir leur valeur de par leurs trésors, et plutôt quantifier leur utilité à la communauté :

All public institutions, and museums are no exceptions, should give returns for their cost, and those returns should be in good degree positive, definitive, visible, measurable. The goodness of the museum is not in direct ratio to the cost of its building and the upkeep thereof, nor to the rarity, auction-value, or money cost of its collections. A museum is good only in so far as it is of use. It is easy to evade the importance of this obvious fact by airy talk of the uplift value of architectural façades in the classic manner, of priceless antiques, of painting by masters, and of ancient porcelain, jades, and lacquers, to say nothing of replicas of whales, Indians and mastodons. But the evasion does not serve. Common sense demands that a publicly supported institution do something for its supporters, and that some part at least of what it does be capable of clear description and downright valuation. (Dana, 1999, p. 101-102)

En France, Georges Henri Rivière fonde deux décennies plus tard le *Musée des Arts et Traditions*. Les équipes de Rivière ratissent la campagne française pour recueillir des objets qui racontent la vie rurale et populaire. À l'intérieur de ce musée, Rivière véhicule l'idée que le visiteur devrait se reconnaître, et même s'entendre, au musée. À la fin des années 50, Freeman Tilden en Amérique invite déjà les lieux d'interprétation et les musées à se concentrer sur les besoins des visiteurs (Bergeron et Dumas, 2008, p.29).

Malgré ces précurseurs pour qui le musée devrait tisser un fort lien avec sa communauté, le monde muséal entra tout de même en crise, à cause de son caractère élitiste, à la fin des années 60 (Mairesse, 2012). À cette époque, autant en France avec l'enquête de Bourdieu sur la fréquentation muséale et sa signification sociale (1966) qu'au Canada, grâce à Duncan Cameron, les colonnes du musée s'effritent. Cameron dans son article *The Museum : A Temple or the Forum* propose une révision de la vocation du musée. Il suggère que le musée se comporte moins comme un « détenteur de vérité » (un temple) et devienne un endroit ouvert aux débats, « un forum » (Cameron, 1971).

Au même moment, en Amérique du Sud, l'UNESCO sollicite l'ICOM et son directeur de l'époque, Hugues de Varine, pour organiser une « table ronde » sur le développement du monde muséal sur ce continent et son apport à la société (De Varine, 2017). Progressif, De Varine choisit de rassembler, au Chili, des acteurs sociaux sud-américains et non le contingent européen de l'ICOM pour réfléchir à la question. Ces acteurs sociaux accouchent de la *Déclaration de Santiago* qui crée un nouveau type de musée : le « musée intégral ». Il est défini par des principes directeurs notamment :

que le musée est une institution au service de la société ; qu'il possède en lui les éléments qui lui permettent de participer à la formation de la conscience des

communautés qu'il sert ; qu'il peut contribuer à entraîner ces communautés dans l'action ; que la transformation des activités du musée exige le changement progressif de la mentalité des conservateurs, etc. (Desvallées, 1992, p. 223)

Cette déclaration est à l'origine de plusieurs des changements qui auront cours dans le demi-siècle à venir. Selon Mairesse, la déclaration de Santiago « constitue un moment important de cette prise de conscience particulière du rôle social du musée » (Mairesse, 2012, p. 13). Les premiers signes de ces changements se manifestent au Mexique avec la création de la *Casa del Museo*, ou encore aux États-Unis avec le *Anacostia Neighborhood Museum* de Kinard. Pas à pas, c'est l'écomusée qui se constitue : « L'écomusée est comme le disait Maurizio Maggi¹⁰, le produit d'un « pacte » entre la communauté, le territoire et le patrimoine : sa forme, son contenu, ses activités, ses modes d'expression sont le fruit d'une lente gestion qui associe des individus et des groupes issus de la communauté. » (De Varine, 2017, p. 173) En Europe, Georges Henri Rivière expérimente et parraine le développement de plusieurs écomusées, notamment le Creusot-Montceau qui fait école dans l'Hexagone (Mairesse, 2010, p.45). Au sein de l'écomusée, le rôle social du musée n'est plus une fonction, mais bien une raison d'être.

Simultanément, certains muséologues s'intéresseront aux idées de la déclaration de Santiago sans pour autant opter pour l'écomusée. Ces idées sont le point de départ de la nouvelle muséologie qui propose de mettre l'homme au cœur des expériences muséales (Desvallées, 1992). Un peu partout sur la planète des initiatives, comme le

¹⁰ Directeur scientifique d'un think-tank italien sur la culture, *Institute for Assessment and Research on Cultural Heritage of the Rosselli Foundation of Turin*. Il a beaucoup publié, notamment sur l'innovation au musée.

Mouvement international pour une nouvelle muséologie créé par Pierre Mayrand,¹¹ vont expérimenter avec les concepts de la nouvelle muséologie et donner des interprétations multiples à ce courant. Ainsi s'engage une réflexion internationale sur le rôle social au musée. Le climat est fertile et plusieurs écomusées et musées spécialisés voient le jour. La finalité sociale de tous ces musées est soulignée par la création du vocable « musée de société » pour désigner un ensemble de musées « d'ethnographie, d'histoire, de sciences et techniques, d'industrie ainsi que les musées thématiques » (Drouguet, 2015). Roland Arpin fonde le Musée de la Civilisation à Québec dans un esprit de service aux visiteurs et crée une nouvelle façon de présenter le discours à l'aide de thématiques (Bergeron et Côté, 2016). La vision d'Arpin aura sa lignée d'héritiers dans de nouveaux musées qui verront le jour à l'orée de l'an 2000 que ce soit à Marseille avec le *Musée des civilisations de l'Europe et de la Méditerranée* (MUCEM) ou à Lyon avec le *Musée des Confluences*.

Comment un musée peut-il prétendre servir la communauté et bien s'y enraciner, s'il ne se préoccupe pas de sa propre fonction sociale ? Une préoccupation qui s'exprime par une ouverture à la communauté environnante, ses besoins, ses désirs et ses attentes. (Arpin, 1997, p.268)

Progressivement, grâce à la nouvelle muséologie, les musées dits traditionnels, comme les musées d'art, intègrent davantage d'activités pour leur public et les non-publics : « Les musées sont sortis de leurs murs et de leur centralité sur les collections, et la muséologie a trouvé dans l'expérience muséale, en tant qu'expérience sociale, son vrai objet d'étude. » (Soares, 2015, p. 63)

Si la nouvelle muséologie a contribué à développer la fonction sociale, les politiques gouvernementales de plusieurs pays occidentaux — et les subventions qui en

¹¹ En plus d'avoir créé le MINOM, Pierre Mayrand a aussi créé l'Écomusée de la Haute-Beauce.

découlent — vont insuffler un autre élan et surtout préciser la nature des interventions des musées en faveur du public (Barrère et Mairesse, 2015). En Angleterre particulièrement, dans les années 90, les instances gouvernementales décident d'inscrire l'inclusion sociale dans les visées de plusieurs ministères, dont celui de la culture. Les musées anglais, peu sensibles par ailleurs au courant de la nouvelle muséologie, vont alors développer une série d'initiatives qui répondent au besoin d'accroître l'apport des musées à la société (Hooper-Greenhill, 1994). Le gouvernement français a aussi influé sur le rôle social en modifiant sa loi sur les musées en 2002. Elisabeth Caillet attribue à l'article 2 de cette loi l'institutionnalisation du rôle social du musée (Caillet, 2011, p.22). Une quinzaine d'années plus tard¹² le gouvernement français voit à nouveau dans le rôle social du musée une réponse à donner aux maux sociaux de l'époque. En effet, il évoque, lors de la création de la *Loi relative à la Liberté de la création, de l'architecture et du patrimoine*, le contexte « post-attentat au Bataclan » pour justifier de nouvelles actions socioculturelles notamment une réflexion tous azimuts¹³ sur le musée (Eidelman et Cordier, 2017). Jacqueline Eidelman, responsable de la *Mission Musées XXIe siècle*, établit un lien entre l'évolution de la société et les changements souhaités au musée :

Demain... c'est aussi une interrogation sur des modèles de société. Une société où la nature des liens sociaux, les droits culturels, l'éducation citoyenne seront réécrits pour parvenir au "vivre ensemble" ? Une société humaniste, inclusive,

¹² Entretemps, des politiques internationales notamment la déclaration sur la diversité culturelle de l'UNESCO en 2001 ont aussi eu un impact sur la définition du rôle social au musée:
http://portal.unesco.org/fr/ev.php-URL_ID=13179&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html

¹³ La mission *Musées du XXIe* a consulté 3 000 Français et sollicité 700 professionnels du monde muséal. Parmi les professionnels consultés, Nathalie Bondil a été invitée comme membre du comité de pilotage et observatrice sur le comité « un musée éthique et citoyen ». Dans le rapport de la Mission, le MBAM et le manifeste de Nathalie Bondil sont cités comme des inspirations. Aussi, à noter, la mission est divisée en quatre chantiers dont deux interpellent directement le rôle social du musée : un *musée éthique et citoyen* et le *musée inclusif et collaboratif*. Les deux autres chantiers sont : le *musée protéiforme* et le *musée comme écosystème professionnel*.

délibérative ? Une société de la création et de l'intelligence collective ? Une société marquée par la globalisation des échanges, une prise de parole décomplexée où la voix de l'expert ne va plus de soi ? Une société du numérique où les données sont en partage (les musées sont aussi des bases de données) et réutilisables ? Une société tout entière imprégnée par le participatif ? Le collaboratif ? La Mission propose des modèles émergents de musées en résonance avec ces tendances de fond, et déjà à l'œuvre (Eidelman et Cordier, 2017, p.2).

Dans un autre registre, les changements technologiques des 20 dernières années ont aussi grandement contribué à modifier le rapport du musée avec les citoyens et la société¹⁴. Nous n'avons qu'à penser au succès du #GettyChallenge sur les réseaux sociaux au plus fort de la première vague de la pandémie de la Covid-19. Le musée Getty a alors interpellé la population avec une activité ludique soit des défis de mise en scène de tableaux à partir d'effets personnels disponibles à la maison. Ceci a certainement permis à un très vaste public (Instagram, Twitter et Facebook) de se familiariser et même de s'approprier des œuvres de l'histoire de l'art. La Société des musées du Québec (SMQ) liste dans son guide « *Musées, innovations numériques et expériences de visite* » quatre aspects positifs des nouvelles technologies en lien avec le rôle social du musée : sa capacité à rejoindre un public plus jeune, une appropriation des contenus facilitée (par exemple sur les réseaux sociaux), la collecte de données qui fournissent des informations précises sur l'expérience des visiteurs et, bien sûr, la possibilité de faire davantage participer le public (SMQ, 2018).

Pour conclure cette brève chronologie de l'évolution du rôle social du musée, deux sujets d'actualité sont aujourd'hui incontournables. Le premier concerne justement la grande question de la participation des citoyens au musée. Des auteurs, comme

¹⁴ Bien sûr, le rôle social du musée n'est pas la seule fonction muséale transformée par les nouvelles technologies.

Simon (2010) ou Moolhuijsen (2015) définissent maintenant le rôle social du musée dans sa capacité à faire participer les publics. Dans leur conception, la participation citoyenne peut intervenir à toutes les étapes de production du musée : autant, par exemple, pour créer une exposition, l'évaluer ou encore pour déterminer le sens qu'il faille donner aux œuvres (Moolhuijsen, 2015). Même si ces auteurs apprécient les possibilités offertes par les nouvelles technologies, l'essence de leur propos est ailleurs : « Participative museology does not indicate a series of interactive design tools or engaging activities, but a change in the way museums look at what is their heart, that is to say knowledge of collection, and hierarchise between professionals and audiences. » (Moolhuijsen, 2015, p. 199)

La décolonisation¹⁵ des collections et des pratiques muséales (Soares et Maranda, 2017) est le deuxième sujet d'actualité qui confronte le musée dans son rapport à la société. Les musées d'anthropologie et d'ethnologie ont été les premiers à s'interroger sur la provenance de leurs objets, leur méthode d'acquisition et leur présentation parfois complètement décontextualisée. Au Canada, cette question a d'abord été abordée sous l'angle de la représentation autochtone¹⁶ dans les musées d'histoire canadiens (Maranda, 2017), mais le spectre de la « décolonisation des musées » est bien plus large et interpelle autant des questions de genres, d'identités sexuelles ou encore de représentation des minorités. De plus, elle ne se limite pas aux musées de société, les musées d'art sont aussi concernés :

¹⁵ Ce thème devait d'ailleurs être le thème central du 43^e symposium annuel d'ICOFOM, au Canada cet automne : « La décolonisation de la muséologie : musées, métissage et mythes d'origine ». Le colloque est reporté à cause de la Covid-19.

¹⁶ Même d'un point de vue international, la question autochtone a été un des premiers aspects soulevés par la décolonisation, lors de la création du *Te Papa Tongarewa*, le musée national de Nouvelle-Zélande, créé en 1992.

Changes in social structures, in cultural allegiances and in personal identities go hand in hand with changes in the nature, control and functions of knowledge. Today, museums are subject to diverse demands to enable them to play valid roles in new worlds. Art museums must demonstrate their viability and argue their value in new contexts where former values are no longer taken for granted. (Hooper-Greenhill, 2000, p.11)

De plus en plus auteurs comme West (2019) ou Botte (2017) revendiquent donc le rôle social du musée comme la réécriture décolonialisée de l'histoire à l'intérieur des expositions et dans l'ensemble des activités du musée.

Un musée, c'est ainsi un lieu social, indissociable de valeurs communes, qui font identité ; du moins le modèle muséal républicain lui a-t-il conféré ce rôle. Dès lors se pose de nouvelle façon la question des publics : comment la diversité culturelle et sociale, la diversité des origines et des parcours, fait-elle sens pour le musée? (Hatzfeld ; Fourès, Grisot et Lochot, 2011, p.181)

Ce courant, comme celui qui appelle à la muséologie participative, veut bien plus qu'accroître le rôle social du musée. Il souhaite transformer le musée en tenant compte de nouvelles réalités sociales dans chacune de ses opérations : les expositions, la collection, le personnel, la gouvernance, etc. Il n'y a alors qu'un pas à franchir entre ces défenseurs d'une révision « décolonialisée » de l'ensemble des opérations du musée et l'ICOM qui cherche à redéfinir le mot « musée ». L'ICOM propose d'ajouter des notions d'inclusion, de transparence, de participation, d'égalité, de justice sociale et de bien-être planétaire dans sa proposition de nouvelle définition du musée (ICOM, 2019). Ainsi, c'est la mission du musée que l'on propose de modifier en amplifiant son caractère social.

1.3 Au-delà de la chronologie : controverses et particularités québécoises

Le court récapitulatif ci-haut pourrait donner l'impression que le rôle social du musée est en croissance continue depuis pratiquement un siècle. Pourtant, le musée vit aussi d'autres transformations substantielles qui entrent en conflit avec l'essor de son rôle social.

Certains dossiers comme le débat sur la restitution d'œuvres d'art¹⁷ ou encore la délicate question de la gestion de restes humains¹⁸ par certains musées mettent en évidence les tensions entre l'éthique, l'engagement social du musée et sa fonction originelle, la collection. Le débat sur le rôle social du musée a été particulièrement virulent au tournant des années 2000 en Grande-Bretagne et gravitait surtout autour de cette opposition entre la fonction de collectionnement du musée et le rôle social. Pour des auteurs comme Josie Appleton, le rôle social nie le potentiel du musée : « The social inclusion agenda is indifferent to, and even contemptuous of, the activities on which the museum was built. It therefore distorts the very basis of the institution ». (Appleton, 2002, s.p.) D'autres, plus sarcastiques, comme David A. Tucker, ont considéré que la contribution sociale du musée était une illusion. Selon lui, l'idée que le musée « really make a difference to their subjects is a delusion, and moreover, an insult to real social workers, police officers, teachers and housing

¹⁷ La question de la restitution d'œuvres d'art demeure une question débattue en France, notamment en lien avec le *Musée du Quai Branly* : https://www.lepoint.fr/afrique/restitution-d-objets-d-art-le-coup-de-semence-de-stephane-martin-20-02-2020-2363691_3826.php

¹⁸ Pour ce qui est de la question des restes humains, notons que le MBAM a remis en 2012 une tête momifiée (Toi Moko) aux Maoris de la Nouvelle-Zélande : <https://www.ledevoir.com/culture/364555/le-mbam-retourne-une-tete-maorie-en-terres-ancestrales>

officers who strive to make a material contribution to the quality of people's lives »
(1993 : p.7, cité dans Silverman, 2010)¹⁹

Ces débats ont eu comme effet d'accroître la demande pour des études empiriques sur les bénéfices sociaux des musées. Depuis les années 2000, quantité d'études ont défini et démontré l'apport social du musée (Scott, 2009 ; Kelly, 2006). Ces études n'ont toutefois pas résolu les tensions qui existent au sein même des musées sur la place à octroyer au rôle social. Des travaux comme ceux de McCall et Gray (2014) donnent une bonne idée des tiraillements possibles entre les différentes fonctions muséales et les différents corps de métier:

The empirical evidences highlighted that museum workers recognised elements of polarisation within their services. One outreach worker described this polarisation as "the new school" and "the old school" groups within the museum- seeing museums workers within their service to be clearly related to these polarised schools. The new school included outreach, learning and people-centered functions of the museum, while the old school were collections-related curators and people within certain "backwards-looking" departments. (McCall et Gray, 2014, p.24)

Les pressions économiques que subissent les musées un peu partout dans le monde peuvent limiter les actions sociales du musée. Au premier chef, l'augmentation des droits d'entrée entre en conflit avec l'accessibilité et la démocratisation culturelle. (Tobelem, 2009) La volonté d'attirer des touristes de passage, notamment à l'aide d'expositions « blockbusters », nécessite des ressources financières importantes, parfois au détriment d'expositions avec des thèmes locaux ou d'activités

¹⁹ J'ai été incapable de retrouver la première source pour cette référence. Par contre, à l'aide de différentes recherches, j'ai pu constater qu'il est directeur du Lyme Regis Museum en Grande-Bretagne et la contextualisation de sa citation dans le livre de Silverman me semble crédible dans la mesure où j'ai pu retrouver d'autres écrits exprimant une vision concordante.

communautaires ou éducatives. Godoy et Luna (2018) se sont penchées sur le cas du nouveau musée « *Museu de Arte do Rio* » comme cas de figure des tensions entre les visées touristiques du musée et l'action communautaire. L'expérience de ce musée, pourtant partisan d'un engagement dans sa communauté, a soulevé multiples enjeux de gentrification et de transformation de l'espace public.

But the museum, as an institution that seeks to safeguard cultural assets, must act beyond this uncontested objective as an important center of political and social transformation. Institutions need to host increasingly responsible thinking about their role in and with society, taking care of the relationship with their visitors (tourists or not) and with the local population, so that they do not become criminals or hostages of strategies of aesthetic manipulation. (Godoy et Luna, 2018, p. 110)

Pour Morisset et Noppen, le trio « tourisme-musée-culture » forme un « triangle amoureux équivoque » (2008, parag. 10) alors que pour l'OCDE et l'ICOM (2019), il s'agit d'une alliance créatrice d'un nouvel impact économique et social pour le musée.

En tout état de cause, il est intéressant d'observer les chassés-croisés entre le rôle social du musée, pour l'instant au cœur des débats, et le rôle économique que certains souhaitent encore lui voir jouer, qu'il s'agisse de participer au développement touristique d'une région ou celui des secteurs fondés sur l'économie dite de la créativité. De tels rapprochements soulignent l'interrelation entre le social et politique, les mesures prises en faveur du premier ne pouvant être comprises qu'à l'aune de la situation, mais aussi des présupposés du second. (Mairesse, 2015 p.142)

Mairesse souligne la corrélation indiscutable entre les pressions économiques, le politique et le développement (ou l'absence de développement) du rôle social. Cette relation tendue entre le rôle social, les aspirations politiques et les pressions

économiques ne semble pas prête de disparaître, surtout dans un contexte marqué par les défis économiques d'un monde « post-covid-19 ».

Le rôle social du musée au Québec

Avant de nous attarder dans le prochain chapitre au Musée des beaux-arts de Montréal et à sa conception du rôle social, quelques exemples québécois qui ont pavé la voie méritent d'être mentionnés. Outre l'apport très important de Mayrand et d'Arpin qui ont déjà été évoqués, Raymond Montpetit cite trois musées qui se démarquent à l'égard de leurs préoccupations pour les visiteurs : *le Musée de la civilisation du Québec*²⁰, *le Biodôme* et *Pointe-à-Callière* :

Nous pouvons dire sans exagération que ces établissements ont innové et pratiqué une muséologie contemporaine conviviale aux normes les plus avancées, plus que jamais préoccupées de ses visiteurs et de leurs besoins et inédites ici, jusque-là ; une muséologie apte à répondre à la volonté politique souvent affirmée de démocratisation culturelle. (Montpetit, 2013, p.15)

En plus des trois musées cités par Montpetit, d'autres institutions québécoises se sont démarquées au même chapitre. *L'Écomusée du Fier Monde*, sous la gouverne de René Binette²¹, a créé la première collection écomuséale au monde en impliquant la population du Centre-Sud montréalais dans le choix des éléments désignés (Binette ; Riva, 2018). *Le Centre d'histoire de Montréal* sous la gouverne de Jean-François

²⁰ Le rapport a été remis en 2013 donc Roland Arpin avait quitté le Musée de la Civilisation depuis plus de 10 ans déjà.

²¹ Éric Giroux a pris la tête de *L'Écomusée du fier monde* en début d'année. René Binette demeure le président du conseil d'administration.

Leclerc²² a toujours été près de la sociomuséologie à la brésilienne et rejoint depuis longtemps le public, sur le terrain notamment, à l'aide d'interventions aux quatre coins de la ville (Bensaïd, 2009). Ces quelques exemples inscrivent le travail du Musée des beaux-arts de Montréal dans le terreau très fertile du développement du rôle social du musée au Québec.

²² En 2018, Jean-François Leclerc a été remplacé à la tête du *Centre d'histoire de Montréal* qui deviendra sous peu le MEM. D'ailleurs le MEM entend poursuivre ce type de travail très engagé auprès des communautés montréalaises.

CHAPITRE 2 : LE DÉVELOPPEMENT DU RÔLE SOCIAL AU MBAM

Ce chapitre a pour objectif de présenter le développement du rôle social au Musée des beaux-arts de Montréal dans le contexte de sa riche histoire de plus de 160 ans. À sa base même, le MBAM est né d'une volonté communautaire, celles des entrepreneurs de la ville la plus en vue d'un jeune pays en plein développement économique (Trudel, 1991). Alors que le pont Victoria enjambait depuis peu le fleuve et que Notman photographiait la progression vers l'ouest du pays, les grandes familles anglophones montréalaises, à l'instar de plusieurs autres communautés dans le monde à cette époque, ont souhaité démontrer le raffinement de leur société et éduquer la population aux vertus de l'art (Bergeron, 2019, p.319). Parmi les plus vieux musées du pays, le MBAM a vécu plusieurs des grandes tendances mondiales muséales parfois à l'avant-garde, parfois tiraillé par les particularités de sa propre histoire.

La première partie de ce chapitre offre un survol du rôle social développé au MBAM en lien avec sa gouvernance, ses expositions, ses activités éducatives et son architecture entre 1860 et l'arrivée en poste de Nathalie Bondil à la tête du musée, en 2007. La deuxième partie s'intéresse aux actions mises en place par Nathalie Bondil et son équipe. Cette section étaye les fondements de notre démarche dans la mesure où elle contient une analyse détaillée des rapports annuels (de 2007 à 2018) et une revue de presse attentive aux déclarations de la direction du musée au fil des ans. Les tableaux ainsi constitués s'intéressent à la fréquentation au musée et à des décisions qui relèvent de gouvernance comme la structure administrative mise en place, les énoncés de priorités et le développement des activités éducatives et communautaires. Enfin, la troisième section du chapitre dresse le cadre stratégique des choix effectués par l'administration du musée. Elle nous permet de comprendre

le contexte et les raisons qui ont motivé le MBAM à se tourner vers l'innovation, le sujet de notre troisième chapitre.

2.1. Le rôle social au MBAM de 1879 à 2007

L'Art Association of Montréal a été créée en 1860 et dès son l'acte d'incorporation, elle esquisse les contours de la création d'un musée puisqu'elle souhaite la « *constitution d'une collection permanente de peintures et de sculptures, présentation d'expositions et de conférences, fondation d'une école d'art et d'arts appliqués, constitution d'une bibliothèque spécialisée, formation d'une société d'amis et de donateurs* » (Germain, 2007, p.20). À l'instar de ce qui se fait à Boston ou à New York, les riches familles anglophones montréalaises prennent conscience qu'en créant le musée, il « contribue au prestige et à la reconnaissance de ces communautés » (Bergeron, 2019, p.123). La concrétisation de cette idée mettra tout de même 19 ans à se matérialiser. À son décès en 1877, le collectionneur montréalais Benaiah Gibb lègue à *L'Art Association of Montreal* 76 œuvres, un terrain bien situé et 8 000\$ à condition qu'un musée soit créé dans les 3 prochaines années (Germain, 2007, p.30). L'association y parvient en 1879, alors que *L'Art Gallery*, située au nord du Square Philipps, est fondée. Le musée compte une bibliothèque, reçoit des conférenciers et organise bien sûr des expositions d'œuvres européennes tirées des collections des grandes familles montréalaises et celles des jeunes artistes canadiens en développement, comme les élèves du peintre William Brymner, le premier directeur de l'école du musée. Grâce à un premier agrandissement dans son édifice du square Philipps, la galerie devient un lieu de rassemblement pour la communauté anglo-protestante. Enfant, Clevelan Morgan allait à la bibliothèque de *L'Art Gallery* et des années plus tard se sera à lui de créer la collection d'arts décoratifs (Germain, 2007,

p.63). En 1912, la galerie déménage sur la rue Sherbrooke, en plein cœur du Golden Square Mile au cœur des demeures cossues des riches Montréalais collectionneurs comme les Van Horne. La première année, sur la rue Sherbrooke, la galerie accueille 50 000 personnes, issues cependant d'un cercle socio-économique très restreint :

Le petit peuple laborieux, intimidé plus que jamais par tant de grandeur et de beauté, n'y venait pas plus qu'avant. Les administrateurs déploraient que le public ne se soit pas vraiment renouvelé ni élargi. Visiblement, il était toujours composé en très grande partie, pour ne pas dire en totalité, d'anglo-protestants riches et cultivés, fils, fille, petits-enfants des fondateurs de l'Art Association. (Germain, 2007, p.62)

Si, à cette époque, le musée ne réussit pas à rejoindre le public francophone, il rallie et encourage les forces vives de l'art canadien (Cogeval *et al.*, 2001) de Clarence Gagnon à Adrien Hébert en passant par les peintres du *Beaver Hall*. Malgré la crise des années 30 et les deux grandes guerres, le musée réussit à élargir ses collections, ajoutant notamment les arts décoratifs à son offre, et passe en 1949²³ de galerie d'art à un statut de musée des beaux-arts pour refléter plus justement l'ensemble de ses collections.

De sa naissance aux années 60, le musée a grandi grâce aux richesses, à l'engagement et au travail très majoritairement bénévole de sa première communauté, les anglophones de Montréal. Ce qui pendant toutes ces années a été une force constitutrice s'est transformée en crise existentielle dans les années 60 et 70. Plusieurs familles ont cessé de collectionner, d'autres ont quitté Montréal. De toute

²³ Georges Hébert Germain (2007, p.97) parle de 1949 alors que l'album de la Fondation BNP Paribas (2001, p. 8) mentionne 1948.

évidence, l'argent privé ne pouvait plus, à lui seul, maintenir à flot un grand musée riche d'autant de collections (Germain, 2007).

Parallèlement à ces perturbations internes au musée, l'environnement artistique et culturel québécois est en pleine transformation. La création du ministère des Affaires culturelles du Québec (1961) qui enfantera notamment du Musée d'art contemporain de Montréal (1964) et la commission d'enquête sur l'enseignement des arts plastiques (1968) sont autant d'événements significatifs qui transforment le rapport entre l'art, la société québécoise et l'État (De Koninck et Landry, 1999). Le MBAM est perçu par les artistes comme « peu sensible à l'art contemporain. La création du Musée d'art contemporain se définit en opposition au Musée des beaux-arts de Montréal » (Bergeron, 2019, p. 204).

De plus, la société québécoise de la Révolution tranquille portait en elle des valeurs qu'elle voulait retrouver dans ce musée centenaire pour le faire sien : le « fait français »²⁴ devait y trouver sa place. À l'image de la politique québécoise des années 70, le musée vécut ces tensions et débats avec passion. Heureusement pour le musée, cent ans après sa naissance, en 1972 le gouvernement du Québec assure un financement au MBAM en créant « la loi sur le Musée des Beaux-Arts de Montréal ». Le musée devient alors un organisme sans but lucratif avec un statut de musée privé au sens où il assume sa propre gouvernance par rapport aux différents paliers de gouvernement. À partir de ce moment, le musée obtient des subventions récurrentes qui varient selon les années, mais qui grosso modo comptent pour 50 % de son budget. C'était pour ainsi dire, un nouveau cycle de vie pour le musée dans un contexte culturel radicalement changé.

²⁴ Ou devrions-nous parler de « fait Québécois » pour intégrer bien au-delà de la langue, une direction et des professionnels francophones pour le musée, un propos plus large aussi.

Au-delà des changements dans sa gouvernance, le MBAM a aussi réagi aux changements sociaux et culturels. En effet, le musée commande dès les années 60 une étude cherchant à redéfinir la fonction, le rôle et la mission du musée. L'étude commandée à l'agence new-yorkaise²⁵ *Raymond Loewy/ William Snaith*, spécialiste des espaces publics et des mouvements de foule, avait pour objectif de « préciser les services que le musée pouvait offrir à la collectivité, définir les rapports qu'il entretenait avec elle, de comprendre son attitude devant les nouveaux courants intellectuels et sociaux qui touchaient alors le monde des musées » (Germain, 2007, p.118). Le musée met alors le cap sur des expositions qui élargiront son public. Pour la première fois de son histoire, le musée attire plus de 250 000 visiteurs en 1960-1961 à la suite de l'exposition Van Gogh (idem, p.116). De grandes expositions comme Picasso (1962) ou Toutankamon (1964) contribuent aussi à attirer un nouveau public.

Attirer de nouveaux publics... C'est la quête « par excellence », celle qui se vit dans tous les musées et particulièrement dans les musées d'art qui peinent davantage à convaincre le grand public à entrer (Hooper-Greenhill, 2000). Au fil des ans, plusieurs des expositions du MBAM ont été des succès d'audience et ont permis à la population de se sentir « conviée » au musée. Pierre Théberge disait qu'une douzaine de noms d'artistes attireront toujours : les Modigliani, Picasso, Rembrandt, etc. (Ouellet et Lapierre, 2005, p.10). Au-delà de ces grands noms synonymes de succès populaires, des expositions comme « *Le musée imaginaire de Tintin* » peuvent sembler des évidences aujourd'hui, mais ont surpris le public et ont contribué à changer l'image du musée dans les années 70. L'audace a sa tradition au MBAM.

Au-delà des expositions, le MBAM organise, depuis ses tout débuts, des activités qui visent à faire une place aux populations fragilisées. Quand le sculpteur Robert Roussil

²⁵ Il faut savoir qu'à cette époque le MBAM était dirigé par Evan Turner, un jeune américain dans le vent, diplômé de Harvard et originaire du Maine. (Germain, 2007, p.118)

est revenu chez lui, à Montréal, après avoir combattu en Europe pendant la Deuxième Guerre mondiale c'est grâce à un programme conjoint du MBAM et du ministère des anciens combattants qu'il fait son entrée à l'école du MBAM et y développe son style²⁶ (Germain, 2007, p.102). Après des années de grande effervescence, l'école du MBAM fermera ses portes avec la naissance des universités et leur faculté d'arts. Le musée réoriente alors ses services davantage vers l'éducation populaire notamment pour les adultes, aînés, famille, etc. Alors que la nouvelle muséologie commence à faire son œuvre dans les années 80, le MBAM offre des services limités : « À l'époque, le service éducatif était un peu marginal : marginal dans les budgets et dans l'orientation du Musée » raconte Pierre Théberge, en 1995. (Ouellet et Lapierre, 2005)

Le musée a aussi utilisé l'architecture pour entretenir son rapport à la population. Le bâtiment de la rue Sherbrooke a connu 4 agrandissements. Avant l'agrandissement du musée en 1976, seulement 3 % de la collection était exposée. En plus de pallier ce manque d'espace évident, l'architecture choisie en 1976 symbolisait la vision de la démocratisation culturelle de l'époque. La fermeture de l'entrée principale, avec son grand escalier et ses colonnes, se fait au profit d'une modeste entrée de « sous-sol » qui est alors présenté comme l'expression de la « démocratisation » (Germain, 2007)²⁷. Si l'architecture de l'agrandissement de 1976 reçut son lot de critiques (...), la création du Pavillon Jean Noël Desmarais, par l'architecte Moshe Safdie, a d'emblée ravi. L'objectif est d'ouvrir le musée sur la ville et le public. Il confère au musée un statut « plus accessible, plus invitant » (Germain, 2007, p.208). Bien d'autres

²⁶ Même si Roussil est bien sûr davantage associé au MBAM à cause du scandale de son œuvre *La Famille*.

²⁷ Quand on voudra remettre le musée en selle, quelques années plus tard, on retournera à l'entrée d'origine sur la rue Sherbrooke.

agrandissements étaient alors à venir, le premier d'entre eux coïncide avec l'arrivée de Nathalie Bondil à la tête du MBAM.

2.2 De 2007-2020 : un rôle social accru

En décembre 2006, Guy Cogeval crée la surprise en annonçant qu'il quitte la direction du MBAM quelques mois avant la fin de son mandat. Le comité transitoire²⁸ qui lui succède pour les 9 prochains mois hérite alors d'un musée en santé : le nombre d'amis du musée est à la hausse et les dons d'œuvres se multiplient (Baillargeon, 2006, p.A 1). Sous la direction de Cogeval, le MBAM a présenté de grandes expositions : *Hitchcock et l'art : Coïncidences fatales* en 2000-2001, une grande rétrospective Vuillard ou encore *Catherine la Grande : un art pour l'Empire* en 2006, une exposition signée Nathalie Bondil.

Toujours dans *Le Devoir*, Cogeval explique son départ en disant « que le MBAM lui offrait surtout, pour les années à venir, des défis d'ordre administratif et financier ». Effectivement, le musée est sur le point de lancer une énorme campagne de financement de 100 millions sur 10 ans et cherche à acquérir l'église Erskine & American pour étendre ses collections de nouveau à l'étroit (Dansereau, 2007, p.8). Ces « défis administratifs » ne freinent pas Bondil qui devient officiellement directrice en septembre 2007 tout en demeurant conservatrice-en-chef.

Si Nathalie Bondil a fait l'histoire lors de sa nomination à titre de première femme directrice du musée, elle détient aussi le record de longévité à la tête du MBAM.

²⁸ Le comité transitoire est composé de Nathalie Bondil, conservatrice en chef, Paul Lavallée, directeur de l'administration et Danielle Champagne, directrice des communications.

Comme directrice et conservatrice en chef, son parcours est jalonné de multiples expositions à succès, célébrées internationalement pour leur originalité et la qualité de leur recherche, ainsi que de records de fréquentation et d'abonnements. Des expositions comme « *Warhol live : la musique et la danse dans l'œuvre d'Andy Warhol* » ou *Yves St-Laurent* ont solidifié la réputation internationale du musée. Le vérificateur général du Québec identifiait d'ailleurs la principale force du MBAM dans sa capacité à exporter des expositions à l'international (Collectif, 2011). Dans certains cas, leurs tournées internationales, comme celle de l'exposition *Yves St-Laurent*, ont aussi représenté des entrées de revenus importants pour le musée. (Coblence et al., 2013) Grâce à la capacité du MBAM à convaincre les collectionneurs et les donateurs, le musée a aussi réussi à bonifier ses collections rendant sa visite toujours plus intéressante. Fort de ces actifs, le MBAM est présentement dans une position très enviable de 2^e musée d'art le plus fréquenté au Canada, 11^e en Amérique du Nord et 60^e dans le monde²⁹. Malgré la petitesse du marché québécois, le musée génère environ 50 % de son budget en revenus autonomes (Coblence et al., 2013). En plus de toutes ces réalisations, au cours des 13 dernières années, Nathalie Bondil a progressivement modifié la nature du rôle social du musée ainsi que son ampleur au sein des opérations.

La nature et l'ampleur du rôle social au MBAM sous la direction de Nathalie Bondil

Pour étudier l'évolution de la nature et de l'ampleur du rôle social, nous avons choisi une démarche en quatre temps qui débute par une analyse de la fréquentation du musée. La seconde étape de notre démarche analytique s'intéresse à la structure

²⁹ Ces chiffres proviennent de la compilation annuelle du *Art Newspaper* et sont aussi disponibles sur le site web du MBAM : <https://www.mbam.qc.ca/fr/decouvrir-le-musee/a-propos-du-musee/>

administrative du musée, ses énoncés de priorités et ses choix d'activités éducatives et communautaires. Nathalie Bondil a joui d'une grande faveur médiatique qui a certainement facilité la transmission de sa vision pour le musée. Notre troisième étape se fait donc à l'aide d'une revue de presse. Ainsi nous pourrions aller au-delà du discours officiel des rapports annuels et mieux cerner le développement des priorités au MBAM en lien avec l'actualité. Enfin, comme dernière étape, nous avons constitué un tableau-synthèse.

1. La fréquentation au musée entre 2007-2019

Nous avons comptabilisé la fréquentation au musée, comme la prémisse essentielle à un rôle social incarné. Quel impact pourrait-on espérer si le public est peu présent au musée ? L'annexe 1 récapitule donc la fréquentation au musée (nombre de visiteurs), le nombre de membres du musée et le nombre de participants aux activités éducatives et culturelles qui constituent la première définition du rôle social du musée. Cette compilation atteste de la popularité grandissante du musée à tous égards. Depuis 2007, le nombre de membres du MBAM a plus que doublé alors que le nombre de participants aux activités éducatives, culturelles et communautaires du musée a plus que triplé. Le musée est aussi le deuxième plus visité au Canada.

2. Le rôle social évalué sous l'angle de la gouvernance

Nous avons ensuite analysé tous les rapports annuels de l'ère Bondil pour dégager l'importance du rôle social dans la gouvernance du musée. Trois facettes de la gouvernance ont été retenues : les énoncés de priorités ; les changements dans la structure de l'administration en lien avec le développement du rôle social et finalement les activités du département des services de l'éducation et de l'action

culturelle³⁰. Toutes ces données essentielles à l'analyse sont consignées dans l'annexe 2 par année fiscale. Ce tableau témoigne du nombre croissant d'activités et de partenariats, de l'allocation de ressources toujours plus importantes au secteur de l'éducation et du bien-être, et de priorités affirmées envers le rôle social du musée.

3. Les visées sociales du MBAM dans la presse

En début de mandat, de 2007 à 2010, le rôle social du musée est pour ainsi dire absent des entretiens médiatiques analysés même si les journaux réservent à Nathalie Bondil de longs portraits présentant ses premières actions, ses défis et ses priorités (Dansereau, 2007, p.8 ; Pétrowski, 2008, p.16). Le pavillon Bourgie en devenir entraîne une complète réorganisation de la présentation des collections du musée. Du point de vue du rôle social, ce nouveau pavillon favorise le développement de l'action culturelle grâce notamment à la nouvelle salle de concert. En 2007, Bondil déclare au journal *Les Affaires* : « Je veux que le Musée fasse de Montréal une étape culturelle sur la planète » (Dansereau, 2007, p.8). A posteriori, avec 5 ans de recul, dans le rapport annuel de 2011-2012, Bondil dira : « 2007 était l'année de tous les dangers, car il nous fallait imaginer et produire en moins de douze mois la programmation des années à venir... »

Même si les impératifs du musée la tiennent loin pour l'instant d'un rôle social accru, Nathalie Bondil a par contre profité de ses premières années au Québec pour s'intéresser à la muséologie nord-américaine et sa préoccupation pour le visiteur. À la question, « quels outils ont façonné votre pratique comme directrice générale? », elle répond, après avoir évoqué sa formation académique en France :

Ensuite, des raisons « politiques » (le citoyen ou politikos) et mes convictions « républicaines » (res publica ou affaires publiques) motivent mon engagement

³⁰ Le nom du secteur change au fil des ans. Les changements sont notés dans le tableau de l'annexe 2.

auprès d'un service public : si ce discours est français, en réalité, c'est dans cette société³¹ que j'ai trouvé, au travers du prisme du musée, les valeurs qui nourrissent l'appareil collectif, philanthropique et culturel. (Mariani, 2012, p.79)

Cet héritage intégré de la muséologie nord-américaine elle le cite souvent, notamment en juin 2009 : « Nous travaillons pour les gens. Le Musée est lui-même une institution instaurée par des individus passionnés et non pas créée par l'État. Nous sommes le réceptacle d'une collectivité » (Richer, 2009, p.8). C'est aussi dans cet esprit qu'elle crée des expositions qui rallient. Avec le pavillon Bourgie elle élargit le spectre des médiums du musée et ajoute la musique et la mode à ses terrains de prédilection : « Nous voulons offrir de nouvelles portes d'accès aux beaux-arts. Ce qu'on trouve intéressant, c'est d'aller chercher d'autres types de visiteurs. On veut être de plus en plus ludiques, aller chercher la multidisciplinarité et s'ancrer davantage dans la société et dans la ville » (Paré, 2009, p. A 1).

Tout est donc en place pour que, cinquante ans après la création du service de l'éducation, le musée lance en 2010-2011 le projet Hercule, ses 12 travaux³², et son objectif ambitieux : passer de 100 000 participants aux activités éducatives, culturelles et communautaires à 200 000 en 5 ans. À cette époque, Bondil positionne les actions en éducation dans un processus à long terme de développement de public et même du développement des collectionneurs de demain. Plusieurs articles sont alors consacrés aux succès du secteur de l'éducation et de l'action culturelle (Clément, 2014, p.2 ; Delgado, 2014). Cependant, les années 2013, 2014 sont aussi des années de compressions des subventions gouvernementales et la fonction

³¹N.D.L.R. Le Québec.

³² Pour ne pas alourdir le texte, une description sommaire d'initiatives retenues pour le projet Hercule constitue l'annexe 3.

d'éducation se dessine comme la première victime. En juin 2014, Nathalie Bondil émet son mécontentement dans un « *Ça suffit!* » repris par la presse : « On s'était ajustés à la ronde de compressions précédente en coupant l'accès gratuit à la collection, mais là, on va être obligés de couper dans les services éducatifs. Et si on exclut les jeunes des musées, ils n'y viendront plus ». (Clément, 2014, p. 8)³³

Ces compressions n'empêchent pas le MBAM de lancer l'ambitieux projet Educ'Art³⁴ en 2015. Ce site web éducatif met en valeur 350 œuvres du musée organisées par thématique. Les thématiques sont tirées du programme scolaire et permettent aux professeurs d'utiliser des œuvres pour parler de problématiques comme la relation au corps, les questions migratoires, etc. Il a été développé avec des professeurs et s'inscrit complètement dans le souhait de Bondil de sortir les œuvres du contexte de l'histoire de l'art pour privilégier une approche imprégnée des questions de l'actualité.

Dès les années 2014-2015, plusieurs entrevues annoncent les principes fondateurs du manifeste que Bondil publiera en 2016. Par exemple, le 24 novembre 2014, Bell Canada publie un communiqué pour annoncer un nouveau don au MBAM. Le segment concernant le musée annonce déjà, comme une utopie, et 4 ans avant sa réalisation, qu'un jour des médecins prescriront peut-être des visites au musée à leurs patients.

Ainsi, le rôle traditionnel du musée d'art associé à la seule expérience esthétique se nuance et s'enrichit pour acquérir une dimension plus globale, plus sociale alors qu'il aspire à contribuer au bien-être et au bonheur de tous ses visiteurs, particulièrement ceux vivant avec des problèmes sociaux et de santé. Immigrants, réfugiés, jeunes à risque, personnes âgées à revenu modeste, personnes en voie d'alphabétisation, enfants, familles et adultes

³³ L'information comme quoi les services éducatifs seront amputés sera contredite le 9 août 2014 par la directrice des communications de l'époque, Pascale Chassé dans *Le Devoir*.

³⁴ Subventionné notamment par le Plan numérique du gouvernement du Québec.

provenant de quartiers défavorisés, personnes atteintes d'un handicap physique et communautés culturelles. Il n'est peut-être pas si loin le moment où un médecin prescrira une activité au Musée à un patient vivant avec un problème de santé. (Bell Canada, 2014)

Toujours en 2014, Bondil parle déjà de la muséothérapie à inventer. Selon elle, « la culture au XXI^e siècle sera pour la santé ce que le sport a été au XX^e siècle à notre forme physique » (Grégoire, 2014, p. 16-18). Fort du don de Bell Canada et surtout d'un autre don de 2 millions de Michel de la Chenelière, le MBAM annonce le 9 novembre 2015 l'*Atelier international d'éducation et d'art-thérapie*. Avec plus de 3 500 mètres carrés alloués à l'éducation et l'art-thérapie et un nombre croissant de médiateurs, le musée a les moyens de ses ambitions sociales.

En vue de l'inauguration du pavillon pour la Paix, Bondil publie son « Manifeste pour un musée humaniste » (Bondil, 2016a). La presse généraliste découvre le nouveau pavillon, mais ne fait pas de cas du manifeste³⁵ même s'il annonce un changement important pour le musée. Bondil appelle à la redéfinition du musée des beaux-arts de Montréal : « Cette vision redéfinit le rôle d'un musée des beaux-arts, en particulier, dans la société. Si le soutien aux artistes, l'étude de l'histoire de l'art et la recherche sont conservés au cœur de la mission muséale, ce n'est pas suffisant. » (Bondil, 2016a, p.20). Étayé en 7 pages, son argumentaire reprend des thèmes qui lui ont été chers au cours des dernières années et demande au musée d'être « un acteur de progrès social ». Les fondements de ce nouveau musée sont décrits ainsi :

³⁵ Le seul article qui en parle de façon substantielle se trouve est dans Le Monde. Averty, C. (2017, 29 septembre). Les musées se réinventent plus intimes et plus vivants. *Le Monde*. Récupéré de https://www.lemonde.fr/collection-musee-ideal/article/2017/09/29/les-musees-se-reinventent-plus-intimes-et-plus-vivants_5193424_5192445.html

Au-delà d'un musée spécialiste, le musée³⁶ veut être humaniste. Cet élargissement du paradigme s'articule autour des trois données essentielles qui nous composent : le public, la collection et le contexte, et autour d'une valeur centrale, la pertinence, pour élaborer une stratégie, imaginer des partenariats. (Bondil, 2016a)

Le public est envisagé dans sa première définition, soit l'être biologique, physiologiquement touché par la beauté, et pour qui le musée doit « repenser l'art comme une force de cohésion sociale et de bien-être individuel » (Bondil, 2016a, p.20). Le contexte est le moyen par lequel le musée peut arriver à cet objectif social. Pour la directrice, ce moyen est d'abord le co-développement entre partenaires engagés, prêts à investir sur le long terme.

Reste la question fondamentale, pour tout musée d'art, de la collection. Bondil considère que « les œuvres sont polyglottes » (Bondil, 2016a, p. 26). Grâce aux discours multiples des œuvres et à l'étendue de la collection encyclopédique du musée, elle souhaite aborder les grands thèmes³⁷ de notre société actuelle : les migrations, la diversité, l'identité « en repensant les collections » :

Repenser les collections, c'est accepter d'ouvrir largement les portes d'un musée des beaux-arts à d'autres disciplines ; c'est envisager les œuvres dans leur complexité réelle en multipliant les perspectives. Au-delà de l'histoire de l'art, les œuvres doivent s'affranchir des monologues disciplinaires pour rejoindre tous les champs du savoir, pour décadénasser le discours et susciter une maïeutique décloisonnée : chaque œuvre porte en elle un univers. (Bondil, 2016a, p.20)

³⁶ N.D.L.R. Le musée des beaux-arts de Montréal (et non, l'entité « musée »).

³⁷ De la même manière que le MBAM l'a fait précédemment avec Educ'Art.

Cette volonté de faire parler les œuvres sur des sujets sociaux rappelle le « musée-syntonisateur » d'Arpin³⁸. D'ailleurs, après avoir même réfléchi à changer le nom du Musée des Beaux-Arts en déclarant « Je pense d'ailleurs que nous sommes un musée des beaux-arts et des civilisations », elle demande à son musée d'« outiller » nos publics dans le savoir-être face aux enjeux actuels », à l'image des musées de société. (Bondil, 2016a, p.20)

Année faste, c'est aussi à l'automne 2016 que Bondil s'interroge sur la diversité au musée. Dans une carte blanche intitulée, *Je est dans Nous*, publiée dans *TicArtToc*, elle s'interroge sur sa propre responsabilité à encourager ou limiter la mise en valeur des artistes de la diversité et elle souhaite promouvoir le vivre-ensemble et « l'interculturalité » (Bondil, 2016b, p.29). Avec ces réflexions en tête, elle programme en 2018 trois expositions³⁹ qui attaquent de front la question de la diversité : *D'Afrique aux Amériques : Picasso en face-à-face, d'hier à aujourd'hui* ; *Nous sommes d'ici : l'art contemporain des Noirs canadiens* ; et *Connexions : notre diversité artistique dialogue avec nos collections*. En novembre 2017, *La Presse* donne un titre prémonitoire à l'article sur la programmation 2018 du musée : « L'année 2018 sera interculturelle ». C'est bien au-delà du musée que l'année sera « interculturelle » puisque 2018 est marquée par les controverses entourant les pièces Kanata et Slav. Le musée est pour sa part déjà bien engagé dans cette réflexion notamment avec la création de l'aile du Tout-Monde et un nouveau comité consultatif sur le vivre-ensemble. D'ailleurs, dans

³⁸ Ce n'est d'ailleurs pas le seul rapprochement à faire avec Arpin qui voyait le musée comme un « acteur de développement social » (Arpin, 1997, p.11) alors que Bondil parle de « acteur de progrès social ». Bergeron résume ainsi le musée-syntonisateur d'Arpin : « il s'inscrit "dans l'actualité mouvante quant aux sujets traités et à la manière de les aborder". Ce musée offre des approches plurielles, multiplie les perspectives et "construit des synthèses pour une société au savoir éclaté" » (Bergeron et Côté, 2016, p.119)

³⁹ Avec bien sûr d'autres expos notamment, *Calder, un inventeur radical* et *Napoléon : art et vie de cour au palais impérial*.

les journaux, les pratiques inclusives du musée sont régulièrement citées en exemple (Joachim, 2018 ; Morneau, 2019).

4. Tableau-synthèse

Pour conclure cette section sur le développement du rôle social au MBAM pendant les années Bondil et en résumé des 3 démarches précédentes, le tableau ci-bas offre un découpage chronologique segmenté en guise de synthèse. La somme des constats des quatre étapes de la démarche analytique m'amène à conclure que, sous la direction de Nathalie Bondil, le MBAM a accru considérablement l'ampleur de son rôle social. La nature du rôle social a aussi évolué en ajoutant « la santé et le bien-être » à la définition première véhiculée par le musée de ses origines à 2015. De plus, la directrice du musée a clairement spécifié que le musée ne peut plus se suffire de sa mission première de musée d'art et a ajouté une mission sociale à ses actions.

Tableau-synthèse : le développement du rôle social pendant les années Bondil

Période	Analyse des actions	Synthèse
2007 à 2010	Période de mise en place	Le rôle social n'est pas alors une priorité. Par contre, du point de vue du rôle social, c'est l'action culturelle qui gagne du terrain grâce au nouveau pavillon et sa salle de concert.
2010 ⁴⁰ à 2012	Période d'actions Objectif énoncé en 2010-2011: Rejoindre 200 000 personnes/an, soit de doubler le nombre de personnes desservies par les programmes d'éducation et les actions culturelles en 5 ans	3 événements transforment complètement l'éducation et l'action culturelle au MBAM : la création du comité consultatif <i>Éducation</i> formé de 12 experts, le premier don de Michel de la Chenelière et le projet Hercule avec ses 12 travaux. Conséquemment, le poste de « chef de service de l'éducation et de l'action culturelle » gagne en galon et devient un poste de directeur. De plus, les fondements de la prochaine phase d'actions sont déjà lancés dans la mesure où au printemps 2012 — soit seulement 6 mois après l'inauguration du pavillon Bourgie — la création d'un nouveau pavillon est annoncée.
2012 à 2015	Période de réflexion de mise en place	Même pendant ces années économiquement difficiles, Bondil associe le développement du musée à son mandat social. Le pavillon de la Paix se construit physiquement et philosophiquement. Educ'Art et l'Atelier international d'éducation et d'art-thérapie Michel de la Chenelière sont lancés en 2015.
2016	Lancement de la nouvelle phase d'actions résolument tournées vers la mission sociale du musée	Publication du manifeste : la mission sociale est définie. Inauguration du Pavillon pour la Paix Michal et Renata Hornstein. De plus, à nouveau, annonce de la prochaine réorganisation des collections dans une nouvelle aile, Tout-Monde, du musée.
2017 à 2020	Période d'actions	Plein régime, multiplications des actions pour concrétiser la vision par rapport à l'éducation, la recherche, l'implication sociale, la diversité et à l'art-thérapie. Ouverture de l'aile du Tout-Monde.

⁴⁰ Choix délibéré de dédoubler les années dans la mesure où nous référons à des processus qui n'ont pas un début et une fin marquée, mais bien un processus continu de réflexion et de développement.

2.3 Cadre stratégique

Nous avons étayé, dans les deux sections précédentes de ce chapitre, le développement d'un mandat social très assumé au MBAM, porteur de plus de 450 partenariats, d'espaces physique importants alloués au sein du musée, d'une kyrielle d'activités et d'expositions aux thématiques sociales, qui s'ajoute à la mission première du MBAM celle de conserver, collectionner et exposer des œuvres d'art. D'un point de vue économique, les investissements et les efforts déployés pour concrétiser la mission et l'ensemble des opérations du MBAM relèvent de choix stratégiques qui doivent convaincre les multiples bailleurs de fonds du musée soit : les collectionneurs, les donateurs, le gouvernement, les touristes et le public local.

Dès l'année financière 2014-2015, le MBAM a cherché à expliciter à ses bailleurs de fonds gouvernementaux les retombées de ses actions notamment en commandant une étude à la firme *McKinsey & Company* pour évaluer les retombées économiques générées par le MBAM. La firme avait conclu à des retombées de l'ordre de « 100 M\$ par année, dont 39 M\$ en retombées touristiques »⁴¹. Un an plus tard, dans le contexte de l'inauguration du pavillon pour la Paix, Marie-Hélène Alarie du *Devoir* rapportait le nouveau cheval de bataille de Nathalie Bondil : « Nathalie Bondil ne s'en cache pas, elle s'est investie de la mission de prouver que la culture dépasse de beaucoup le seul intérêt du ministère de la Culture, mais qu'elle a un impact très fort sur le bien-être dans la société, sur le vivre-ensemble et sur l'inclusion » (Alarie, 2016). Nathalie Bondil, comme plusieurs directeurs de musées, aimerait que l'on puisse mettre une valeur sur la contribution sociale du musée.

⁴¹ Les faits saillants de l'étude se retrouvent dans le rapport annuel 2014-2015 sous la plume de Brian Levitt, alors, président du conseil d'administration et Dominique Champagne, alors directrice des Communications.

Cette vision est partagée par l'OCDE qui depuis 2018 en collaboration avec l'ICOM cherche à accroître l'impact des musées dans l'économie locale, à mieux l'identifier et à le mesurer. Le MBAM a d'ailleurs participé aux travaux de l'OCDE qui se sont déroulés en deux temps : en 2018, l'OCDE a mené une enquête dans quelques villes pour prendre le pouls des réalités sur le terrain entre les institutions culturelles et les gouvernements locaux. L'année suivante l'OCDE, en collaboration avec l'ICOM, a produit un guide voué à soutenir autant les institutions muséales que les gouvernements vers davantage de concertation et d'impacts sociétaux.

Même si l'ICOM et l'OCDE sont partisans de pareilles visées pour le musée, le rapport de 2018 de l'OCDE⁴² illustre bien les tensions générées par le développement de la mission sociale dans un musée d'art comme le MBAM :

... the Museum of Fine Arts generates a great deal of enthusiasm for its social commitment, through numerous innovative actions and exemplary best practices. This is however based on an original understanding of the work of art that is not shared by all art history experts; the study shows, in this regard, that the museum has gone as far as it could with respect to the social mission it has espoused, at the risk of further distancing itself from certain canonical practices in the area, perceived by Montreal stakeholders as more European. In opposition to the art museum whose action in terms of local development and involvement in civil society is mainly limited to sharing collections with the widest possible audience, on a register of a traditional interpretation of works of art, the Montreal Museum of Fine Arts stands out due to a systematic, usually implicit, recourse to the symbolic capital of the work and the value of the museum in society which, while characterising the action of the museum in comparison to that of other institutions of cultural mediation (we think of

⁴² Il est important de noter que cette étude faite pour le compte de l'OCDE a été dirigée par Lucie K. Morisset, titulaire de la Chaire de recherche du Canada en patrimoine urbain et professeure à l'UQAM, et coécrite par Laurent Sauvage et Myriam Joannette, étudiants au doctorat en études urbaines à l'UQAM. (Source : Rapport annuel MBAM, 2018-2019).

archive centres or libraries, for example), often radically distances itself from the classical tradition in art history. (OCDE, 2018, p.4)

Si le MBAM s'éloigne de la tradition des musées d'art de par l'expression de son rôle social, il est toutefois semblable à plusieurs institutions qui sont nées « dans les foyers du capitalisme » (Mairesse, 2019) et dont le modèle de gouvernance est resté le même au fil du temps « dans la mesure où les membres du conseil d'administration représentent le monde des affaires, le monde juridique, les grandes entreprises industrielles, les partis politiques et les grands collectionneurs » (Bergeron, 2019, p. 121). Cette relation intime entre le marché de l'art et les musées perdure⁴³ et distingue les musées d'art des autres musées. Le musée d'art transige dans un marché international aux prix astronomiques, hautement compétitif et nourri par la soif des collectionneurs. Même si au MBAM l'acquisition d'œuvres se fait très majoritairement par dons, plutôt que par achat, il n'en demeure pas moins que le musée doit continuellement séduire⁴⁴ et défendre son modèle d'affaires.

Fred Wilson, artiste engagé et « trustee » sur plusieurs conseils d'administration de musées d'art américains rappelle que le musée d'art doit composer avec une dualité qui ne facilite en rien le développement de priorités parallèles au collectionnement :

⁴³ Comme démontré dans l'histoire récente canadienne par la saga autour de La tour Eiffel, de Marc Chagall, que le Musée national des beaux-arts du Canada avait pensé vendre, avant de se réviser. Clément, E. (2018, 23 avril). Quand les musées vendent des œuvres. *LaPresse*. Récupéré de : <https://www.lapresse.ca/arts/arts-visuels/201804/23/01-5162122-quand-les-musees-vendent-leurs-oeuvres.php>

⁴⁴ « On est des chasseurs » disait Nathalie Bondil en 2015 dans un article sur la quête d'acquisitions au musée : Plamondon-Émond, É. (2015, 28 mars). Musée des beaux-arts de Montréal - L'expansion d'une collection sans frontières Riche de 41 000 œuvres, la collection permanente du MBAM ne cesse de s'élargir. *Le Devoir*. p.J1.

Art museums in the United States are in a really funny position. They need to court the elite for financial support but, at the same time, they also try to speak to 'the street', as museums also rely on the average visitor for support – not to mention the large amounts they get from foundations and corporations that look at audience numbers before they give money. And so art museums have this dual personality. (Marstine; Sandell et Nightingdale, 2012, p. 39)

Cette dualité, la soif de nouvelles sources de financement et la quête de nouveaux publics ont progressivement incité les musées⁴⁵ à se tourner vers des stratégies de gestion. « *Museums are constantly striving to achieve a trade-off between remaining mission-driven, while at the same time borrowing marketing strategies from for-profit businesses* » (Camarero et Garrido, 2008, p.414). Pour réussir cette délicate balance entre les objectifs économiques et ceux qui relèvent de leur mission, les deux auteures identifient l'innovation comme « the necessary route » pour les musées. Et c'est d'ailleurs la voie que le MBAM a choisie. Depuis le rapport annuel de 2015-2016, il positionne le développement de sa mission sociale sous le grand chapeau de l'innovation.

Notre culture de l'innovation a pour but de conserver sa⁴⁶ pertinence sociale pour demeurer un actif tant pour la communauté académique au niveau national et international que pour la société civile au niveau local. Loin du gardien d'un héritage érigé en forteresse, nous voulons le positionner comme un bâtisseur citoyen et inclusif.
(Rapport annuel MBAM 2016-2017 (Bondil), 2018, p.8)

⁴⁵ Ainsi qu'une multitude d'organismes à but non lucratif

⁴⁶ N.D.L.R. Celle du musée.

CHAPITRE 3 : LE RÔLE SOCIAL, LIEU D'INNOVATION

La relation entre l'innovation et le musée tient du paradoxe à plusieurs égards. L'innovation s'affiche souvent sur les murs du musée dans les œuvres d'artistes exposés qui brisent la glace, expérimentent et créent des courants. La création d'un musée en soi, comme le Musée de la Civilisation à Québec, peut porter multiples innovations (Bergeron, 2009). Pourtant, dans les pratiques muséales, l'innovation suscite encore des résistances (Della Corte *et al.*, 2017) et de l'incompréhension (Bakhshi et Throsby, 2010). Pour ajouter au paradoxe, les plans stratégiques et les rapports annuels récents des musées regorgent de références à l'innovation. Cette dynamique tortueuse entre le musée et l'innovation fait dire à Bakhshi et Throsby : « *This gap in our knowledge could cause serious confusion, as arts funders call on the organisations they support to be more 'innovative' in their work without being explicit about what they mean by 'innovation' (McMaster, 2008)* ».

Le présent chapitre débute par la présentation de quelques faits saillants d'une revue de la littérature pour mieux cerner ce rapport entre le musée et l'innovation. D'entrée de jeu, il est important de spécifier que les auteurs consultés⁴⁷ autant en muséologie qu'en gestion⁴⁸ portent un regard très positif sur à l'innovation. La deuxième section

⁴⁷ Tous les auteurs consultés qui publient dans des revues de muséologie (9 auteurs sur les 23 proposés dans la bibliographie) sont effectivement positifs à l'égard de l'innovation au musée. Par ailleurs, il est pertinent de noter que plusieurs des études publiées dans des revues de muséologie sont en fait le travail d'économistes (travaillant par exemple sur le tourisme).

⁴⁸ La sociologie par contre offre une vision plus nuancée de l'innovation. Gérard Gaglio, par exemple, dans son livre « La sociologie de l'innovation » (2011) tranche de la majorité des auteurs lus puisqu'il considère l'innovation « ni comme un bien, ni comme un mal » (p. 3) faisant à la fois des gagnants et des perdants. Il dénonce les auteurs qui voient dans l'innovation la réponse ultime aux maux de l'entreprise, le fameux « innover ou mourir ». Par contre, il adhère au fait que l'innovation est un

du chapitre s'intéressera à l'innovation présente au MBAM et à ses leviers. Enfin, la troisième partie réunit nos deux sujets de prédilection, le rôle social et l'innovation. Nous examinerons les méthodes utilisées par quelques musées, incluant évidemment le MBAM, pour mesurer l'impact qu'ils obtiennent grâce à leurs innovations dans leur mission sociale.

3.1 L'innovation en milieu muséal

L'innovation au sein des musées est un sujet encore relativement récent et, somme toute, peu documenté⁴⁹. Les pressions économiques ont incité les directions de musées à s'intéresser à l'innovation. Burton et Scott (2003) mentionnent notamment la plus grande compétition entre les musées, étant donné leur multiplication, mais aussi la multiplication des joueurs de l'industrie du divertissement qui aujourd'hui, du point de vue du consommateur, représentent des options « comparables » au musée. Le déclin des budgets publics et l'inévitable compétition entre les musées pour du financement sont d'autres raisons d'ordre économique qui ont amené les musées à se questionner sur l'innovation (Vicente *et al.*, 2012). Enfin, parmi les raisons les plus citées, l'apparition de nouvelles technologiques est aussi évidemment mentionnée comme stimuli à l'innovation (Bakhshi et Throsby, 2010).

processus et la présente comme une longue succession d'interactions — souvent aléatoires — entre humains convaincus « de faire le bien » pour diffuser une nouveauté. Le sociologue migre progressivement dans son ouvrage vers l'innovation sociale et en cela rejoint un nouveau courant d'auteurs des sciences de la gestion qui a émergé récemment et qui s'intéresse à l'innovation dans le contexte du service public (Piening, 2011) ou dans des organismes sans but lucratif (Berzin et Camarena, 2018) comme les musées. Les travaux de ces auteurs font partie de notre analyse.

⁴⁹ C'est à partir des années 2000 que la documentation s'intensifie comme démontré par notre bibliographie. Jusqu'en 2008, à peu près tous les articles débutaient en mentionnant le peu d'études sur le sujet. Seule l'innovation technologique bénéficie d'une plus ample couverture. Il existe encore peu d'études de cas sur l'innovation dans les musées canadiens. Nous avons consulté Agogué et Yström (2017) à l'Insectarium de Montréal, et Dawson (2008) au Musée des sciences et de la technologie du Canada.

Si l'innovation a fait son apparition par nécessité dans le milieu muséal, quelques facteurs peuvent expliquer sa lente progression. Della Corte, Aria et Del Gaudio attribuent le peu d'intérêt de certains musées envers l'innovation à une méfiance répandue dans le milieu muséal pour les stratégies émanant des sciences de la gestion (Della Corte *et al.*, 2017, p. 74). Garrido et Camerero (2010), elles, dénotent que l'innovation en milieu muséal permet plus facilement d'augmenter les résultats économiques que l'impact social du musée. Cette réalité laisse sûrement certains professionnels sur leur faim.

Avant d'aller plus loin dans l'analyse, il convient de définir l'innovation et de distinguer les différents types d'innovation présents dans les institutions muséales. Par définition, et très simplement dit, l'innovation est un **processus** par lequel de la **valeur** est ajoutée à une proposition déjà existante (Cohendet et Simon⁵⁰, 2017 ; Vicente *et al.*, 2012). En d'autres mots, « Innovation is a multi-stage process whereby organisations transform ideas into new improved products, services or processes, in order to advance, compete and differentiate themselves successfully in their marketplaces. » (Bareghed *et al.*, 2009)

L'importance de l'innovation pour les organismes à but non lucratif, comme les musées, les organismes de charité ou le secteur public a été démontrée (Berzin et Camarena, 2018 ; Piening, 2011), mais sa nature tend à être différente. Dans le cadre muséal, les innovations sont davantage des améliorations continues de processus ou de technologies (incremental innovation). Les musées ont davantage tendance à ajouter de la valeur à leur processus plutôt que de lancer de nouveaux produits (Castaner, 2002). Cela s'explique notamment par le peu de ressources disponibles

⁵⁰ Ces auteurs expliquent la confusion qui règne parfois autour de la définition de l'innovation : le processus menant à la valeur ajoutée et le résultat du processus peuvent être appelés *innovation*. Nous tenterons d'être spécifique.

pour lancer un tout nouveau produit et par une faible tolérance au risque. (Coblence *et al.*, 2014)

Même si certains auteurs nomment différemment les types d'innovations, nous pouvons synthétiser en quatre grandes catégories l'innovation en milieu muséal : l'innovation artistique⁵¹, technologique⁵², organisationnelle et sociale (Li et Ghirard, 2019 ; Vicente *et al.*, 2012 ; Castaner, 2002). Par l'innovation artistique, on entend l'exploration de nouveaux formats ou la création de contenus nouveaux. Une des innovations artistiques parmi les plus citées⁵³ est l'usage de plus d'un médium dans une exposition, « la multidisciplinarité » (Castaner, 2002). L'innovation technologique est de loin la plus documentée notamment parce qu'elle peut servir de levier dans plusieurs secteurs du musée : de la billetterie, à l'expérience de visites en passant par la perception des droits d'auteurs, etc. (Bakhshi et Throsby, 2010).

L'innovation organisationnelle vise à matérialiser des gains dans les pratiques managériales comme la gestion des ressources humaines, le marketing, les communications, les relations avec des partenaires, etc. Autant Agogué et Yström (2017) et Garrido et Camarero (2010) avancent que les musées qui réussissent à introduire des innovations d'ordre organisationnel profitent d'un avantage supplémentaire dans l'introduction des autres types d'innovation. Les processus appris, comme la collaboration, pour réformer la structure du musée peuvent ensuite être mis à profit pour accroître l'innovation technologique ou artistique du musée.

⁵¹ Qui est parfois appelé « artistic innovation ou product innovation ».

⁵² Certains auteurs, comme Vicente, Garrido et Camarero (2012), divisent l'innovation technologique en 2 constituantes : l'innovation technologique au service des expositions (et des visiteurs), l'innovation technologique au service de l'administration du musée.

⁵³ On peut innover en introduisant quelque chose de complètement nouveau sur le marché, mais généralement on innove par rapport à ses propres pratiques. La multidisciplinarité peut donc être une innovation pour plus d'un musée.

L'innovation organisationnelle est alors présentée comme le déclencheur d'un processus vertueux.

Enfin, même si l'innovation sociale n'est pas en soi nouvelle, la littérature la concernant est plus récente et issue d'un intérêt pour l'innovation dans le secteur public (Piening, 2011) ou dans des organismes à but non lucratif (Berzin et Camarena, 2018). L'innovation sociale se définit par sa finalité : elle vise à accroître l'impact sociétal d'entreprises publiques ou commerciales. (Vicente *et al.*, 2012)

L'innovation sociale : les opportunités liées à un rôle social plus grand

Loin de tenir du grand moment « eurêka », des auteurs comme Hansen et Birkinshaw (2007) démontrent que le questionnement et l'analyse des pratiques déjà en cours au sein des organisations et dans leur environnement permettent aux entreprises d'envisager les possibilités d'innovation : quels sont les grands changements qui nous entourent ? comment pourrions-nous nous démarquer de nos concurrents ? que sommes-nous les seuls à pouvoir apporter à notre communauté ?⁵⁴ sont des exemples de questions auxquelles il faut répondre pour mieux comprendre d'où viendra l'innovation.

En 2012, Museums Association, qui regroupe 1500 musées britanniques, s'est engagée dans ce type de démarche. Elle a convié ses membres à un grand processus

⁵⁴ Il est intéressant de constater à quel point cette question est utilisée par plusieurs acteurs muséaux que ce soit la *Société des musées du Québec* à son dernier congrès (SMQ, 2019, p.7), soit le *Oakland Museum of California* dans sa démarche de réflexions par rapport à son public : <https://medium.com/new-faces-new-spaces/what-problem-in-our-community-is-our-museum-most-uniquely-equipped-to-solve-fe4dce9848b7>

de réflexion et d'actions⁵⁵ pour stimuler les musées à mieux répondre aux besoins de leur communauté. Plusieurs musées, par exemple le *Derby Museums*⁵⁶ ou le *National Museums Liverpool*,⁵⁷ se sont engagés dans cette voie. Aux États-Unis aussi, plusieurs musées de taille moyenne, comme le *Oakland Museum of California*⁵⁸, ont lancé des démarches de changement organisationnel profond dans le but d'accroître leur impact dans la société. Plusieurs défenseurs de ce courant sont issus de musées de la côte ouest américaine comme Nina Simon (alors au *Art and History Museum of Santa Cruz*) ou encore Mike Murawski (alors au *Portland Art Museum*) :

We museum people need to work together to build a stronger, collective culture of support and advocacy for museum practice based in empathy, inclusion, and social impact. This is some of the most meaningful, relevant work happening in museums right now. People across our institutions — not just educators but directors, curators, marketing staff, board members, donors, etc. — need to be publicly and visibly proud of the programs, exhibitions, and projects that actively embrace individual stories, dialogue about provocative questions, and the diverse and rich lived experiences of those living in our communities. More comprehensive support for this work can lead to an expanded focus on social impact and community engagement in a museum's strategic goals and mission, in its exhibition and program planning process, and in its allocation of resources. (Murawski, 2016, s.p.)

La publication du rapport OCDE-ICOM (2019), mentionné précédemment, s'inscrit dans le même courant puisqu'il enjoint les musées à accroître leur rôle social. Il dresse 3 grandes catégories⁵⁹ par lesquelles les musées peuvent créer de nouveaux

⁵⁵ Un « discussion paper », suivi d'un plaidoyer, suivi d'un guide d'accompagnement.

⁵⁶ Un regroupement de 3 musées (dont un d'art) à Derby en Angleterre.

⁵⁷ Un regroupement de 7 musées (dont 2 d'art) à Liverpool.

⁵⁸ Il s'agit d'un musée d'art, d'histoire et d'histoire naturelle, créé il y a un peu plus de 50 ans.

⁵⁹ Ces trois grands thèmes se retrouvent dans plusieurs documents (notamment celui du Museums Association) avec des variantes dans les noms, mais ce sont grosso modo les 3 grands secteurs identifiés pour accroître le rôle social du musée.

« services » et accroître leur contribution sociale : a) être des catalyseurs de la vie économique et communautaire comme les Derby Museums⁶⁰ ; b) devenir le terrain de jeu de l'expérimentation entre les nouvelles technologies et l'art comme le *New Museum* à New York, qui a fondé un incubateur⁶¹ à même son musée ; et enfin la santé et le bien-être comme le fait le MBAM. En effet, le développement de l'art-thérapie au MBAM coïncide avec la croissance dans plusieurs grands musées d'art de cette nouvelle pratique notamment au Memphis Brooks Museum of Art (Tennessee), au musée national d'art contemporain d'Athènes (Grèce), à la National Gallery of Australia (Canberra), au LightBox (Woking) et dans un ensemble de musées britanniques regroupés en 2015 sous l'appellation, *The National Alliance for Museums, Health & Wellbeing*. (Patmali, 2017 ; Desmarais, S. et al., 2018)

Chacun de ces nouveaux rôles pour les musées porte son potentiel d'innovations.

3.2 L'innovation au MBAM

Le MBAM a fait l'objet de plusieurs études économiques qui nous offrent déjà certaines clés sur la place de l'innovation dans le plus vieux musée d'art au Canada. Trois professeurs des HEC ont démontré comment le MBAM a réussi, bien que de taille moyenne dans l'univers des musées d'art, à avoir une portée internationale importante⁶² tout en solidifiant son lien avec la communauté locale. Les principaux

⁶⁰ Ses visées sont clairement exprimées dans son rapport annuel :

<https://www.derbymuseums.org/news/derby-museums-annual-review-2018-19-our-impact-our-ambition>

⁶¹ L'incubateur en question s'appelle New Inc. Il s'agit du premier incubateur en milieu muséal et regroupe des acteurs de la culture, du design et des nouvelles technologies.

<https://www.newmuseum.org/pages/view/new-inc-1>

⁶² « Significant international reach »

facteurs qui ont été identifiés pour réussir ce double exploit sont : « reputation for innovation, academic relevance, exhibition quality and, international and local relationships » (Coblence *et al.*, 2013, p. 74) Sylvie Cameron, l'auteur de « Nathalie Bondil : les nouveaux territoires du musée d'art » relève aussi le caractère novateur de l'enracinement du MBAM dans la société montréalaise : « Ancrer le propos dans l'histoire locale, favoriser l'émergence d'un sentiment d'appartenance, voilà de nouveaux vecteurs de l'action du musée d'art à l'intention des visiteurs de proximité. Si la prise en compte des territoires et des patrimoines locaux n'est pas un fait nouveau en muséologie, elle s'est avant tout apparentée à l'action des musées de société. » ... « Cette attitude nouvelle du musée d'art à l'égard de la population de proximité se double d'un désir de renforcer la coopération entre les organisations qui œuvrent sur le territoire ». (Cameron, 2013, p.60)

Pour Coblence, Normandin et Poisson-de Haro, le MBAM a innové, d'un point de vue artistique en multipliant les médiums (la multidisciplinarité) au sein d'expositions notamment *Warhol live*⁶³ : *la musique et la danse dans l'œuvre d'Andy Warhol*. Selon les auteurs cette innovation artistique a su transmettre le message et captiver l'auditoire. Une autre innovation artistique identifiée par Coblence, Normandin et Poisson-de Haro réside dans la capacité du musée à traiter de nouveaux sujets, par exemple de la mode. « The MMFA has experienced waves of diversification of its collections, including areas such as fashion, design, and music, which were not part of the traditional perimeter of the organization thirty years ago. » (Coblence *et al.*, 2013, p.138). Sylvie Cameron partage cette analyse sur la multiplication des langages artistiques au sein du musée et identifie les retombées positives pour le musée : « Il s'agit d'autant de « coups de langage » effervescents au sein du domaine des pratiques muséales, qui proposent de nouveaux regards sur l'art et sa transmission.

⁶³ L'élément musical étant aussi important que les pochettes d'album signées Warhol dans l'exposition.

Une transmission qui tient compte, en outre, de la diversité des publics et de la stratification générationnelle de la société. » (Cameron, 2013, p.60)

Dans son manifeste pour un musée humaniste, Nathalie Bondil rappelle que Pierre Théberge lui avait ouvert la voie des années auparavant en invitant les arts mineurs au musée « pensons au dessin d’animation, aux bandes dessinées, ou aux scandaleuses « beautés mobiles » (Bondil, 2016a, p.26). Elle identifiait aussi les prochains médiums, les futures innovations possibles, qui pourraient faire leurs entrées au MBAM : « bientôt les jeux vidéo et l’art culinaire s’inviteront dans nos salles ». (Bondil, 2016a, p.26).

Dans une deuxième étude, le trio de professeurs des HEC s’intéresse cette fois à l’innovation organisationnelle au MBAM obtenue en adaptant son modèle d’affaires : réduction du nombre d’expositions, création d’expositions plus substantielles, plus longue durée pour certaines expositions à succès, augmentation continue des dons, etc. L’article décrit comment le MBAM rentabilise ses opérations et se sert de son excellence dans la production d’expositions pour les vendre à un plus grand nombre de musées. (Coblence *et al.*, 2014)

L’OCDE, de son côté, attribue au MBAM des capacités d’innovations sociales. Dans son guide publié en 2019, cinq réalisations du MBAM sont soulignées : le réaménagement de l’espace public appelé la *Zone Éducation-Culture* aux abords de l’université Concordia, la participation du musée au défilé de la Fierté gai avec son char allégorique, le projet *Éduc’Art*, le manifeste de Nathalie Bondil et le développement de l’art-thérapie au musée.

Le développement de l’art-thérapie au MBAM est particulièrement intéressant à analyser puisqu’il contient au moins 4 caractéristiques du développement de l’innovation : la collaboration avec des partenaires pour développer les services ; de

la recherche pour mesurer l'impact des projets ; l'ajout de personnel venant d'autres disciplines (le MBAM a été le premier musée au monde à engager un art-thérapeute au sein du musée⁶⁴); et le développement itératif (le projet a commencé modestement et s'est bâti d'expérience en expérience). Ce processus innovant (l'implantation de l'art-thérapie) a aussi introduit un nouveau produit sur le marché : les prescriptions médicales pour une visite au musée. L'art-thérapie au MBAM c'est deux innovations dans une.

Le processus d'innovation au MBAM est schématisé dans l'annexe 4 de notre étude notamment à l'aide d'innovations en lien avec le rôle social du musée.

Comment le MBAM génère-t-il de l'innovation?

Avant de s'attarder aux facteurs internes, il convient de rappeler les conclusions de Vicente *et al.*, (2012) sur les facteurs externes ayant un impact considérable sur la création d'innovations au musée. Leur enquête auprès de centaines de musées dans 4 pays européens démontre que le statut légal des musées, les politiques culturelles gouvernementales, les sources de financement et la taille des musées sont autant de facteurs qui ont un impact sur les 4 types d'innovation en milieu muséal. Ils ont notamment démontré qu'il est plus facile pour les gros musées que les petits d'innover étant donné leur accès aux capitaux⁶⁵.

⁶⁴ Un exemple qui a été remarqué par de grands musées comme le *Smithsonian Museums* (qui regroupe 19 musées américains) <https://www.smithsonianmag.com/smart-news/montreal-gallery-first-north-american-museum-hire-full-time-art-therapist-180971802/> et qui a été suivi par le *Sidney and Lois Eskenazi Museum of Art* de l'université de l'Indiana : <https://news.iu.edu/stories/2018/11/iub/02-eskenazi-art-museum-hires-new-art-therapist.html>

⁶⁵ Une précision qui s'impose étant donné l'ampleur des dons qui ont mené à la création de l'art-thérapie au MBAM.

Un point commun des démarches d'innovation est la multiplication des partenariats. Le MBAM a des relations d'échange avec 450 partenaires pour réaliser ses activités éducatives et communautaires. La collaboration avec des partenaires bénéficie même de sa propre porte d'entrée, bien en évidence, sur le site web du musée⁶⁶.

La recherche scientifique est à la base de plusieurs démarches d'innovation au musée autant dans ses innovations artistiques (pour les expositions) que pour les innovations sociales. Par exemple, depuis ses tout premiers pas en art-thérapie, le MBAM collabore avec l'université Concordia, une pionnière qui offre une maîtrise en art-thérapie depuis 1982 (Clément, 2015). Aujourd'hui, le musée est impliqué dans des dizaines⁶⁷ de programmes de recherche avec six universités.

Le leadership de Nathalie Bondil a été identifié parmi les facteurs d'innovation au MBAM. Lors de la première enquête de l'OCDE (2018) en sol montréalais, les participants (tous externes au MBAM) mentionnaient d'emblée l'impact du leadership de Nathalie Bondil sur le « rebranding du musée » et le « love affair avec le musée » que les millénariaux et les gens d'affaires entretiennent avec le musée. (OCDE, 2018, p.9) Des coups d'éclat comme la visite en costume d'Adam à l'exposition Mapplethorpe ont marqué les esprits et démontraient qu'il y avait une ouverture à faire les choses autrement au MBAM. En France, Nathalie Bondil a été nommée membre du comité de pilotage de la « Mission Musées du XXIe siècle » et observatrice sur le chantier « Musée éthique et citoyen », un des quatre chantiers de la Mission. D'ailleurs, les travaux de la « Mission Musées du XXIe siècle » disent s'inspirer du manifeste pour un musée humaniste de Nathalie Bondil. Par contre, contrairement à

⁶⁶ MBAM, s.d., *Proposer un projet en co-création avec le Musée*. Récupéré de <https://www.mbam.qc.ca/fr/education-mieux-etre/proposer-un-projet-en-co-creation-avec-le-musee/>

⁶⁷ Le nombre exact change d'année en année, mais demeure élevé. C'est aussi vrai du nombre d'universités.

d'autres musées qui ont innové, les rapports annuels du MBAM ne font aucune mention de l'utilisation de méthodes de co-création⁶⁸ pour redéfinir sa mission. Le *Museum of Fine Arts de Boston* par exemple relate dans son plan stratégique⁶⁹ (2017-2020) son processus de révision de sa structure organisationnelle, la mobilisation de ses employés et la définition de nouveaux objectifs. Le Musée d'ethnologie de Genève (MEG) a récemment publié son nouveau plan stratégique⁷⁰ (2020-2024) et sa méthodologie pour redéfinir sa mission. Le musée a effectué un exercice de consultation impressionnant : il a tenu des entretiens avec 70% de son effectif, a créé une plateforme pour permettre à ses employés de s'exprimer, a consulté son public au musée et lors de sondages téléphoniques, a fait plusieurs ateliers avec ses partenaires clés du musée, etc.

Des outils et méthodes comme le « design-thinking » ou le « Human-centered design » sont souvent utilisés comme soutien aux démarches d'idéations, de création d'innovations et lors de changements organisationnels importants. Ils contribuent non seulement à impliquer les différentes parties prenantes du musée, mais aussi à pérenniser dans l'institution des pratiques innovantes. De plus, plusieurs musées qui ont choisi d'accroître leur rôle social, comme le *Portland Museum of Art* (Oregon), ou encore le *Oakland Museum of California* utilisent ces outils de co-création. Le *Derby*

⁶⁸ Le MBAM connaît ces méthodes de gestion puisque *Prisme*, son laboratoire d'innovation en médiation muséale numérique les utilise (par exemple : <https://www.mbam.qc.ca/fr/actualites/prisme-appel-a-collaborer/>) pour animer des discussions avec des participants externes. De plus, le MBAM a aussi été le théâtre du *Museomix 2014*, un exercice de co-création. Cependant, les rapports annuels du MBAM ne font aucune mention de l'utilisation d'une de ces méthodes soit pour engager une discussion avec ses employés, soit pour générer une réflexion collective sur ses orientations.

⁶⁹ Museum of Fine Arts of Boston. (2017, mai). *MFA 2020*. Récupéré de <https://www.mfa.org/about/mfa-2020-strategic-plan>

⁷⁰ Musée d'ethnologie de Genève. (2019, septembre). *Plan stratégique 2020-2024*. Récupéré de http://www.ville-ge.ch/meg/ps_20_24.php

Museums met même à la disposition de tous leur adaptation pour le monde muséal⁷¹ du Human-Centered Design. Au Canada, la ville de Hamilton a fait en 2019 une grande consultation publique⁷² pour revoir les orientations de ses 7 musées municipaux et *Espace pour la vie* utilise son « Laboratoire des possibles⁷³ » pour redessiner ses opérations.

3.3 Mesurer la contribution sociale du musée

Le sujet de la mesure de la contribution sociale⁷⁴ du musée est directement interpellé par notre étude pour deux raisons. D'une part, le développement d'un rôle social accru implique nécessairement une augmentation du nombre d'actions à quantifier, à qualifier et bien sûr à financer. D'autre part, les musées qui réussiront à quantifier leurs contributions sociales et à prouver leur valeur à leurs parties prenantes⁷⁵ sont... en train d'innover ! En effet, l'innovation organisationnelle couvre notamment la question de la matérialisation de la valeur (value capture) et des modèles d'affaires à développer. Réussir à prouver la valeur de ses actions représente concrètement une opportunité de la monétiser.

⁷¹ Derby Museums. (2014). *Derby Museums Human-Centered Design Handbook*. Récupéré de <https://www.derbymuseums.org/wp-content/uploads/2016/01/Derby-Museums-HCD-Handbook.pdf>

⁷² Pour infos supplémentaires, voir : Hamilton. 2020 (22 juillet). *Reimagine the Future of Hamilton's Civic Museums*. Récupéré de <https://www.hamilton.ca/government-information/news-centre/news-releases/reimagine-future-hamiltons-civic-museums>

⁷³ Espace pour la vie, s.d., *Laboratoire des possibles*. Récupéré de <https://espacepurlavie.ca/laboratoire-des-possibles>

⁷⁴ Généralement, la littérature emploie l'expression « la mesure de l'impact social », mais il s'agit d'un anglicisme. La mesure de la contribution sociale est moins utilisée, mais me semble plus juste.

⁷⁵ Stakeholder

Cultural institutions are searching for new ways to measure the economic and cultural value they create for audiences and their wider group of stakeholders, and to translate these into terms that policymakers, funding agencies, donors and private investors can relate to. (Bakhshi et Throsby, 2010, p.13)

Partout sur la planète, les gouvernements exigent toujours plus de redditions de compte pour les subventions allouées. Le secteur de la culture n'est pas exempt de ces pressions et doit démontrer, par exemple, que les montants donnés au musée se traduisent dans un bénéfice économique et social tangible. Ce n'est pas d'hier que le milieu muséal, et ses chercheurs, tentent de quantifier le bénéfice du musée (Scott, 2009 ; Kelly, 2007) et qu'ils désirent aller au-delà de l'analyse purement économique : « Proving our worth within a values paradigm, therefore, has implications for museum practice. The sector will have to embrace intentional planning, develop a greater range of methodological expertise and define terms. » (Scott, 2009, p. 208)

Un peu partout sur la planète de grands organismes⁷⁶ comme le *England Arts Council* ou *Americans for the Arts* cherchent à mesurer les productions des musées, mais aussi les effets de ces productions sur les individus et la collectivité. En Grande-Bretagne par exemple, le *England Arts Council* a produit un guide qui propose 4 outils de mesure en précisant les forces et limites de ces méthodes : 2 outils sont des mesures économiques (economic impact assessment (EIA) et economic footprint analysis)

⁷⁶ Il est aussi intéressant de noter que cette volonté de mesurer la contribution sociale n'est pas par ailleurs propre au musée. Dans cet article, Joanie Lavoie démontre que les médias publics vivent la même quête et développent des outils eux aussi pour mieux mesurer leur contribution sociale : Lavoie, J. (2020), Mesurer la contribution à la société des diffuseurs publics, est-ce possible ?, Dans *Pôle Médias HEC*, Récupéré de <http://polemedias.hec.ca/blog/2020/03/03/mesurer-la-contribution-a-la-societe-des-diffuseurs-publics-est-ce-possible%E2%80%89/>

alors que les 2 autres mesures, le « contingent valuation » et « le social return on investment » sont des mesures de l'impact social.

Traditional impact studies have been criticised for emphasising 'measurable' economic benefits at the expense of what are usually seen as 'unmeasurable' cultural values. Fresh thinking is needed on how to articulate and, where possible, measure, the full range of benefits that arise from the work of arts and cultural organisations. (Bakhshi et Throsby, 2010, p.5)

Au Québec aussi plusieurs types de mesure co-habitent. En 2013, dans le cadre des travaux du « Rapport du groupe de travail sur l'avenir du milieu muséal », Marie-Thérèse Bournival a proposé un processus pour évaluer la performance⁷⁷ des musées. Elle retient 4 secteurs d'évaluation soit la recherche et le collectionnement ; le réseautage et l'inscription dans un développement territorial durable ; le public et ses expériences de visite ; la gouvernance et la gestion. Pour chacun de ces champs d'évaluation, elle identifie des indicateurs de rendement parfois quantitatifs, parfois qualitatifs. Ses recommandations s'intéressent surtout à mesurer la production des musées plutôt que la contribution sociale du musée. Par contre, l'organisme québécois « Territoires innovants en économie sociale et solidaire » propose des outils de mesure de la contribution sociale pour les organismes à but non lucratif. Il définit ainsi la mesure d'impact social :

⁷⁷ Le terme « performance » est défini comme étant « l'atteinte de résultats en conformité avec la mission de l'institution muséale et avec les objectifs fixés au départ et qui tiennent compte des ressources humaines et financières mobilisées (et non anticipées) ce, dans un laps de temps déterminé ». (Bournival, 2013, p. 8) Ce rapport relève les réserves multiples des institutions envers les processus d'évaluation même si une partie de l'évaluation est faite par l'institution elle-même.

« la mesure d'impact social désigne un ensemble de pratiques visant à décrire et à démontrer les changements causés par une activité. Les techniques permettant d'atteindre cet objectif peuvent impliquer un niveau de formalisation ou de « rigueur scientifique » variable, allant de brèves études basées sur les perceptions de quelques participants à des études longitudinales avec des groupes contrôles sélectionnées aléatoirement (essai randomisé contrôlé). Bien que la corrélation ne soit pas parfaite, un niveau de formalisation plus élevé entrainera généralement des coûts également plus élevés ».
(TIESS, s.d.)

Cette définition de la contribution sociale montre bien que le domaine est encore en défrichage, utilisant parfois des techniques qui n'ont pas la valeur des études empiriques. Quoi qu'il en soit des organismes, comme Museums Association en Angleterre, aident les musées à réfléchir et à mesurer leur contribution à la société et proposent des boîtes à outils⁷⁸ qui contiennent des mesures très rigoureuses, d'autres qui sont davantage de l'ordre de l'indicateur.

Après avoir présenté ce qui est fait au MBAM pour mesurer les résultats de leurs actions sociales, nous présenterons sommairement l'expérience du Oakland Museum of California puisqu'il s'agit du cas de figure le plus abouti de mesure de la contribution sociale. Ce musée est engagé dans cette démarche depuis 10 ans, a investi conséquemment et aujourd'hui dit tirer profit de sa démarche (Jones, 2020; Fogarty, 2020).

⁷⁸ Une section spéciale de la bibliographie est dédiée aux articles sur la mesure de la contribution sociale. Parmi ces références, toutes celles qui offrent des boîtes à outils pour mesurer la contribution sociale des musées sont identifiées par un astérisque.

Les démarches au MBAM pour mesurer sa contribution sociale

En février 2019, l'Organisation mondiale de la santé (OMS) a reconnu, après avoir comptabilisé plus de 900 études à travers le monde, que l'art peut être bénéfique autant pour la santé mentale que physique⁷⁹. Sur le terrain, dès ses tout premiers pas en art-thérapie, le MBAM a impliqué des universités pour mesurer l'impact de ses activités. Par exemple, depuis 2017, Colette Tassé-Dufresne de l'Université de Montréal réalise le projet de recherche « Psychological immersion in the museum. Its educational and social benefits in young adults and older adults ». Elle cherche notamment à savoir si « l'immersion psychologique présente au musée s'accompagne de bénéfices de type croissance personnes ou de type bien-être⁸⁰. » Dans une autre étude en cours, 15 personnes aphasiques ont évalué 3 cartels d'œuvres de la collection permanente et partageront leurs commentaires au musée pour rendre les textes plus accessibles aux personnes atteintes⁸¹. Ce type de recherche scientifique permet de mieux mesurer l'impact du musée auprès des populations qu'il souhaite servir, de légitimer le discours du musée sur l'art-thérapie et indirectement, ses investissements.

Définir et mesurer sa contribution sociale

La proposition de définition du mot « musée » présentement à l'étude par l'ICOM place la mission sociale au premier rang des responsabilités du musée (ICOM, 2019).

⁷⁹ La nouvelle a été reprise par quantité de sites. Voici sa parution sur le site de l'ONU : <https://news.un.org/fr/story/2019/11/1055841>

⁸⁰ J'ai eu accès via la chercheuse elle-même à la description de son projet de recherche (2017-2022) et à ses objectifs.

⁸¹ Vu sur <https://societeinclusive.ca/projets/accessibility-information-communication-mmfa/>

Certains musées n'ont pas attendu la nouvelle définition et ont changé leurs pratiques pour générer une contribution à la société qui soit plus définie et plus généreuse. L'engagement du Horniman Museum and Gardens à Londres peut illustrer ce courant puisque ce musée a publié, en janvier dernier, un manifeste⁸² de lutte aux changements climatiques, qu'il mobilise sa communauté et qu'il a grandement modifié ses propres pratiques environnementales (Horniman, 2020).

Dans d'autres cas, des musées n'ont seulement ont accru leur rôle social, mais ont aussi cherché à mesurer leur contribution à la société. Les exemples que nous avons repérés comme le Portland Museum of Art et le Oakland Museum of California sont des musées qui se définissent de par leur relation à leur communauté. Ils s'adressent majoritairement à un public local et sont tous de plus petites tailles que le MBAM. Quoiqu'il en soit, leurs démarches posent des jalons importants dans la vaste réflexion sur le rôle social accru du musée et la mesure de ces contributions. Lori Fogarty, la directrice du Oakland Museum of California (OMoC)⁸³ depuis 14 ans, insiste sur la nécessité de définir les termes comme première étape à un rôle social accru.

But what does it mean to be a social justice museum, or a museum committed to social impact? The less clear your terminology, the more difficult it will be to ensure everyone on staff shares those same values and practices, and it will be near impossible to measure (in a meaningful way) what you can't specifically define. (Fogarty, 2020, s.p.).

⁸² Horniman (2020). *Horniman Museum and Gardens Climate and Ecology Manifesto*. Récupéré de <https://www.horniman.ac.uk/wp-content/uploads/2020/02/horniman-climate-manifesto-final-29-jan-2020.pdf>

⁸³ Il s'agit d'un musée d'art, d'histoire et d'histoire naturelle, créé il y a un peu plus de 50 ans. Oakland compte plus de 420 000 habitants (+ San Francisco à proximité) et le musée reçoit de 350 000 visiteurs annuellement.

Le musée d’Oakland a largement documenté son processus de réflexion et de consultation ainsi que sa méthode de calcul de son impact social⁸⁴. Sans entrer dans les nombreux détails du processus, certains indices rendent explicites la charge de travail et l’investissement⁸⁵ qu’une telle démarche nécessite. Le OMoC a mis 10 ans à développer sa méthode de mesure. Il s’est basé autant sur de la recherche universitaire, des techniques d’entreprises et des discussions avec ses partenaires. De plus, le musée a fait pendant 6 ans de la collecte de données auprès de ses visiteurs (à la sortie du musée) à raison de 12 jours par mois (!) à l’aide de questionnaires de 2 min 30 à 4 min 30 (Jones, 2020).

Understanding the needs of your community and what unique capacity your organization has to meet those needs is a huge ask. Collecting data that accurately measures the true impact your organization is having in a community is something the social development field has been trying to figure out for decades. The business community has invested trillions of dollars trying to better understand how to shift institutional practices to align with and respond to incoming data. Nobody’s completely figured it out. But we’re in it for the long haul and we hope you are too. (Jones, 2020, s.p.)

Aujourd’hui, ils utilisent les données obtenues pour questionner l’ensemble de leur pratique muséale : de l’embauche du personnel aux expositions à l’évaluation en continu de leurs résultats (Fogarty, 2020). Cette démarche illustre très bien la jonction possible entre l’innovation sociale et l’innovation organisationnelle. La volonté du musée d’avoir un rôle et un impact social plus grands nécessite l’emploi de nouvelles

⁸⁴ Notamment dans 4 articles récapitulatifs très complets qui sont regroupés dans la bibliographie. Le parallèle entre leur démarche et celle proposée par le TIESS est frappante.

⁸⁵ Ils ont bénéficié de différentes subventions notamment du *Arts Action Fund* de *Americans for the Arts*.

techniques pour mesurer leur portée. Coblenz *et al.*, avaient d'ailleurs identifié l'importance que ce type de démarches allaient prendre dans le futur des musées :

Pressures for increased value creation and capture are leading museums to make major shifts in their management methods. Along with the process of industrialization, it can be argued that these creative organizations enter a new era where strategic management, organizational change, project management, and innovation capabilities have become critical, although their implementation has often been revealed as arduous (Janes 1999; Holmes and Hatton 2008). (Coblenz *et al.*, 2014, p. 142)

Dans ce contexte, il semble clair que les musées qui veulent élargir le spectre de leurs activités sociales et en tirer profit doivent aussi questionner leurs pratiques de gestion.

CONCLUSION

Notre étude atteste de la progression du rôle social au MBAM et démontre, année après année, les types d'activités mis en place, les changements dans la structure et dans l'espace physique du musée ainsi que le contexte stratégique dans lequel ces nouveaux projets prennent leur envol. Il était des plus intéressant de prendre en exemple un musée d'art qui réfléchit aujourd'hui « son service à la société » à l'image des musées de société. En choisissant d'ajouter ainsi un mandat social à sa mission, le MBAM a fait preuve d'audace et bouscule la vision traditionnelle du musée d'art. Le cas du MBAM démontre bien cependant les impératifs que le musée doit concilier à ce rôle social accru : premièrement, l'importance de sa collection et de son développement, et deuxièmement sa communauté hétéroclite, allant des publics marginalisés aux citoyens montréalais ou encore aux touristes de passage. Nous avons démontré que les possibilités générées par le développement d'un rôle social accru sont certainement très grandes pour le musée et la société, mais qu'elles provoquent aussi des points de friction importants avec les fonctions traditionnelles du musée.

D'après la littérature que nous avons pu consulter, nous remarquons que plusieurs musées ont accompagné leur démarche vers un rôle social accru d'une remise en question du fonctionnement du musée, de ses pratiques de gestion et même dans certains cas d'une réécriture de la mission⁸⁶ du musée. Nous n'avons pas trouvé l'évidence d'une démarche similaire au MBAM malgré l'ampleur des changements en cours. Si, comme tous les musées qui innovent, le MBAM fait appel à plusieurs

⁸⁶ C'est le cas du Portland Art Museum.

partenaires pour concrétiser sa mission sociale, il n'a pas, à l'image d'autres musées présentés, engagé largement sa communauté (ses employés, son public, etc.) pour définir ses nouvelles visées sociales. Pourtant, plusieurs auteurs cités sur l'innovation (Agogué et Yström, 2017 ; Garrido et Camarero, 2010 ; Coblenz *et al.*, 2014) appellent à revoir les pratiques de gestion des musées, avec des méthodes de co-création notamment, autant pour créer un sentiment d'adhésion autour de la mission que pour faciliter la création d'innovations.

Les comparaisons entre musées constituent toutefois une des limites de cette étude puisque le contexte propre à chaque musée (les différences de tailles, leur mandat respectif par rapport à leur population, etc.) restreint les comparaisons possibles. Par contre, l'étude démontre bien une constante : l'innovation ne naît ni de l'eureka, ni du néant, mais bien en étant à l'écoute des changements sociaux, à l'affût des nouvelles tendances et en s'inspirant, à gauche et à droite, pour bâtir sa propre solution. La première expérience en art-thérapie à Montréal était inspirée d'une expérience au MOMA⁸⁷. Pas plus tard qu'en juin dernier, dans un monde marqué par la Covid-19, le New York Times (Small, 2020) soulignait l'impact du MBAM, aujourd'hui loin devant le MOMA, comme inspiration pour les musées intéressés par l'art-thérapie.

Par ailleurs, dans cette étude, nous avons aussi relié l'innovation au rôle social du musée. Ce sujet est très riche parce qu'il apporte de nouvelles pistes de réponse à la difficile question de la mesure de la contribution sociale du musée. Ce sujet mériterait une étude en soi. Les premières bases jetées, notamment à l'aide de l'exemple du

⁸⁷ Source : Communiqué de presse de Bell Canada de 2014, dans la section sur le musée.
<https://www.bce.ca/nouvelles/communiqués-de-presse/voir/le-musée-des-beaux-arts-de-montréal-et-bell-largissent-le-programme-le-musée-en-partage-destin-plus-de-400-organismes-communautaires>

Oakland Museum of California, donnent un bref aperçu du potentiel de transformation qui réside dans une telle démarche, où le musée définit concrètement son impact social recherché en phase avec sa communauté. La bibliographie constituée sur la mesure de l'impact social contient les premières pistes pour alimenter une étude subséquente et des boîtes à outils à disposition des musées. Sur ce sujet, notre étude s'est limitée à présenter les outils proposés par de grands organismes publics plutôt que de déterminer leur efficacité.

Notre étude est aussi en phase avec plusieurs éléments de l'actualité des 9 derniers mois. Tout d'abord, le MBAM a vécu cet été des heures sombres : le renvoi de sa directrice et conservatrice-en-chef, Nathalie Bondil ; un climat de travail décrit par des employés comme toxique et un « lavage de linge sale » bien public à coup de fuites, de déclarations et de lettres d'opinion dans les journaux. Ce débat public a fait entendre de multiples voix discordantes sur les visées du MBAM. Le statut privé du musée, et sa gouvernance particulière où plusieurs collectionneurs ont entre leurs mains la destinée du musée ont été grandement interrogés (Nadeau, 2020 ; Allard *et al.*, 2020 ; Bergeron, 2020). Cette dualité entre le marché de l'art, les collectionneurs, et les mandats des musées d'art était d'ailleurs exposée par les propos de Fred Wilson (Marstine ; Sandell et Nightingdale, 2012) dans notre étude. Par ailleurs, si certains ont critiqué le peu de place accordée aux œuvres d'artistes montréalais au MBAM (Gosselin, 2020) il est intéressant de dénoter que d'aucuns ont attaqué le développement récent de l'art-thérapie ou des visées sociales en général au MBAM.

Bien au-delà de la saga au MBAM, certains événements sociaux des derniers mois, autant la pandémie mondiale que le mouvement *Black Lives Matter*, ont interpellé les musées à plus d'un égard. Le MBAM de son côté a tiré profit de ses capacités et programmé, pendant le confinement, des activités d'art-thérapie en ligne pour sa

communauté. Certains musées se sont engagés à revoir leur politique d'embauche, d'achats ou d'expositions. Les musées qui se questionnent depuis plusieurs années sur leur relation à leur communauté, comme le *Portland Museum of Art* (Oregon), étaient prêts ayant mis en place, avant la tempête, un « equity statement » robuste.⁸⁸ Le contexte social des 9 derniers mois a donc grandement testé le rôle du musée dans la société et démontré la qualité des réponses offertes par les musées.

Cette actualité sociale rejoint plusieurs domaines d'étude,⁸⁹ mais surtout elles posent toute grande la question de la mission : à qui et à quoi doit servir le musée en 2020 ? Alors que l'ICOM, et les débats entre ses membres sur la redéfinition du mot « musée », peine à répondre à cette question, les musées comme le MBAM offrent leur propre réponse. En ayant un rôle social accru, le musée quitte la tranquillité de ses réserves — et sa réserve — pour s'engager sur des terrains mouvants qui se dessinent sous nos yeux.

⁸⁸ Écrit en novembre 2019, en voici un extrait intéressant: « We recognize that at the heart of modern museum work is a tension between our mission to preserve the past, and a moral obligation to confront bias and inequities entangled with that inheritance. Museums have historically highlighted certain stories while marginalizing and oppressing others. Influential elements of political, cultural, and economic systems maintain injustice and inequity through the control of power and resources, resulting in limited access to and engagement with art and film. As one of the oldest art museums in the United States, we acknowledge our role in supporting these systems ». Portland Art Museum, 2019 (novembre). *Equity statement*. Récupéré de <https://portlandartmuseum.org/about/equity-statement/>

⁸⁹ Par exemple, les réponses bien différentes des musées au Black Lives Matter seraient intéressantes à analyser, comme le démontre la note de bas de page précédente.

Annexes

Annexe 1 : Tableau : Nombre de visiteurs, membres et participants aux activités éducatives et communautaires

	Fréquentation (personnes)	Membres	Participants aux activités éducatives ou culturelles	<i>Notes</i>
2007-2008	639 219	Non disponible	Non disponible	Outre la fréquentation totale au musée, les chiffres mis en évidence dans le rapport annuel sont plutôt le don d'œuvres (évaluées en \$) et ceux de la collecte de fonds.
2008-2009	572 205	42 065	100 000 ⁹⁰	
2009-2010	611 000	Non disponible	100 000	
2010-2011	563 330	57 000	110 000	
2011-2012	767 098	62 500	130 063	Première hausse importante en fréquentation, stimulée notamment par l'ouverture du pavillon Bourgie.
2012-2013	703 539	75 000	165 180	
2013-2014	1 million Seul musée au Canada à franchir le cap du 1M.	88 000	203 000	Année record en dépit du fait que la collection permanente soit devenue payante.

⁹⁰ De 2008 à 2010, les rapports annuels sont moins précis sur la fréquentation aux activités éducatives. La mention est générale, sans aucun découpage par programme : « plus de 100 000 personnes ».

2014-2015	1 million 1 ^{er} au Canada dans les musées d'art, 12 ^e en Amérique du Nord et 58 ^e dans le monde ⁹¹	95 000	312 048 ⁹²	
2015-2016	956 168 ⁹³ 2 ^e au Canada dans les musées d'art, 12 ^e en Amérique du Nord ⁹⁴	107 000	300 000	
2016-2017	977 392	109 010	301 170	Année de l'ouverture du Pavillon pour la Paix Hornstein
2017-2018	1 323 837 2 ^e au Canada dans les musées d'art, 8 ^e en Amérique du Nord et 49 ^e dans le monde.	120 424	450 744	Année du 375 ^e anniversaire de Montréal, notamment avec l'expo extérieure « La balade pour la Paix ».
2018-2019	1 046 120 2 ^e au Canada dans les musées d'art, 15 ^e en	108 000	358 214	

⁹¹ Ces chiffres utilisés à quelques reprises dans les rapports annuels sont tirés de la compilation annuelle du *The Art Newspaper*

⁹² Le rapport annuel mentionne que la façon de calculer les participants a changé pour s'arrimer à la méthode en place dans les autres musées.

⁹³ Le musée note dans son rapport annuel que la baisse de fréquentation (autant totale que celle des activités éducatives et culturelles) s'explique par l'annulation de plusieurs activités scolaires en lien avec les négociations (moyen de pression) en cours entre le gouvernement et le corps professoral.

⁹⁴ Le positionnement dans le monde n'est pas donné et je n'ai pas pu le retrouver.

Amérique du Nord et
76^e dans le monde

2019-2020⁹⁵

1 174 680 108 618 346 952

2^e dans les musées
d'art au Canada, 11^e en
Amérique du Nord et
60^e dans le monde

plus haut taux
d'abonnés au
Canada depuis
2012

⁹⁵ Le rapport annuel n'est pas encore disponible, mais le site web du MBAM donne ces chiffres pour 2019 : <https://www.mbam.qc.ca/fr/decouvrir-le-musee/a-propos-du-musee/#equipe-808>

Annexe 2 : Tableau : Gouvernance et activités en lien avec le rôle social au MBAM

- *Constitué à partir des rapports annuels de 2007-2008 à 2018-2019 du MBAM.*
- *Les éléments mis en valeur pour chaque année sont les nouveautés de l'année ou des faits saillants significatifs. Les programmes récurrents ne sont pas répétés.*

	Propos sur la vision/mission ou les priorités du musée	Structure administrative	Informations sur les activités éducatives, culturelles et thérapeutiques
2007-08	Le même énoncé que sous Cogeval : « Conserver pour partager. Fidèle à sa vocation qui est d'acquérir et de promouvoir les œuvres des artistes d'hier et d'aujourd'hui, d'ici et d'ailleurs, le Musée des beaux-arts de Montréal s'est donné comme mission d'attirer le public le plus vaste et le plus diversifié qui soit,	Nathalie Bondil devient directrice. Le service de l'éducation et de l'action culturelle compte 8 employés.	Le musée offre des activités éducatives. Son département est constitué depuis 1961. Ses activités s'adressent aux publics scolaire, adulte et familial. La volonté est « d'éduquer ». À cette époque, le programme <i>Musée en partage</i> existe depuis 2000-2001. Il reçoit environ 10 000 personnes ⁹⁶ par année et s'adresse aux non-publics.

⁹⁶ Ce chiffre est une déduction puisque le rapport annuel de 2010-2011 stipule que le programme a reçu 100 000 personnes en 10 ans.

	en lui offrant un accès privilégié au patrimoine artistique universel. »	
2008-09	Sans en faire un énoncé, Brian Levitt mentionne dans son « message du président » : « <i>Autre signe de vision sociale, le Musée a décidé cette année de mettre en place une politique écoresponsable de développement durable. Le virage vert entrepris par le Musée montre encore une fois sa volonté de donner le ton⁹⁷.</i> » (p.1)	Poursuite des opérations
2009-10	Jean-Luc Murray arrive en poste comme chef de service. Il sera responsable de la croissance du département.	Première fois que N. Bondil, dans son résumé de rapport annuel (p. 9), réfère aux activités du secteur de l'éducation et de l'action culturelle. Elle souligne les 10 ans de Musée en partage et mentionne 2 partenariats à caractère intergénérationnel (avec <i>La Porte jaune</i> , avec <i>Résidence Chez-soi</i>).

⁹⁷ Ce thème (l'environnement) est par contre absent des rapports annuels des années suivantes.

2010-11	<p>Année charnière pour le secteur de l'éducation.</p> <p>Le musée positionne ainsi sa démarche : « Le Musée peut aider à compléter le champ des connaissances humanistes, de moins en moins au cœur d'une éducation préoccupée par le savoir-faire plutôt que le savoir-être. Favoriser l'accès au musée et plus largement à l'art auprès de la jeunesse est une mission essentielle pour le maintien et le développement de notre institution » (p. 23).</p>	<p>Création du comité consultatif Éducation présidé par Isabelle Marcoux.</p>	<p>C'est le lancement du projet « Hercule » et ses 12 travaux. L'objectif est d'atteindre 200 000 personnes/an, soit de doubler le nombre de personnes desservies par les programmes d'éducation et les actions culturelles en 5 ans. De plus, le Studio Arts et Éducation est annoncé.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Au niveau de l'action culturelle, le musée multiplie les partenariats avec l'Opéra de Montréal, le FIFA, etc. Bien que les autres projets du champ social soient maintenus, l'action culturelle se déploie davantage à quelques mois de l'ouverture du pavillon Bourgie.
2011-12	<p>Plus d'emphase mise sur l'éducation dans le rapport annuel. Un chapitre s'intitule <i>L'éducation : une priorité.</i></p> <p>Bondil appelle au rôle politique du musée (au sens grec du terme)</p>		<p>Le <i>Studio Arts et Éducation</i>, construit grâce au premier don de Michel de la Chenelière, est inauguré le 12 septembre 2012. C'est la première pierre d'un engagement généreux. De plus, le musée comptabilise avec davantage de précision ses actions, par exemple (p. 40) :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Plus de 44 666 élèves du primaire et secondaire (+ 10 %)</i> ➤ <i>9 662 visiteurs (+ 21 %) : nos activités pour les familles.</i>

<p>« musée-citoyen » et envisage le futur du musée ainsi :</p> <p>« <i>Imaginer et construire des synergies généreuses tournées vers des valeurs fortes — actuelles, altruistes, inclusives et fédératrices — et portant sur des actions éducatives, décroisées et sociales, voilà ce qui est au cœur de notre réflexion.</i> » (p. 6)</p>		<ul style="list-style-type: none"> ➤ 41 912 personnes (+24 %) : visites par des guides bénévoles. ➤ Le Musée en partage : 16 664 visiteurs (+ 9 %) ➤ 24 286 personnes (+ 50 %) pour la programmation de conférences et de films ➤ Création aussi de nouveaux outils de médiation dont le premier audioguide comprenant à la fois un niveau destiné aux adultes et un autre, à l'intention des familles.
<p>2012-13</p> <p>Dans les pages dédiées à l'éducation, pour la première fois ces activités sont présentées sous l'angle de l'inclusion sociale :</p> <p>« <i>Quand se pose le défi de la diversité, de l'intégration et du dialogue entre les cultures, la connaissance de la culture matérielle, artistique et symbolique s'avère un outil puissant, efficace et flexible pour mieux comprendre les civilisations locales et globales. Lieux ouverts sur des problématiques éducatives et sociales, les musées peuvent soutenir</i></p>	<p>Trois nouveautés importantes :</p> <p>Michel de la Chenelière devient président du Comité Éducation.</p> <p>De plus, alors que le secteur de l'éducation et de l'action culturelle (EAC) était dirigé par un chef de service, le poste en</p>	<p>Le succès est au rendez-vous. L'objectif établi en 2010-11 est en bonne voie de se réaliser. Les activités pour les familles se développent.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Annonce du cinquième pavillon à venir et de l'importance de son volet social : « <i>La construction d'un cinquième pavillon permettra d'ajouter deux niveaux supplémentaires consacrés à l'éducation et à l'action communautaire en lien avec les espaces actuels et d'aménager des aires d'accueil plus sécuritaires pour les groupes. En ajoutant 1 500 m² aux 1 500 m² actuels (qui totalisaient seulement 900 m² il y a à peine un an), le Musée connaît une croissance exceptionnelle et triple les superficies dédiées à l'éducation, ce qui lui permettra de répondre à la demande, d'augmenter les capacités</i>

	<p><i>l'apprentissage de l'histoire et des civilisations, d'ici et d'ailleurs, et s'ouvrir à d'autres champs disciplinaires. Quid de belles galeries ou de livres scientifiques... sans visiteurs ni lecteurs ? » (p.11)</i></p> <p>Aussi première mention pour l'art-thérapie.</p>	<p>devient un de Directeur. Le département compte maintenant 11 personnes (+3).</p>	<p><i>d'accueil et d'améliorer les services logistiques, enfin de créer ou de renforcer les programmes vers quatre axes : la petite enfance et les aînés, la diversité et l'art-thérapie. » (p.11)</i></p>
2013-14	<p>Étant donné le contexte budgétaire difficile, Bondil présente un plan de développement en 5 points pour le futur du musée. Trois points se réfèrent au rôle social :</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>développer (encore) l'éducation,</i> • <i>affirmer la mission sociale,</i> • <i>travailler en partenariats.</i> 	<p>Le département EAC compte 13 personnes (+2).</p>	<p>Deux ans plus tôt que prévu, le musée atteint son objectif des 200 000 participants au service de l'éducation et de l'action culturelle. Bondil identifie ainsi l'impact :</p> <p><i>« L'enjeu est donc de stabiliser la qualité dans le cadre de cette augmentation impressionnante avant de continuer vers de nouveaux sommets après l'ouverture du Pavillon pour la Paix Michal et Renata Hornstein qui agrandira encore une fois nos espaces éducatifs. » (p.9)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Lancement par le MBAM du <i>Groupe des Onze</i> qui rassemble 11 institutions culturelles de Montréal pour accroître l'impact de la culture à Montréal. ➤ Activités de recherche notamment avec l'Institut de Cardiologie de Montréal
2014-15	<p>Même si le message central du rapport annuel de 2014-15 est de</p>		

<p>démontrer la pertinence du musée à leurs bailleurs de fonds gouvernementaux, Bondil met encore davantage de l'avant sa mission sociale pour le musée.</p> <p><i>« La vision sociale et éducative d'un musée engagé dans sa société — une vision qui me tient à cœur — se fortifie année après année. Cette vision est la nouvelle charpente de nos valeurs, tant du point de vue de la pertinence des programmations d'expositions que de l'élargissement des publics ».</i></p>		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Annonce de Éduc'ART, le grand projet numérique éducatif du MBAM qui sollicitera plusieurs professeurs et qui se déploiera dans 17 régions du Québec, tout en mettant en valeur la collection. Les œuvres sont utilisées pour traiter de thématiques sociales actuelles. ➤ L'art-thérapie prend son envol grâce à des projets de recherche notamment sur l'anorexie. Le Musée développe plusieurs partenariats, dont un avec l'Institut de Cardiologie de Montréal.
<p>2015-16</p> <p>Le « Manifeste pour un musée humaniste » est publié lors de l'inauguration du nouveau pavillon pour la Paix, à l'automne 2016.</p>	<p>Annonce de la création du comité Art et santé à l'image de celui sur l'éducation créé en 2010-11.</p> <p>Il sera présidé par Rémi Quirion, le scientifique en chef</p>	<p>Le musée compte maintenant 450 partenaires communautaires autant dans la santé, l'éducatif et le social.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Partenariat avec l'université Concordia pour la première Ruche d'art (atelier d'art communautaire) dans un musée. ➤ Des initiatives sur la diversité ou la citoyenneté culturelle se développent davantage.

		du gouvernement du Québec.	Le projet d'Atelier international d'éducation et d'art-thérapie Michel de la Chenelière est annoncé comme « le plus grand complexe éducatif dans un musée d'art en Amérique du Nord, devant le Musée des beaux-arts de l'Ontario, l'Art Institute of Chicago, le Metropolitan Museum of Art et le Columbus Museum of Art (Ohio). » (p.2) ➤ Premier documentaire de la série « L'art fait du bien.
2016-17	Autre année charnière Bondil sur l'innovation : <i>Notre culture de l'innovation a pour but de conserver sa pertinence sociale pour demeurer un actif tant pour la communauté académique au niveau national et international que pour la société civile au niveau local. Loin du gardien d'un héritage érigé en forteresse, nous</i>	Le comité Art et Santé est maintenant en place. Le mandat de Nathalie Bondil est renouvelé pour un autre 5 ans ⁹⁸ . Le DEAC ⁹⁹ compte maintenant 16 employés (+3),	Ouverture du nouveau pavillon pour la Paix Hornstein et de l'Atelier pour l'art-thérapie de Michel de la Chenelière. <i>« En effet, le Musée est devenu un agent de changement et de cohésion sociale et contribue plus particulièrement à la santé et au bien-être. À notre connaissance, le MBAM devient le premier musée à intégrer un espace santé comportant un accès privé pour préserver la confidentialité. » (p. 28)</i> Multiplications des projets : ➤ 9 projets de recherche en santé. ➤ Forum L'art de l'inclusion

⁹⁸ Le président du conseil d'administration souligne sa joie de voir Bondil demeurer en poste malgré des offres intéressantes ailleurs.

⁹⁹ Il y a aussi un changement à la direction du département cette année-là. Jean-Luc Murray qui était en poste depuis 2009-2010 est remplacé par Thomas Bastien, qui lui quittera en février 2020. Le poste de Directeur du service de l'éducation et du mieux-être est depuis avril entre les mains de Mélanie Deveault.

	<i>voulons le positionner comme un bâtisseur citoyen et inclusif.</i>	dont un art-thérapeute. Le premier au monde à travailler dans un musée.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Plusieurs projets en faveur de l'inclusion notamment avec des groupes autochtones, des communautés immigrantes, des personnes en situation de handicap, etc.
2017-18	<p>Même si le <i>Manifeste pour le musée humaniste</i> de Bondil a été publié en 2016, c'est le rapport annuel de 2017-18 qui en rapporte les grandes lignes et l'esprit : « <i>Si le soutien aux artistes et à l'histoire de l'art est conservé au cœur de la mission muséale, ce n'est pas suffisant. Notre vision est de redéfinir le rôle du musée des beaux-arts dans la société</i> »</p> <p>« <i>Repenser l'art comme une force de cohésion sociale et de bien-être individuel s'impose</i> ». (p.8)</p>	Le DEAC compte maintenant 17 employés (+1).	<p>En éducation, comme tous les objectifs établis en 2012 ont été atteints, c'est l'heure d'une nouvelle réflexion. Par exemple, le Comité <i>Éducation</i> de la Chenelière est repensé. Le musée présente maintenant sa structure avec la nomenclature ci-bas. Les projets sont innombrables¹⁰⁰, voici un exemple d'une nouveauté par catégorie.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Musée école : Educ'Art est lancé. Et le musée accueille même une classe du primaire en résidence au Musée, à temps partiel. ➤ Musée santé : nouveaux groupes soutenus comme les femmes en rémission d'un cancer du sein, les victimes d'agression. ➤ Musée culturel et ludique : nouvelle réflexion sur les projets pour les jeunes et les jeunes adultes. ➤ Musée social et communautaire poursuit son implication en faveur de la diversité. Le musée est

¹⁰⁰ Et beaucoup mieux répertoriés grâce à la nouvelle mouture du site web, à cette adresse : <https://www.mbam.qc.ca/fr/decouvrir-le-musee/>

		<p>d'ailleurs récipiendaire de 4 prix¹⁰¹ à ce chapitre dans l'année.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Musée laboratoire : 50 programmes de recherche en santé, éducation et société avec 6 universités. ➤ Musée ambassadeur : exporte l'idée de l'art-thérapie dans des forums internationaux comme FRAME¹⁰² 	
2018-19	<p>Alors à la tête d'un département de 18 employés, Thomas Bastien présente ainsi la mission du DEM : « <i>Notre priorité est demeurée la même : proposer à l'ensemble de nos participants, qu'ils viennent individuellement ou en groupe par le biais d'organismes partenaires, une solution sur mesure répondant à leurs besoins. Cette mission recoupe tous nos programmes, qui s'articulent toujours autour de deux questions fondamentales : qu'est-ce que le Musée peut faire pour vous, et comment peut-il vous aider à trouver</i></p>	<p>Le DEAC change d'appellation et devient « la direction de l'éducation et du mieux-être (DEM) ». Il compte 18 employés (+1) notamment un nouveau poste pour la médiation numérique des programmes éducatifs.</p>	<p>Le musée cherche à aller au-delà de l'art-thérapie (ie. approche psychologique et sociale aidant un patient à s'exprimer par les arts¹⁰⁴) en s'engageant dans la muséothérapie (ie. les arts et les lieux culturels ont une utilité médicale et un impact concret sur la santé, le processus de guérison et le mieux-être).</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ L'entente entre l'association des médecins francophones du Canada et le MBAM qui mènent à des prescriptions médicales pour une visite au musée fait le tour du monde. « Objectif 2022 : accueillir plus de 5 000 patients par le biais des Prescriptions muséales. » ➤ En phase avec la démographie québécoise, plusieurs programmes pour les 65 ans et plus.

¹⁰¹ Nathalie Bondil a été lauréate du prix Paul-Gérin-Lajoie de l'organisme Ensemble pour la diversité et du prix Phénicia Société 2017 de la Chambre de commerce LGBT du Québec, tandis que le MBAM a reçu le prix Allié.e de la Fondation Émergence et a été désigné partenaire de l'année par l'organisme Le GRIS-Montréal.

¹⁰² <https://framemuseums.org/>

¹⁰⁴ Tel que défini dans le rapport annuel, p. 5

<p><i>des solutions adaptées à votre réalité. »</i></p>	<p>Le 25 juillet 2019, le musée annonce qu'il constitue un troisième comité consultatif : Art et Vivre-ensemble¹⁰³.</p>	<p>Plusieurs nouvelles initiatives sociales sont dédiées à une meilleure représentativité des communautés culturelles, dont le Partenariat à long terme avec l'Institut culturel Avataq pour promouvoir l'art et la culture inuit.</p>
---	---	--

¹⁰³ « Son mandat est de favoriser les actions et la réflexion du Musée pour son accessibilité au sein de la société et la rencontre des publics. Il favorisera la mise en place de projets valorisant la diversité et l'inclusion, en plus de fédérer des organisations partenaires autour de questions interculturelles ». (Communiqué de presse : https://www.mbam.qc.ca/wp-content/uploads/2019/07/MBAM-Communique-Comite-Art-et-Vivre-Ensemble_FINAL.pdf)

Annexe 3 : Travaux du Projet Hercule

L'objectif était de rejoindre 200 000 personnes par an et ainsi doubler le nombre de participants aux activités éducatives et culturelles, en 5 ans. Sous ce grand chapeau, chaque année des projets spéciaux se sont développés, inspirés des 12 balises établies en 2010-2011¹⁰⁵.

1. Le nouveau programme « Le Musée s'affiche à l'école » a pour but d'inviter les collections du Musée dans les salles de classe. Le Musée cherche à externaliser ses collections peu diffusées auprès des jeunes publics. Des jeux et produits éducatifs liés à la collection : par exemple, des affiches gratuites sont distribuées aux écoles.
2. Soutien du programme *Le Musée en partage* qui offre des activités gratuites par l'entremise de plus de 300 organismes communautaires aux publics marginalisés.
3. La mise sur pied d'un fonds destiné à l'accueil d'élèves provenant d'écoles de milieux défavorisés.
4. Studio arts & éducation Michel de la Chenelière : Le réaménagement des espaces et des ateliers destinés aux groupes en augmentant leur superficie de 50 %.
5. L'action culturelle renforcée auprès des publics adultes.
6. Le nouveau Lounge des familles et de nombreuses activités à nouveau offertes aux familles.
7. Production d'audioguides.
8. Le Musée cherche à développer les relations avec les universités, pour aider à intensifier la recherche par l'octroi de prix d'excellence ou de bourses. Sa riche bibliothèque en histoire de l'art est maintenant accessible aux doctorants et aux professeurs universitaires.
9. Une interface éducative optimisée avec le nouveau site Internet.
10. La musique au Musée grâce au partenariat avec la Fondation Arte Musica ou encore le cinéma au Musée avec un partenariat d'avenir renforcé avec le FIFA.

¹⁰⁵ Le rapport annuel de 2010-11 n'indique pas les 12 travaux. Ils ont dû être reconstitués grâce à des mentions dans différents rapports annuels. Il s'agit donc d'une idée générale plutôt que la description exacte des projets.

Annexe 4 : L'innovation au MBAM

L'innovation est un processus, qui génère une nouveauté ou une transformation pour livrer un produit qui apporte de la valeur. C'est ce processus qui est décrit ci-bas.

Secteur d'activités → Transformation → Nouveau produit ou nouveau processus → création de valeur

Secteur d'activités muséal	Transformation	Produit livré	Résultats/Valeur ajoutée (selon les auteurs présentés)
Rôle social du musée (art-thérapie)	Création d'un nouveau secteur d'activités (l'art-thérapie) grâce à <ul style="list-style-type: none"> - de nouveaux types d'emploi au musée (art-thérapeute) - de la recherche 	Un pavillon Des ateliers pour plusieurs clientèles souffrantes Des données de recherche	Nouvelle image pour le musée Bien-être et amélioration de la santé des populations visées Des résultats de recherche
Rôle social du musée (art-thérapie)	Grâce à ce nouveau secteur	Nouveau produit : Prescriptions médicales de visites au musée	Bien-être et amélioration de la santé des populations visées
Éducation (via le numérique)	Utilisation de la collection encyclopédique d'une autre façon (œuvres polyglottes)	Éduc'Art	Diffusion hors les murs de la collection Enseignement et discussion sur des thématiques sociétales importantes

Secteur d'activités muséal	Transformation	Produit livré	Résultats/Valeur ajoutée
Exposition	Utilisation de la collection encyclopédique d'une autre façon (œuvres polyglottes)	L'aile du Tout-Monde	Renouvellement du discours sur la diversité et l'inclusion
Exposition	Ajouter d'un nouveau médium (la musique) pour créer un nouveau type d'exposition	Warhol live/Venise	Originalité de la proposition Élargissement du public : \$ Notoriété internationale
Exposition	Ajout d'un nouveau médium comme matière à exposer. (ex : la mode au sein du musée d'art)	JP Gaultier, Thierry Mugler, Yves St-Laurent	Originalité de la proposition Élargissement du public : \$ Notoriété internationale

À partir du processus,

Secteur d'activités → Transformation → Nouveau produit ou nouveau processus → création de valeur

il est possible d'anticiper où se cachent potentiellement les prochaines innovations. L'exercice ci-bas démontre le cheminement pour générer des idées d'innovations potentielles. Avec beaucoup plus de détails, Dawson (2008) offre plusieurs clés pour faciliter la génération d'idées d'innovation en milieu muséal.

Par exemple, dans le premier exemple « hypothétique », nous référons à Nathalie Bondil qui imaginait dans son manifeste, en 2016, les prochains médiums à ajouter aux expositions du musée comme les jeux vidéo ou l'art culinaire.

Pour donner un exemple complètement nouveau, les activités de bien-être au MBAM pourraient cibler de nouveaux publics (pour l'instant ces pratiques sont dédiées à des personnes malades). Une façon d'innover serait de convier un nouveau public : les adeptes de yoga par exemple.

Exemples hypothétiques pour démontrer comment le processus peut être utilisé pour innover.

Secteur d'activités	Transformation	Produit livré	Résultats/Valeur ajoutée
Exposition	Ajouter d'un nouveau médium comme les jeux vidéo pour créer un nouveau type d'exposition	Nouveau type d'expo	À évaluer
Desservir un nouveau public grâce à des pratiques de bien-être	Ajout de cours de yoga au MBAM. (Le MET par exemple organise des cours de yoga dans certaines de ses salles)	Cours	Potentiellement : <ul style="list-style-type: none">- Nouvelle source de revenus- Bien-être pour les participants

Bibliographie

Références sur le rôle social au musée

- Anderson, G. (2004). *Reinventing the museum: Historical and contemporary perspectives on the paradigm shift*. Lanham: Rowman Altamira.
- Anderson, G. (2012). *Reinventing the museum Tool*. Récupéré de <http://gailanderson-assoc.com/wp-content/uploads/2014/09/ReinventingtheMuseumTool2012.pdf>
- Appleton, J. (2002, 29 mai). Distorted priorities are destroying local museums. *The Independent*, Récupéré de <https://www.independent.co.uk/voices/commentators/josie-appleton-distorted-priorities-are-destroying-local-museums-190408.html#gsc.tab=0>
- Arpin, R. (1997). *Des musées pour aujourd'hui*. Québec : Musée de la civilisation.
- Bensaïd, S. (2009, 23 juin). Le rôle social du Centre d'Histoire— un laboratoire en muséologie sociale. Récupéré de <https://www.culturepourtous.ca/professionnels-de-la-culture/mediation-culturelle/ressources/articles/le-role-social-du-centre-dhistoire-un-laboratoire-en-museologie-sociale-2/>
- Bergeron, Y., Dumas, S. (2008). Incursion du côté des visiteurs dans le réseau des musées au Québec, *Téoros*, 27-3, 29-34. Récupéré de <http://journals.openedition.org/teoros/76>
- Bergeron, Y. (dir.) et Côté, JA. (2016). *Un nouveau musée pour un nouveau monde. La muséologie selon Roland Arpin*. Paris : L'Harmattan.
- Binette, R. (2018). The concept of ecomuseum collection. Dans *Ecomuseums and cultural landscapes – State of the art and future prospects* (p.71-78). Milan : Maggioli Editore.
- Botte, J. (2017). Les musées de femmes : De nouvelles propositions autour du genre et du rôle social du musée. *Culture & Musées*, 30, 51-71.
doi : 10.4000/culturemusees.1181

- Buffet, C. (2014). Inspiration : rencontre et dialogue autour de l'art au-delà des frontières et prétendues barrières. *La Lettre de l'OCIM*, 154 juillet-août. doi : 10.4000/ocim.1427
- Burton, C., Scott, C. (2003). Museums : Challenges for the 21st Century. *International Journal of Arts Management*, 5:2. 56–68. Récupéré de <http://hdl.handle.net/10453/6473>
- Caillet, E. (2011) Le rôle social du musée. Dans A. Fourès, D., Grisot, S., Lochot, *Le rôle social du musée : agir ensemble et créer des solidarités*. (p.15-29) Dijon : Office de coopération et d'informations muséales
- Caron, G. (2009). *Les rôles sociaux des musées québécois du point de vue des acteurs*. (Mémoire de maîtrise). Université Laval, Québec.
- Cameron, D. (1971). The Museum, a temple or the forum, *The Journal of World History, Special number : Museums, Society, Knowledge*. Récupéré de : <https://doi.org/10.1111/j.2151-6952.1971.tb00416.x>
- Côté, M. (dir.). (1992). *Tendances de la muséologie au Québec*. Québec : Musée de la civilisation, Société des musées québécois, Environnement Canada, Service des parcs.
- Crivello, M. (2014). L'invention d'un musée nouveau genre. *Sociétés et Représentations*, 37, 195-201. doi : 10.3917/sr.037.0195)
- Dana, J.C. (1999). *The New Museum. Selected Writings by John Cotton Dana*, Washington : American Association of Museums, Penniston W.A. Ed.
- Desmarais, S., Bedford, L. and Chatterjee, H.J. (2018). *Museums as Spaces for Wellbeing A Second Report from the National Alliance for Museums, Health and Wellbeing* [Rapport] Récupéré de <https://museumsandwellbeingalliance.files.wordpress.com/2018/04/museums-as-spaces-for-wellbeing-a-second-report.pdf>
- Desvallées, A. (1992). *Vagues Une anthologie de la nouvelle muséologie volume 1*. Savigny-le-temple : Édition W. Mâcon, MNES.
- Desvallées, A., Mairesse, F. (2011). L'organisation des musées : une évolution difficile. *Hermès, La Revue*, 61(3), 30-37. Récupéré de <https://www-cairn-info.proxy.bibliotheques.uqam.ca/revue-hermes-la-revue-2011-3-page-30.htm>.

- De Varine, H. (2017). *L'écomusée singulier et pluriel Un témoignage sur cinquante ans de muséologie communautaire dans le monde*. Paris : L'Harmattan.
- Drouguet, N. (2015). *Le musée de société : De l'exposition de folklore aux enjeux contemporains*. Paris : Armand Colin. doi : 10.3917/arco.droug.2015.01.
- Dubuc, É. (2012). Les mutations muséales. Pour une compréhension élargie de la fonction des musées. Dans A. Meunier, *La muséologie, champs de théories et de pratiques* (p.151-164). Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Eidelman, J., Cordier, S. (2017). Retour sur la mission Musée du XXIe siècle. *La Lettre de l'OCIM*, 171. doi : 10.4000/ocim.1793
- Eidelman, J. (dir). (2017). *Inventer des musées pour demain Rapport de la Mission Musées XXIe siècle*. La documentation française, Paris. Récupéré de <https://www.vie-publique.fr/sites/default/files/rapport/pdf/174000177.pdf>
- Fourès, A., Grisot, D., Lochot, S. (2011). *Le rôle social du musée : agir ensemble et créer des solidarités*. Dijon : Office de coopération et d'informations muséales
- Gob, A., Drouguet, N. (2014). Introduction. Dans *La muséologie : Histoire, développements, enjeux actuels* (p. 16-42). Paris : Armand Colin. doi : 10.3917/arco.droug.2014.01.0016.
- Godoy, K.E., Luna, S.B. (2018). Museums and city aestheticization policies: controversies between the touristification of public spaces and the social role of museological institutions, *ICOFOM Study Series*, 46, 99-112. doi: 10.4000/iss.959
- Group for Large Local Authority Museums. (2000). *The GLLAM Report Museums and Social Inclusion*. [Rapport]. Récupéré de <https://le.ac.uk/rcmg/research-archive/museums-and-social-inclusion>
- Guiragossian, O. (2019, 5 mars). Journée de recherche-action "Les musées et l'argent" : Introduction par François Mairesse. Récupéré de <https://www.metis-lab.com/article/journee-de-recherche-action-les-musees-et-largent-introduction>
- Horniman (2020). *Horniman Museum and Gardens Climate and Ecology Manifesto*. Récupéré de <https://www.horniman.ac.uk/wp-content/uploads/2020/02/horniman-climate-manifesto-final-29-jan-2020.pdf>

- Hatzfeld, H. (2011). Musées : exclusions et solidarités. Dans A. Fourès, D. Grisot, S. Lochot, *Le rôle social du musée : agir ensemble et créer des solidarités* (p. 179-185). Dijon : Office de coopération et d'informations muséales
- Hooper-Greenhill, E. (1994). *Museums and Their Visitors*. London : Routledge. Récupéré de <https://doi.org/10.4324/9780203415160>
- Hooper-Greenhill, E. (2000). Changing Values in the Art Museum: rethinking communication and learning. *International Journal of Heritage Studies*, 6 (1), 9-31. doi: 10.1080/135272500363715
- ICOM Unesco. (1971). *9^e Conférence générale de l'ICOM : Le musée au service des hommes aujourd'hui et demain*, Hugues de Varine.
- ICOM. (2019). *La création d'une nouvelle définition de musée— colonne vertébrale de l'ICOM*. Récupéré de <https://icom.museum/fr/ressources/normes-et-lignes-directrices/definition-du-musee/>
- Mairesse, F. (2000). La belle histoire, aux origines de la nouvelle muséologie. Dans A. Desvallées (dir), *L'écomusée : rêve ou réalité*, *Publics et Musées*, n° 17-18 (p.33-56). Récupéré de https://www.persee.fr/doc/pumus_1164-5385_2000_num_17_1_1154
- Mairesse, F. (2012). Étude sur l'opportunité, l'étendue, les raisons et la valeur ajoutée d'un instrument normatif sur la protection et la promotion des musées et des collections. Récupéré de http://www.unesco.org/new/fileadmin/MULTIMEDIA/HQ/CLT/pdf/Mairesse_Etude_preliminaire_-_aspects_museaux_04.pdf
- Mairesse, F. (2015). Nouvelles tendances de la muséologie. *ICOFOM Study Series*, 43a., 7-11, Récupéré de <http://journals.openedition.org/iss/541>
- Mairesse, F. (dir.), Barrère, A. (2015). *L'inclusion sociale Les enjeux de la culture et de l'éducation*, Les cahiers de la médiation culturelle. Paris : L'Harmattan.
- Mairesse, F. (2019). Géopolitique du musée : les enjeux de la fréquentation. *Politique et Sociétés*, 38 (3), 103–127. <https://doi.org/10.7202/1064732ar>
- Maranda, L., Soares B. B. (2017). The Predatory Museum, *ICOFOM Study Series*, 45. Récupéré de <http://journals.openedition.org/iss/290>

- Marstine, J. (2012). Museologically speaking an interview with Fred Wilson, Dans Sandell, R, Nightingale, E. *Museums, equality, and social justice* (p. 38-44). New York : Routledge
- McCall, V., Gray, C. (2014). Museums and the 'new museology': theory, practice and organisational change, *Museum Management and Curatorship*, 29 (1), 19-35. doi: 10.1080/09647775.2013.869852
- Montpetit, R. (2013). Une muséologie québécoise dynamique et d'aujourd'hui : favoriser l'appropriation des collections par les publics de maintenant. [Rapport de consultant en ligne] Récupéré de https://www.mcc.gouv.qc.ca/fileadmin/documents/museologie/Etude_RMontpetit_RFinal_aout2013.pdf
- Moolhuijsen, N. (2015). Questioning Participation and Display Practices in Fine Arts Museums. *ICOFOM Study Series*, 43a, 191-202. doi : 10.4000/iss.630
- Morisset, L. K., Noppen, L. (2008). De la Muséographie à la Stratégie, *Téoros*, 27 (3), 29-34. Récupéré de <https://journals.openedition.org/teoros/60>
- Murawski, M. (2016, 11 juillet). *The Urgency of Empathy & Social Impact in Museums*. Récupéré de <https://medium.com/@murawski27/the-urgency-of-empathy-social-impact-in-museums-f38a331fcb71>
- OCDE. (2018, 6 décembre). *Culture and Local Development: Maximising the Impact Montreal and the Montreal Museum of Fine Arts, Canada. Report on the Self-Assessment Guide for Local Governments, Communities, and Museums*. [Rapport]. Récupéré de <http://www.oecd.org/cfe/leed/venice-2018-conference-culture/documents/CANADA-Montreal-web.pdf>
- OCDE/ICOM, (2019). *Culture and Local Development : Maximising the impact. Guide for Local Governments, Communities and Museum*, Récupéré de https://icom.museum/wp-content/uploads/2019/08/ICOM-OECD-GUIDE_EN_FINAL.pdf
- Orlando, S. (2012). Les nouveaux rôles des musées et la diversité culturelle : l'exemple de Tate Encounters, Britishness and Visual Culture. *Muséologies : les cahiers d'études supérieures*, 6 (1), 15-33. doi : 10.7202/101150 ar
- Parish, R. (2013). Dans *Museums, Health and Well-Being*. (préface). London : Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315596549>

- Patmali, L. (2017). Art therapy in museums. Récupéré de <https://www.museum.com/art-therapy-in-museums/>
- Pommier, E. (1995). Préface. Dans E. Pommier (dir.), *Les musées en Europe à la veille de l'ouverture du Louvre* (p.13-31) Paris : Klincksieck et Musée du Louvre.
- Sandahl, J. (2012). Disagreement makes us strong? *Curator The Museum Journal*, 55 (4), 467-478. Récupéré de <https://doi-org.proxy.bibliotheques.uqam.ca/10.1111/j.2151-6952.2012.00169.x>
- Sandell, R. (1998). Museums as Agents of Social Inclusion, *Museum Management and Curatorship*, 17 (4), 401-418. doi: [10.1080/09647779800401704](https://doi.org/10.1080/09647779800401704)
- Sandell, R. (2003). Social inclusion, the museum and the dynamics of sectoral change. *Museum and Society* 1, no. 1, 45-62.
- Sandell, R. (2007). *Museums, Prejudice and the Reframing of difference*. London : Routledge.
- Sandell, R, Nightingale, E. (2012). *Museums, equality, and social justice*. New York : Routledge
- Silverman, L. H. (2010). *The social work of museums*. New York : Routledge.
- Simon, N. (2010). *The participatory museum*. Santa Cruz, CA : Museum 2.0
- Soares, BB. (2015). L'invention et la réinvention de la Nouvelle Muséologie. *ICOFOM Study Series*, 43a, 57-72, doi : 10.4000/iss.563
- Société des musées du Québec (SMQ). (2014). *Code de déontologie muséale*. Récupéré de <https://www.musees.qc.ca/fr/professionnel/membres-smq/deontologie>
- Société des musées du Québec (SMQ). (2018). *Musées, innovations numériques et expériences de visite*. Récupéré de <https://www.musees.qc.ca/fr/professionnel/bonnes-pratiques/musees-innovations-numeriques-et-experiences-de-visite>
- Société des musées du Québec (SMQ). (2019). *L'humain au centre des actions muséales : Colloque + Congrès 2019*. 1er au 3 octobre, Rimouski. Récupéré de <https://www.musees.qc.ca/fr/professionnel/activites-publications/congres/archives/2019/l-humain-au-centre-des-actions-museales>

Tobelem, J. (2009). Vers un système muséal à deux vitesses ?, *L'Observatoire*, 35(1), 77-79. doi : 10.3917/lobs.035.0077.

West, RW Jr. (2019). Cultural Interpretation in the 21st Century: Transformational Changes in Museum Practice, *Museum International*, 71:1-2, 48-59, doi: 10.1080/13500775.2019.1638028

Références sur le Musée des Beaux-Arts de Montréal

Augers, C. (2016.) Nathalie Bondil : L'art pour comprendre le monde, *Gestion*, 41 (2), 14-23.

Beaux-Arts Éditions. (2011). *Musée des Beaux-Arts de Montréal*, Collection : Musée, patrimoine.

Bergeron, Y. (2019). *Musées et Patrimoines au Québec Genèse et fondements de la muséologie nord-américaine*. Paris : Hermann.

Bergeron, Y. (2020). La pandémie et les défis de la gouvernance des musées, *Policy Options politiques Institut de recherche en politiques publiques (IRPP)*. Récupéré de <https://policyoptions.irpp.org/fr/magazines/aout-2020/la-pandemie-et-les-defis-de-la-gouvernance-des-musees/>

Bondil, N. (2016a). *Un musée humaniste, innovant et audacieux*. Récupéré de <https://www.mbam.qc.ca/a-propos-du-musee/musee-humaniste-innovant-audacieux/>

Bondil, N. (2016b). Je est dans Nous. *TicArtToc*, (7) Automne, 26–29. Récupéré de <https://www.erudit.org/fr/revues/ticarttoc/2016-n7-ticarttoc03196/86459ac/>

Cameron, S. (2013). Nathalie Bondil : les nouveaux territoires du musée d'art. Dans S. Cameron et J.M. Tobelem. *Art et Gestion de l'art Leadership et institutions culturelles*, (p. 49-72). Montréal : Liber.

Coblence, E., Normandin, F., Poisson-de Haro, S. (2013). The Montreal Museum of Fine Arts: Balancing International Reach and Strong Local Roots, *International Journal of Arts Management*, 16:1, 61-75. Récupéré de :

<https://www.researchgate.net/publication/280158234> The Montreal Museum of Fine Arts Balancing International Reach and Strong Local Roots

Coblence, E., Normandin, F., Poisson-de Haro, S. (2014). Sustaining Growth through Business Model Evolution: The Industrialization of the Montreal Museum of Fine Arts (1986–2012), *The Journal of Arts Management, Law, and Society*, 44:3, 126-144. doi: 10.1080/10632921.2014.936077

Cogeval, G., Aquin, S., Bondil-Poupard, N., Charbonneau, D., Goldfarb, H., Labiau, J-P., Lamarche, H., Pepall, R. (2001). *Le Musée des Beaux-Arts*. Montréal : Fondation BNP Paribas Réunion des musées nationaux.

Collectif. (2011). *Rapport du Vérificateur général du Québec à l'Assemblée nationale pour l'année 2010-2011, Faits saillants du tome II*. Récupéré de https://www.vgq.qc.ca/Fichiers/Publications/rapport-annuel/2010-2011-T2/fr_Rapport2010-2011-T2-Faits-saillants.pdf

De Koninck, M.C., Landry, P. (dir.). (1999). *Déclics Art et Société, Le Québec des années 1960 et 1970*, Musée de la civilisation et Musée d'art contemporain, Montréal : Fides, Collection Images et société.

Germain, G.H. (2007). *Un musée dans la ville*. Montréal : Musée des Beaux-Arts de Montréal.

Mariani, A. (2012). Nathalie Bondil, directrice et conservatrice en chef du Musée des beaux-arts de Montréal. *Muséologies*, 6 (1), 77–99. Récupéré de <https://doi.org/10.7202/1011533ar>

Musée des Beaux-Arts de Montréal. (2007). *Rapport annuel 2006-2007*. Récupéré de https://www.bibliotheque.assnat.qc.ca/DepotNumerique_v2/AffichageNotice.aspx?idn=9530

Musée des Beaux-Arts de Montréal. (2008). *Rapport annuel 2007-2008*. Récupéré de https://www.bibliotheque.assnat.qc.ca/DepotNumerique_v2/AffichageNotice.aspx?idn=9530

Musée des Beaux-Arts de Montréal. (2009). *Rapport annuel 2008-2009*. Récupéré de https://www.bibliotheque.assnat.qc.ca/DepotNumerique_v2/AffichageNotice.aspx?idn=9530

Musée des Beaux-Arts de Montréal. (2010). *Rapport annuel 2009-2010*. Récupéré de https://www.bibliotheque.assnat.qc.ca/DepotNumerique_v2/AffichageNotice.aspx?idn=9530

Musée des Beaux-Arts de Montréal. (2011). *Rapport annuel 2010-2011*. Récupéré de https://www.bibliotheque.assnat.qc.ca/DepotNumerique_v2/AffichageNotice.aspx?idn=9530

Musée des Beaux-Arts de Montréal. (2012). *Rapport annuel 2011-2012*. Récupéré de https://www.bibliotheque.assnat.qc.ca/DepotNumerique_v2/AffichageNotice.aspx?idn=9530

Musée des Beaux-Arts de Montréal. (2013). *Rapport annuel 2012-2013*. Récupéré de https://www.bibliotheque.assnat.qc.ca/DepotNumerique_v2/AffichageNotice.aspx?idn=9530

Musée des Beaux-Arts de Montréal. (2014). *Rapport annuel 2013-2014*. Récupéré de https://www.bibliotheque.assnat.qc.ca/DepotNumerique_v2/AffichageNotice.aspx?idn=9530

Musée des Beaux-Arts de Montréal. (2015). *Rapport annuel 2014-2015*. Récupéré de https://www.bibliotheque.assnat.qc.ca/DepotNumerique_v2/AffichageNotice.aspx?idn=9530

Musée des Beaux-Arts de Montréal. (2016). *Rapport annuel 2015-2016*. Récupéré de https://www.bibliotheque.assnat.qc.ca/DepotNumerique_v2/AffichageNotice.aspx?idn=9530

Musée des Beaux-Arts de Montréal. (2017). *Rapport annuel 2016-2017*. Récupéré de https://www.bibliotheque.assnat.qc.ca/DepotNumerique_v2/AffichageNotice.aspx?idn=9530

Musée des Beaux-Arts de Montréal. (2018). *Rapport annuel 2017-2018*. Récupéré de https://www.bibliotheque.assnat.qc.ca/DepotNumerique_v2/AffichageNotice.aspx?idn=9530

Musée des Beaux-Arts de Montréal. (2019). *Rapport annuel 2018-2019*. Récupéré de <https://www.mbam.qc.ca/conseil-dadministration/>

Ouellette, P.F., Lapierre, L. (2005). Pierre Théberge et le Musée des beaux-arts de Montréal, *Revue internationale de AS en Gestion*, vol 3, no2. HEC Montréal.
Récupéré de

<https://education.hec.ca/centredecas/app/fr/cas/243?fstok=aXNSZXZ1ZT1pc0Nh�GFsb2d1ZUFuZlJldnVJmRpc2NpcGxpbnVJZD02JnN1YkRpc2NpcGxpbnVJZD1ub3ZhbHVl>

Santos, L. (2016). New Mediation Practices as a trope for Social Change. The cases of Tate Modern, Tensta Konsthall and Clark House Initiative. *Muséologies*, 8 (2), 159– 176. <https://doi.org/10.7202/1050766ar>

Small, Z. (2020, 15 juin). Museums Embrace Art Therapy Techniques for Unsettled Times. The New York Times. Récupéré de <https://www.nytimes.com/2020/06/15/arts/design/art-therapy-museums-virus.html>

Trudel, J. (1991). Une élite et son musée. *Cap-aux-Diamants*, (25), 22–25.

Articles de journaux et communiqué de presse

Alarie, M.-H., (2016, 22 octobre) Musée des beaux-arts de Montréal Parce que l'art fait du bien. *Le Devoir*. Récupéré de <https://www.ledevoir.com/culture/482611/musee-des-beaux-arts-de-montreal-parce-que-l-art-fait-du-bien>

Allard, M., Simard, V., Sarrazin, S., Morin, S. (2020, 14 juillet). Une « grande perte pour Montréal ». *La Presse*. Récupéré de <https://www.lapresse.ca/arts/arts-visuels/2020-07-14/depart-de-nathalie-bondil-une-grande-perde-pour-montreal.php>

Averty, C. (2019, 21 septembre) Les musées se réinventent plus intimes et plus vivants. *Le Monde*. Récupéré de https://www.lemonde.fr/collection-musee-ideal/article/2017/09/29/les-musees-se-reinventent-plus-intimes-et-plus-vivants_5193424_5192445.html

Baillargeon, S. (2006, 13 novembre). Qui remplacera Guy Cogeval?. *Le Devoir*. Récupéré de <https://www.ledevoir.com/culture/arts-visuels/122749/musee-des-beaux-arts-de-montreal-qui-remplacera-guy-cogeval>

Bell Canada. (2014, 24 novembre). *Le Musée des beaux-arts de Montréal et Bell élargissent le programme Le Musée en partage destiné à plus de 400 organismes communautaires*. Récupéré de <https://www.bce.ca/nouvelles/communiques-de-presse/voir/le-mus-e-des-beaux-arts-de-montr-al-et-bell-largissent-le-programme-le-mus-e-en-partage-destin-plus-de-400-organismes-communautaires>

- Clément, E. (2014, 20 mars). Engouement record des écoles. *La Presse*. p.2 Arts et Spectacles.
- Clément, E. (2014, 26 juin). Quatre grands musées exaspérés. *La Presse*. p.8 Arts et Spectacles.
- Clément, E. (2015, 28 juin). L'art-thérapie à Montréal : du récréatif à la recherche. *La Presse*. Récupéré de <https://www.lapresse.ca/arts/201506/27/01-4881349-lart-therapie-a-montreal-du-recreatif-a-la-recherche.php>
- Clément, E. (2017, 29 novembre). Musée des Beaux-Arts de Montréal : L'année 2018 sera interculturelle. *La Presse+*. Récupéré de <https://www.lapresse.ca/arts/arts-visuels/201711/29/01-5145239-mbam-lannee-2018-sera-interculturelle.php>
- Delgado, J. (2014, 20 mars). Le MBAM fonce dans sa mission éducative. *Le Devoir*. Récupéré de <https://www.ledevoir.com/culture/403110/le-mbam-fonce-dans-sa-mission-educative>
- Dansereau, S. (2007, 17 novembre). Le Musée des beaux-arts de Montréal veut devenir une étape culturelle mondiale. *Les Affaires*. Récupéré de <https://nouveau-eureka-cc.proxy.bibliotheques.uqam.ca/Link/gestion1/news%c2%b720071117%c2%b7ZL%c2%b70010>
- Gosselin, C. (2020, 21 juillet). Un mandat à préciser pour le Musée des beaux-arts L'institution devrait nous faire connaître l'art et les artistes du Québec et du Canada. *Le Devoir*. Récupéré de <https://www.ledevoir.com/opinion/idees/582783/un-mandat-a-preciser-pour-le-musee-des-beaux-arts>
- Grégoire, I. (2014, 1er septembre). Entrevue avec Nathalie Bondil « L'art, c'est bon pour la santé ! ». *L'actualité*. Récupéré de <https://lactualite.com/culture/entrevue-avec-nathalie-bondil-lart-cest-bon-pour-la-sante/>
- Joachim, R. G. (2018, 16 juillet). Controverse autour du spectacle Slav. Les leçons à tirer du Musée des beaux-arts de Montréal. *La Presse+*. Récupéré de https://plus.lapresse.ca/screens/17df7e6c-0333-4d80-9359-43ec364d19ec_7C_0.html
- Morneau, C. (2019, 21 novembre). La DG du musée des beaux-arts se dit contre la culture du boycottage. *Journal de Montréal*. Récupéré de <https://www.journaldemontreal.com/2019/11/21/la-dg-du-musee-des-beaux-arts-se-dit-contre-la-culture-du-boycottage>

- Nadeau, J.F. (2020, 20 juillet). La toile de fond. *Le Devoir*. Récupéré de <https://www.ledevoir.com/opinion/chroniques/582752/la-toile-de-fond>
- Paré, I. (2009, 19 novembre) Virage vers l'art global Rock, jazz, mode et design : le MBAM tend la perche aux jeunes. *Le Devoir*. p. A1.
- Petrowski, N. (2008, 9 février). Une femme au musée. *La Presse*. p. 16 Arts et Spectacles.
- Plamondon Emond, É. (2015, 28 mars). Musée des beaux-arts de Montréal — L'expansion d'une collection sans frontières Riche de 41 000 œuvres, la collection permanente du MBAM ne cesse de s'élargir. *Le Devoir*. Récupéré de https://www.ledevoir.com/documents/cahier_special/pdf/85994768b7196a4e54c19c46d3d5b12551509a78.pdf
- Richer, A. (2009, 28 juin). La personnalité de la semaine : Nathalie Bondil. *La Presse*. Récupéré de <https://www.lapresse.ca/actualites/regional/personnalites-la-presse/200906/28/01-879601-nathalie-bondil.php>

Références sur l'innovation

- Agogué, M., Yström, A. (2017). Experimenting with innovation processes: the case of reinventing a museum through collaboration, *CERN IdeaSquare Journal of Experimental Innovation*, 1(2), 9. doi: <https://doi.org/10.23726/cij.2017.480>
- Bakhshi, H., Throsby, D. (2010). *Culture of Innovation. An Economic Analysis of Innovation in Arts and Cultural Organisations*. Londres : NESTA. Récupéré de <https://www.semanticscholar.org/paper/Culture-of-innovation%3A-An-economic-analysis-of-in-Throsby-Bakhshi/f4146befbf25de93ea37614a5fa3678d60045784>
- Bergeron, Y. (2009). Mémoires révélée Le rôle de l'exposition Mémoires dans la perspective du défi de l'ouverture du Musée de la civilisation. Dans Y. Bergeron et P. Dubé (co-dir.), *Mémoire de Mémoires. L'exposition inaugurale du Musée de la civilisation* (p. 3-24). Québec : Presses de l'Université Laval
- Berzin, SC., Camarena, H. (2018). *Innovation from Within. Redefining how non profits solve problems*. Oxford : Oxford University Press.
- Camarero, C., Garrido, M.J. (2008). The role of technological and organizational innovation in the relation between market orientation and performance in cultural

organizations, *European Journal of Innovation Management*, 11 (3), 413-434. Récupéré de <https://doi.org/10.1108/14601060810889035>

Castañer, Xavier, and Lorenzo Campos. 2002. The Determinants of Artistic Innovation: Bringing in the Role of Organizations. *Journal of Cultural Economics* 26, 29–52.

Récupéré de <https://link.springer.com/article/10.1023/A:1013386413465>

Cohendet, P., Simon, L. (2017). Concepts and models of innovation. Dans Bathelt, H., Cohendet, P., Henn, S., Simon, L., *The Elgar Companion to Innovation and Knowledge Creation* (p. 33-55). Edward Elgar Publishing.

Chesbrough, H. W. (2003). *Open Innovation: The New Imperative for Creativity and Profiting from Technology*, Boston : Harvard Business School Press.

Dawson, B. (2008). Facilitating Innovation: Opportunity in Times of Change, *Museum Management and Curatorship*, 23 (4), 313-331. doi: 10.1080/09647770802517316

Della Corte, V., Aria M., Del Gaudio, G. (2017). Smart, open, user innovation and competitive advantage: a model for museums and heritage sites, *Museum Management and Curatorship*, 32 (1), 50-79.

doi: 10.1080/09647775.2016.1247380

Gaglio, G. (2011). *Sociologie de l'innovation*. France : Presses Universitaires de France.

Garrido, J., Camarero, C. (2010). Assessing the impact of organizational learning and innovation on performance in cultural organizations, *International Journal of Non profit and Voluntary Sector Marketing*, 15, 215–232. doi: 10.1002/nvsm.384

Hansen, M., Birkinshaw, J. (2007). The innovation value chain. *Harvard Business Review*, 85 (6). Récupéré de <https://hbr.org/2007/06/the-innovation-value-chain>

Harvard Business Review, (1991). *Innovation*, Boston : Harvard Business School Publishing Division

Kawashima, N. (1999). Privatizing Museum Services in UK Local Authorities. New Managerialism in Action? *Public Management Review*, 1 (2), 157–78.

doi: 10.1080/14719039900000001

Kotler, N., Kotler, P. (2000). Can Museums be All Things to All People?: Missions, Goals, and Marketing's Role, *Museum Management and Curatorship*, 18 (3), 271-287.

doi: 10.1080/09647770000301803

- Kotter, J. (1995). Leading change: Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*, 73 (2), 56-67.
- Li, C., Ghirardi, S. (2019). The role of collaboration in innovation at cultural and creative organisations. The case of the museum, *Museum Management and Curatorship*, 34 (3), 273-289. doi: 10.1080/09647775.2018.1520142
- Peacock, D. (2008). Making Ways for Change: Museums, Disruptive Technologies and Organisational Change, *Museum Management and Curatorship*, 23(4), 333-351. doi: 10.1080/09647770802517324
- Piening, E. (2011). Insights into the Process Dynamics of Innovation Implementation: The Case of Public Hospitals in Germany. *Public Management Review*, 13 (1), 127–57. doi : 10.1080/14719037.2010.501615
- Prades, J. (2015). Du concept d'innovation sociale. *Revue internationale de l'économie sociale*, 338, 103–112. Récupéré de <https://doi.org/10.7202/1033876ar>
- Sawhney, M., Wolcott, R., Arroniz, I. (2006). The 12 different ways for companies to innovate. *MIT Sloan Management Review*, 47(3). Récupéré de <https://sloanreview.mit.edu/article/the-different-ways-for-companies-to-innovate/>
- Vicente, E., Camarero, C., Garrido, MJ. (2012). Insights into Innovation in European Museums, *Public Management Review*, 14 (5), 649-679. doi: 10.1080/14719037.2011.642566

Références sur l'impact économique et social du musée et ses mesures
Rappel : les références avec des outils pour mesurer la valeur sont identifiées par un astérisque.

*Arts Council England. (2012). Measuring the economic benefits of Arts and Culture Practical guidance on research for arts and cultural organisations. [Rapport de consultant]. Récupéré de <https://www.artscouncil.org.uk/publication/measuring-economic-benefits-arts-and-culture>

Americans for the Arts. (s.d.). *Arts + Social Impact Explorer*. Récupéré de <https://www.americansforthearts.org/socialimpact>

Bournival, M-T., (2013). L'évaluation de la performance dans les institutions muséales au Québec Étude spécifique déposée au Groupe de travail sur l'avenir du réseau

muséal québécois. [Rapport de consultant]. Récupéré de https://www.mcc.gouv.qc.ca/fileadmin/documents/museologie/Etude_MTBournival_Rfinal_juin2013.pdf

Derby Museums. (2014). Derby Museums Human-Centred Design Handbook. Récupéré de <https://www.derbymuseums.org/wp-content/uploads/2016/01/Derby-Museums-HCD-Handbook.pdf>

*Happy Museum Project (s.d.). Récupéré de <http://happymuseumproject.org/>

Kelly, L. (2006) Measuring the impact of museums on their communities: The role of the 21st century museum, *InterCom Conference Paper*. Récupéré de : https://www.researchgate.net/publication/253800241_Measuring_the_impact_of_museums_on_their_communities_The_role_of_the_21st_century_museum

Museums Association. (2012). *Museums change lives The MA Vision for the impact of museum*, Récupéré de <https://www.museumsassociation.org/download?id=1001738#:~:text=MUSEUMS%20CHANGE%20LIVESIS%20THE%20MUSEUMS,CAN%20SUPPORT%20POSITIVE%20SOCIAL%20CHANGE.>

*Museums Association. (2018). *Measuring socially engaged practice a toolkit for museums*. Récupéré de <https://www.museumsassociation.org/download?id=1249262>

Schoenberg, E. (2019, 5 avril). *How can you measure the social impact of museums and celebrate the successes of programs and initiatives?* Récupéré de <https://www.museumnext.com/article/how-to-measure-the-social-impact-of-museums/>

*Simon, N. (s.d.). *Off/By/For*. Récupéré de <https://www.ofbyforall.org/>

Scott, C.A. (2009) Exploring the evidence base for museum value. *Museum Management and Curatorship*, 24 (3), 195-212.
doi: 10.1080/09647770903072823

*T.I.E.S.S. (s.d.). *Évaluation et mesure de l'impact en économie sociale*. Récupéré de <https://tiess.ca/evaluation-et-mesure-dimpact-en-economie-sociale/>

La mesure de l'impact social au Oakland Museum of California

Fogarty, L. (2020, 14 mai). *How defining and measuring social impact changed our museum*. Récupéré de <https://medium.com/new-faces-new-spaces/how-defining-and-measuring-social-impact-changed-our-museum-9b9c2305852c>

*Jones, J. (2020, 14 mai). *Quantifying Our Museum's Social Impact*. Récupéré de <https://medium.com/new-faces-new-spaces/quantifying-our-museums-social-impact-e99bff3ef30e>

Jones, J. (2019, 23 janvier). *What problem in our community is our museum most uniquely equipped to solve?*. Récupéré de <https://medium.com/new-faces-new-spaces/what-problem-in-our-community-is-our-museum-most-uniquely-equipped-to-solve-fe4dce9848b7>

McKinley, K. (2017, 10 juillet). *What is our museum's social impact?*. Récupéré de <https://medium.com/new-faces-new-spaces/what-is-our-museums-social-impact-62525fe88d16>