

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

QUELS SONT LES IMPACTS DE LA DIVERSITÉ ET DE L'INCLUSION DANS LES  
POLITIQUES DE GESTION DES MUSÉES NATIONAUX AU QUÉBEC ET AU CANADA?

TRAVAIL DIRIGÉ

PRÉSENTÉ

DANS LE CADRE DE LA MAÎTRISE EN MUSÉOLOGIE

PAR

CATHERINE TOURÉ

ÉTÉ 2022

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. 04-2020). 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

<b>INTRODUCTION</b>	<b>p. 3</b>
<b>1. COMPTE-RENDU</b>	<b>p. 9</b>
<b>2. TERMINOLOGIE</b>	<b>p. 13</b>
<b>3. PROBLÉMATIQUE</b>	<b>p. 19</b>
<b>4. DÉMOGRAPHIE/GESTIONNAIRES DE MUSÉES</b>	<b>p. 27</b>
<b>5. REVUE DE LA LITTÉRATURE</b>	<b>p. 30</b>
<b>CONCLUSION</b>	<b>p. 39</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE</b>	<b>p. 42</b>
<b>ANNEXE I</b>	<b>p. 47</b>
<b>ANNEXE II</b>	<b>p. 48</b>

## INTRODUCTION

Depuis 2007, le musée est défini par le Conseil International des musées (ICOM) comme étant :

une institution permanente sans but lucratif, au service de la société et de son développement, ouverte au public, qui acquiert, conserve, étudie, expose et transmet le patrimoine matériel et immatériel de l'humanité et de son environnement à des fins d'études, d'éducation et de délectation.<sup>1</sup>

Si on considère cette définition comme le cadre de référence de l'ICOM, la mission des institutions muséales, aujourd'hui, serait de servir la communauté les entourant.

La majorité de ces lieux de savoir ont été créés dans un contexte de possession (colonisation, "découverte"), ainsi qu'un rapport de pouvoir à l'autre (Serge Gruzinski, Anna Leshchenko et Bruno Brulon Soares, Carlos Tortolero)<sup>2</sup>. « Since the 1970s, in the social sciences, the ideas that knowledge is colonised and that every theory stems from a political centre were expressed in different disciplinary domains. As many authors have argued, knowledge is an important part of colonisation. »<sup>3</sup> En retournant dans les livres consacrés à l'histoire des musées, écrits par des auteurs(trices) tels que Krzysztof Pomian, François Mairesse, Tony Bennett et Bruno Brulon Soares, ces institutions sont nées de trésors royaux<sup>4</sup>, qui comprennent des objets acquis lors de conquêtes, de pillages de guerre et du contexte colonial en général. C'est notamment le cas de plusieurs objets autochtones conservés dans les musées. Durant la période coloniale, ils sont conservés dans des musées européens

---

<sup>1</sup> Conseil International des musées, « Définition du musée », En ligne, <<https://icom.museum/fr/ressources/normes-et-lignes-directrices/definition-du-musee/>>. Consultée le 24 janvier 2022.

<sup>2</sup> Voir la bibliographie.

<sup>3</sup> Bruno Brulon Soares et Anna Leshchenko, « Museology in Colonial Contexts: A call for Decolonisation of Museum Theory » dans *The politics and poetics of Museology*, no. 46, 2018, p. 63.

<sup>4</sup> Les musées d'Europe, par exemple.

tels qu'à Paris, Londres, Madrid, Rome, etc. Par la suite, les musées américains, apparus au XIX<sup>e</sup> siècle, vont également acquérir des objets autochtones par le biais des archéologues, des anthropologues et des conservateurs.

Actuellement, la définition du musée est au centre d'un débat remettant en question son identité et ses missions culturelles et sociales. « Over recent decades, museums have adjusted and re-invented their purpose, policies and practices to the point where the ICOM museum definition no longer seems to reflect our challenges, manifold visions and responsibilities »<sup>5</sup>. L'intention est de placer l'institution muséale au centre de la société. Cette évolution muséologique, dans son affirmation du rôle d'acteur social du musée, est mise en mots dans la proposition d'une nouvelle définition du musée, présentée à Kyoto en 2019 :

Les musées sont des lieux de démocratisation inclusifs et polyphoniques, dédiés au dialogue critique sur les passés et les futurs. Reconnaisant et abordant les conflits et les défis du présent, ils sont les dépositaires d'artefacts et de spécimens pour la société. Ils sauvegardent des mémoires diverses pour les générations futures et garantissent l'égalité des droits et l'égalité d'accès au patrimoine pour tous les peuples. Les musées n'ont pas de but lucratif. Ils sont participatifs et transparents, et travaillent en collaboration active avec et pour diverses communautés afin de collecter, préserver, étudier, interpréter, exposer, et 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.<sup>6</sup>

---

<sup>5</sup> *Id.*, « Plenary Sessions – The Museum Definition The backbone of ICOM » dans *Museums as Cultural Hubs: The Future of Tradition*, 25<sup>th</sup> Conférence Générale de l'ICOM, Kyoto, 2019, PDF, p. 30.

<sup>6</sup> *Id.*, « Définition du musée », En ligne, <<https://icom.museum/fr/news/licom-annonce-la-definition-alternative-du-musee-qui-sera-soumise-a-un-vote/>>. Consultée le 24 janvier 2022.

Cet événement « [...] was intended as a forum to debate how museums might best fulfil society's new expectations »<sup>7</sup>.

Avec l'évolution du champ muséal et tous les changements que cela implique, la muséologie a évolué vers des approches plus démocratiques. En effet, après avoir donné accès aux collections au public, l'ouverture de cet environnement élitiste s'est faite de manière graduelle. À compter des années 1980 et 1990, « European museologists saw a chance to redeem the theory and concepts disseminated in the colonial discourse that had framed traditional museology, creating a so-called *new museology* or *nouvelle muséologie* »<sup>8</sup>. Cette nouvelle muséologie se conçoit comme une réponse à une large montée de mouvements sociaux et un changement de pensée vis-à-vis leur communauté, dans un désir de démocratiser la culture pour tous. Au fil des années, les musées ont élargi leurs publics et tendent vers une approche muséale qui se veut « décoloniale »<sup>9</sup>.

Est-ce que cette évolution « décoloniale » devrait s'arrêter aux expositions ou comment on approche les artefacts? Comme l'a affirmé le président et fondateur du National Museum of Mexican Art (NMMA), Carlos Tortolero : « Now museums are reacting to the pressure to change. Unfortunately, this pressure usually comes from outside, rather than inside the institution [...] »<sup>10</sup>. En effet, pour favoriser une réelle approche muséale inclusive et diversifiée, ne faudrait-il pas plutôt commencer par engager des changements internes?

---

<sup>7</sup> *Id.*, « Theme of the Conference – Museums as Cultural Hubs : The Future of Tradition » dans *Museums as Cultural Hubs: The Future of Tradition*, 25<sup>th</sup> Conférence Générale de l'ICOM, Kyoto, 2019, PDF, p. 12.

<sup>8</sup> Bruno Brulon Soares et Anna Leshchenko, « Museology in Colonial Contexts : A call for Decolonisation of Museum Theory » dans *The politics and poetics of museology*, ICOFOM Study Series no. 46, 2018, p. 70.

<sup>9</sup> Voir chapitre *Terminologie*.

<sup>10</sup> Carlos Tortolero, « Museums, Racism, and the Inclusiveness Chasm », dans *Diversity, Equity, Accessibility, and Inclusion in Museums*, Lanham, Maryland, Rowman & Littlefield Publishers, American Alliance of Museums, 2019, p. 11.

Le gouvernement du Canada s'est souvent placé comme garant de la diversité culturelle et de l'inclusion. En effet, il mentionne sur son site que

Le Canada encourage activement l'inclusion et le respect de la diversité au pays et à l'étranger. La diversité est une caractéristique naturelle de toute société. Le Canada reconnaît que la diversité est une force et travaille à promouvoir des attitudes inclusives et à encourager l'adoption d'approches inclusives qui favorisent la pleine participation de tous.<sup>11</sup>

Dans le domaine muséal, cela se reflète auprès des associations, telles que l'Association des musées canadiens (AMC) et la Société des musées du Québec (SMQ). Ayant le rôle de partager des paramètres pour les musées du pays, ces organisations mentionnent leur engagement dans le travail vers l'inclusion de la diversité. Mais concrètement, est-ce qu'il y a un véritable travail qui est fait ou s'agit-il simplement de réflexions théoriques?

Après une longue réflexion sur ces enjeux, je me suis posée cette question : Quels sont les impacts de la diversité et de l'inclusion dans les politiques de gestion des musées nationaux au Québec et au Canada?

Cette question des enjeux entourant la diversité et l'inclusion dans les institutions muséales n'est pas un sujet nouveau. En effet, il s'agit d'une discussion qui anime les musées depuis plusieurs années, mais qui est aujourd'hui plus que jamais d'actualité aujourd'hui. En examinant les statistiques démographiques du pays, il est possible de remarquer une montée de la diversité culturelle dans notre société. Maintenant, être canadien(ne) ou, québécois(se), ne signifie plus être blanc(he) ayant des ancêtres britanniques ou français. Cependant, il est important de donner une voix à cette

---

<sup>11</sup> Gouvernement du Canada, « Inclusion et respect de la diversité », En ligne, <[https://www.international.gc.ca/world-monde/issues\\_development-enjeux\\_developpement/human\\_rights-droits\\_homme/inclusion\\_respect.aspx?lang=fra](https://www.international.gc.ca/world-monde/issues_development-enjeux_developpement/human_rights-droits_homme/inclusion_respect.aspx?lang=fra)>. Consultée le 9 mai 2022.

pluralité. Chaque année il est possible de lire des articles (William-Jacomo Beauchemin, Noémie Maignien, Nadia Duguay, Raymond Montpetit, Jean-Marc Blais, etc.) sur le sujet, mais est-ce que les pratiques changent dans les musées? Il semble que:

if rhetoric alone could effect change, then our profession would stand transformed. Unfortunately, words are not enough. Despite more than a decade of conversation, we have failed to address adequately, seriously, and creatively the realities of a less than diverse workforce.<sup>12</sup>

L'objectif de ce travail dirigé consiste à analyser et à réfléchir à cet enjeu d'actualité à travers la littérature afin d'identifier des solutions. Le projet initial d'une étude de cas n'a pas été possible, car deux institutions muséales sur trois n'ont pu participer. Mon directeur de recherche, Yves Bergeron, et moi avons donc choisi de poursuivre en nous concentrant sur une revue de la littérature. Les raisons de ce changement d'approche seront explicitées dans un compte rendu. Cette revue de la littérature permettra de dresser un état des lieux concernant ce qui apparaît à première vue comme un manque de diversité et d'inclusion dans le domaine muséal, ainsi que le lien qui est possible de faire avec la société en général. De plus, la définition de termes centraux englobant cette thématique sera abordée afin de saisir davantage les nuances de cet enjeu. Avec le climat dans lequel nous vivons aujourd'hui, il est important de réaliser que la diversité et l'inclusion sont deux concepts extrêmement importants, surtout dans la culture. Je souhaite démontrer, dans ce travail dirigé, leurs impacts et mettre en perspective l'importance de ces deux concepts dans les hautes instances des musées. En effet, je crois que les musées nationaux devraient insuffler de vrais changements dans la culture muséale.

---

<sup>12</sup> Lonnie G. Bunch III, « Flies in the Buttermilk; Museums, Diversity, and the Will to Change », dans *Diversity, Equity, Accessibility, and Inclusion in Museums*, Lanham, Maryland, Rowman & Littlefield Publishers, American Alliance of Museums, 2019, p. 4.

Dans la seconde partie, nous proposerons une analyse de la revue de la littérature. À travers les différents concepts et orientations qui structurent les politiques d'inclusion et de diversité, les facteurs expliquant ce problème de représentation, mais aussi les plus-values de la diversité, seront discutés. Finalement, les bonnes pratiques identifiées dans différentes institutions muséales seront analysées.

## 1. COMPTE-RENDU

Janvier 2021, session d'hiver, j'ai entrepris la période d'écriture de mon travail dirigé. À la suite du *Séminaire de synthèse* de la session précédente (automne 2020), mon sujet de recherche portait sur la diversité culturelle et l'inclusion dans le monde muséal. Après plusieurs réflexions concernant les thématiques englobant ces enjeux, ainsi que l'apport souhaité pour ce travail dirigé, la question de recherche a évolué : Quels sont les impacts de la diversité et de l'inclusion dans les politiques de gestion des musées nationaux au Québec et au Canada?

L'objectif initial de ce travail dirigé consistait donc à étudier, sous différents angles, les impacts et les enjeux de la diversité et de l'inclusion au niveau de la gestion muséale. L'approche méthodologique qui était souhaitée devait permettre de dresser un état de la situation concernant le profil démographique des employés(es) des musées, comme l'on fait l'American Alliance of Museum<sup>13</sup> et la Andrew W. Mellon Foundation<sup>14</sup>. Le terrain initial qui avait été déterminé avec mon directeur de recherche, était centré sur les musées nationaux au Québec et au Canada, qui constituent habituellement des exemples pour le réseau muséal. Plus précisément, j'avais resserré ma sélection autour de trois institutions : le Musée national des beaux-arts de Québec (MNBAQ), le Musée des beaux-arts de Montréal (MBAM) et le Musée des beaux-arts du Canada (MBAC).

---

<sup>13</sup> American Alliance of Museums' Diversity, Equity, Accessibility, and Inclusion Working Group, *Facing Change, Insights from the American Alliance of Museums' Diversity, Equity, Accessibility, and Inclusion Working Group*, Arlington, American Alliance of Museums, 2018, PDF, <file:///D:/Uni/TD/Lecture/AAM-DEAI-Working-Group-Full-Report-2018.pdf>, 16p.

<sup>14</sup> The Andrew W. Mellon Foundation, « Latest Art Museum Staff Demographic Survey Show Increase in African American Curators and Women in Leadership Roles », 28 janvier 2018, En ligne, <<https://mellon.org/news-blog/articles/latest-art-museum-staff-demographic-survey-shows-increases-african-american-curators-and-women-leadership-roles/>>, Consultée le 6 octobre 2020.

À la mi-janvier 2021, à la suite d'une rencontre avec mon directeur, j'ai débuté ma recherche préliminaire auprès des institutions choisies et j'ai poursuivi la recherche bibliographique. Pour ce qui est des musées, j'ai étudié la composition des conseils d'administration de chaque institution et j'ai commencé à répertorier les différentes politiques qui semblaient pertinentes à ma recherche.

Au début du mois de février 2021, j'ai contacté les trois musées concernés, le MNBAQ, le MBAM et le MBAC. Je leur ai expliqué que j'étais une étudiante à la maîtrise effectuant une recherche portant sur les impacts de la diversité et de l'inclusion dans les politiques de gestion de musées nationaux québécois et canadiens. Pour répondre à la question de recherche, j'avais donc besoin de statistiques (genre, âge, position, ethnicité, etc.) des différents membres du conseil d'administration et de la direction des différents paliers de l'institution muséale.

Au même moment, afin de dresser un meilleur état des lieux pour ma recherche sur l'impact de la diversité et son inclusion dans le milieu muséal, j'ai contacté l'Association des musées canadiens (AMC) et la Société des musées du Québec (SMQ). Je voulais savoir si une enquête ou recherche sur le sujet avait déjà été réalisée. Sinon, est-ce qu'il s'agissait de thématiques qu'elles comptaient explorer dans le futur? Rapidement, j'ai reçu mon premier retour du MNBAQ. On m'a informé que l'institution comptait répondre favorablement à ma demande.

Ensuite, le deuxième retour fut celui du MBAC. On m'a informé que le musée ne conservait ni n'effectuait aucune analyse statistique relative au sexe, à l'âge, à l'origine ethnique, etc. des administrateurs de leur conseil d'administration. Pour ce qui est des statistiques du personnel de la haute gestion, le MBAC m'a informé que je devais remplir un formulaire de demande d'accès à l'information (mis en pièce jointe du courriel), un chèque de cinq dollars et le soumettre par la poste, ce que j'ai fait. Finalement, le MBAM a répondu négativement à ma requête, car l'institution ne

conserve pas de manière officielle les informations demandées.<sup>15</sup> Tout en continuant ma recherche bibliographique, à la fin février (26 février 2021), j'ai reçu un courriel du MNBAQ contenant un document Excel des informations demandé.

Suite à la crise au MBAM, en 2021, la Loi sur le Musée des beaux-arts de Montréal a été modifiée. Après avoir pris connaissance du rapport sur l'état de la situation au Musée, demandé par le ministère de la Culture et des Communications (fait par un expert indépendant), la ministre Nathalie Roy a apporté plusieurs modifications permettant une clarification des différents rôles et responsabilités du CA du Musée et des dirigeants. « Il vise notamment à prévoir "de nouvelles règles concernant l'organisation et le fonctionnement du Musée", à déterminer les "devoirs et les responsabilités" des membres du conseil d'administration, du président du conseil et du directeur général »<sup>16</sup>, ainsi qu'améliorer la communication avec le gouvernement. Par exemple, la taille du CA a été réduite de 21 à 15 membres, des paramètres ont été établis afin de parvenir à un CA « qui "tend à la parité", qui soit diversifié et qui compte des gens de moins de 35 ans »<sup>17</sup>. Cependant, il n'y a aucune mention concernant l'inclusion de la diversité culturelle au sein des CA.

Par la suite, au début du mois de mars (8 mars 2021), le MBAC m'a contacté par téléphone, pour donner suite à la réception de ma demande d'accès à l'information et afin d'avoir quelques clarifications sur cette dite demande. Étant donné que le MBAM ne souhaitait pas participer à ma recherche, j'ai décidé au début du mois de

---

<sup>15</sup> La Loi sur le MBAM, qui date de 1972, a été modifiée par la ministre de la Culture et des Communications Nathalie Roy. La raison du projet de loi 81 provient du refus du conseil d'administration du MBAM de « lui transmettre le rapport interne qu'il avait commandé à une firme indépendante et qui servait de justification pour expliquer le renvoi de la directrice générale et conservatrice en chef » Nathalie Bondil.

<sup>16</sup> Guillaume Bourhault-Côté, « Québec revoit la Loi sur le Musée des beaux-arts de Montréal », *Le Devoir*, En ligne, <<https://www.ledevoir.com/culture/600890/gouvernance-quebec-revoit-la-loi-sur-le-musee-des-beaux-arts-de-montreal>>. 13 mai 2021.

<sup>17</sup> *Ibid.*

mars (9 mars 2021) de contacter le Musée d'art contemporain de Montréal (MAC). La réponse qui s'en est suivi (la même journée) fut un courriel automatique mentionnant la réception de mon message. À la fin du mois de mars (30 mars 2021), j'ai reçu un courriel du MBAC m'informant de la décision à la suite de ma demande d'accès à l'information. Dans cette lettre, on m'informe qu'ils ont le regret de m'annoncer que suite à une recherche dans leur dossier, le musée ne possède pas d'information concernant l'objet de ma demande. Cependant, ils ont pu localiser un document relatif à ma demande datant de juin 2020 (mis en pièce jointe du courriel). Malheureusement, le document reçu ne répond pas aux questions de la recherche<sup>18</sup>. Pour ce qui est de la SMQ, de l'AMC et du MAC, je n'ai jamais eu de retours à la suite de mes courriels initiaux.

Après une rencontre avec mon directeur de recherche (avril 2021), où nous avons discuté des limites d'accès à l'information, il fut décidé d'adapter le projet de recherche, suite aux réponses des trois musées choisis. Plutôt que d'effectuer une recherche centrée sur des statistiques et une étude de cas de trois musées nationaux québécois et canadiens, nous avons convenu que le travail dirigé serait centré sur une revue de la littérature.

Tout d'abord, nous ferons une liste de termes et de concepts importants liés aux enjeux de la diversité et de l'inclusion. Par la suite, nous dresserons l'état des lieux de cette problématique dans le domaine muséal, en faisant un lien avec la société. Après cela, nous observerons, à travers différents concepts, la revue de la littérature. Cette démarche permettra d'identifier les bonnes pratiques utilisées dans différentes institutions muséales.

---

<sup>18</sup> Il s'agissait d'une capture d'écran d'un fichier Excel avec des statistiques générales sur les employés(es) : répartition par âge, genre, langue, occupation. Il n'y avait aucune légende ou explication me permettant d'analyser les données.

## 2. TERMINOLOGIE

Dans l'optique de bien comprendre les différents aspects de cet enjeu d'actualité, il est primordial d'en définir les termes centraux. Il s'agit ici d'un lexique de concepts déterminants, qui sont parfois mal compris, entourant la diversité et l'inclusion.

### Accessible

Le terme *accessible* est un concept clé pour accéder à l'inclusion, puisque selon le *Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales (CNRTL)*, l'*accessibilité* se définit ainsi : « dont l'accès est possible ou facile »<sup>19</sup>. Ce terme met de l'avant l'accès de manière équitable à toute personne<sup>20</sup>. Dans le domaine muséal, l'*accessibilité* fait référence à l'accès équitable pour tous aux différents postes déterminants d'une institution muséale. Depuis de nombreuses années, les musées ont adopté, par exemple, des politiques d'accessibilité universelle. Il en est de même pour l'accessibilité aux collections dont les données sont versées sur le site Artefacts Canada sous la responsabilité du Réseau canadien d'information sur le patrimoine.

### Décolonisation

De manière générale, le terme de *décolonisation* est défini par l'Office québécois de la langue française comme étant un « processus historique et politique par lequel des pays colonisés recouvrent l'intégralité des attributs de la souveraineté »<sup>21</sup>. Dans le contexte des institutions muséales, ce terme fait référence aux actions qui permettent une modification des pratiques liées au colonialisme. « The theory of

---

<sup>19</sup> Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales, « Accessible », En ligne. <<http://www.cnrtl.fr/definition/accessible>>. Consultée le 28 mars 2022.

<sup>20</sup> American Alliance of Museums' Diversity, Equity, Accessibility, and Inclusion Working Group, *loc. cit.*, p. 8.

<sup>21</sup> Office québécois de la langue française, « Décolonisation », dans *Le grand dictionnaire terminologique* (GDT), 2019. En ligne. <[http://www.gdt.oqlf.gouv.qc.ca/ficheOqlf.aspx?ld\\_Fiche=8985690](http://www.gdt.oqlf.gouv.qc.ca/ficheOqlf.aspx?ld_Fiche=8985690)>. Consultée le 30 novembre 2020.

museology produced over the past half century to define its own moral interpretation of reality has shown to be marked by paradigms created within colonial structures of power »<sup>22</sup>. Comme l'explique le président du Comité international pour la muséologie de l'ICOM (ICOFOM), Bruno Brulon Soares, et la professeure Anna Leshchenko, considérer la muséologie comme étant décoloniale de prime à bord est raccourcir le processus. Cette action doit débiter par la réalisation de la présence et de l'impact de la « colonialité du savoir » en muséologie. « Considering museology as "postcolonial" or as a decolonised social science involves unveiling its power centres, identifying its own forms of coloniality »<sup>23</sup>.

### Discrimination systémique

La *discrimination systémique* joue elle aussi un rôle dans la sous-représentation de la diversité chez les gestionnaires de musée. L'Office québécois de la langue française la définit comme une « discrimination qui prend source dans des pratiques, usages et coutumes en apparence neutres, mais ayant des effets discriminatoires intégrés dans les structures d'emploi des entreprises qui excluent des membres de certains groupes pour des motifs non liés aux exigences de l'emploi »<sup>24</sup>. Les organismes muséologiques canadiens, tels l'AMC<sup>25</sup> et la SMQ<sup>26</sup>, mentionnent l'importance de contrer la *discrimination systémique* dans les musées, mais y-a-t'il des actions qui sont prises?

### Diversité

---

<sup>22</sup> Bruno Brulon Soares et Anna Leshchenko, *op. cit.*, p. 61.

<sup>23</sup> *Ibid.*, p. 64.

<sup>24</sup> Office québécois de la langue française, « Discrimination systémique », dans *Le grand dictionnaire terminologique* (GDT), 2019. En ligne. <[http://www.granddictionnaire.com/ficheOqlf.aspx?Id\\_Fiche=26557383](http://www.granddictionnaire.com/ficheOqlf.aspx?Id_Fiche=26557383)>. Consultée le 22 mars 2020.

<sup>25</sup> Association des musées canadiens, « Statement from the Canadian Museums Association », En ligne, <<https://www.museums.ca/site/aboutthecma/newsandannouncements/june042020>>. 4 juin 2020. Consultée le 8 avril 2022.

<sup>26</sup> Société des musées du Québec, « Mission – À propos », En ligne, <<https://www.musees.qc.ca/fr/professionnel/a-propos-smq/mission>>. Consultée le 8 avril 2022.

Selon l'Office québécois de la langue française, la *diversité* se définit comme étant une « qualité d'un ensemble hétérogène de personnes qui, dans un milieu donné, diffèrent les unes des autres par des caractéristiques qui sont généralement d'ordre social, culturel, physique ou psychologique »<sup>27</sup>. Dans un milieu organisationnel/structurel, la diversité demande un questionnement et une analyse permanente du groupe en question afin de permettre que toutes les perspectives soient représentées<sup>28</sup>.

### Égalité

L'*égalité* est évidemment aussi un principe auquel devraient adhérer autant que possible les musées. D'après le *CNRTL*, ce dernier est le « fait d'être égal »<sup>29</sup>. Il s'agit d'un traitement juste et équitable de chaque membre d'une communauté d'une manière continue<sup>30</sup>. Dans chaque institution, il est possible de retrouver un code d'éthique ou une mention d'égalité dans leurs valeurs. Cependant, ce concept d'*égalité* doit être mis en pratique. Il s'agit de considérer l'opinion et les idées de chaque employé, peu importe leur éducation, leur poste, etc. de manière égale.

### Inclusion

Le *CNRTL* nous informe que l'*inclusion* est l'« action d'inclure; résultat de l'action »<sup>31</sup>. Étant donné qu'un groupe diversifié ne signifie pas nécessairement qu'il est inclusif,

---

<sup>27</sup> Office québécois de la langue française, « Diversité », dans *Le grand dictionnaire terminologique* (GDT), 2019. En ligne. <[http://www.granddictionnaire.com/ficheOqlf.aspx?Id\\_Fiche=26557383](http://www.granddictionnaire.com/ficheOqlf.aspx?Id_Fiche=26557383)>. Consultée le 22 mars 2020.

<sup>28</sup> American Alliance of Museums' Diversity, Equity, Accessibility, and Inclusion Working Group, *loc. cit.*, p. 8.

<sup>29</sup> Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales, « Égalité », En ligne. <<https://www.cnrtl.fr/lexicographie/egalite>>. Consultée le 6 avril 2022.

<sup>30</sup> American Alliance of Museums' Diversity, Equity, Accessibility, and Inclusion Working Group, *loc. cit.*, p. 8.

<sup>31</sup> Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales, « Inclusion », En ligne. <<https://www.cnrtl.fr/lexicographie/inclusion>>. Consultée le 8 avril 2022.

ce terme renvoie à l'effort intentionnel et continu de faire participer les personnes diverses dans chaque aspect du travail, incluant la prise de décision.<sup>32</sup>

### Intersectionnalité

L'*intersectionnalité* est un autre concept important dans la compréhension de la problématique de la diversité et de l'inclusion quant au manque de pluralité dans les musées. À ce sujet, l'Office québécois de la langue française stipule qu'il s'agit du « [...] cumul de différentes formes de domination ou de discrimination vécues par une personne, fondées notamment sur sa race, son sexe, son âge, sa religion, son orientation sexuelle, sa classe sociale ou ses capacités physiques, qui entraîne une augmentation des préjudices subis »<sup>33</sup>. Conséquemment, plus une personne possède des caractéristiques sujettes à la discrimination, plus il sera difficile pour cette personne d'accéder à l'éducation et ainsi de s'élever aux différents paliers d'une institution muséale.

### Multiculturalisme

Le *multiculturalisme* est un terme régulièrement utilisé, mais énigmatique. Selon l'Office québécois de la langue française, le *multiculturalisme* signifie la « coexistence de plusieurs cultures dans un même pays »<sup>34</sup>. Cette notion met en évidence et valorise les différences entre les cultures au sein d'une même société. Elle permet un dialogue entre ces dernières, mais souligne aussi la présence de différences culturelles. « Sur

---

<sup>32</sup> American Alliance of Museums' Diversity, Equity, Accessibility, and Inclusion Working Group, *loc. cit.*, p. 8.

<sup>33</sup> Office québécois de la langue française, « Intersectionnalité », dans *Le grand dictionnaire terminologique* (GDT), 2019. En ligne. <[http://www.granddictionnaire.com/ficheOqlf.aspx?Id\\_Fiche=26557383](http://www.granddictionnaire.com/ficheOqlf.aspx?Id_Fiche=26557383)>. Consultée le 22 mars 2020.

<sup>34</sup> *Id.*, « Multiculturalisme », dans *Le grand dictionnaire terminologique* (GDT), 2019. En ligne. <[http://www.granddictionnaire.com/ficheOqlf.aspx?Id\\_Fiche=26557383](http://www.granddictionnaire.com/ficheOqlf.aspx?Id_Fiche=26557383)>. Consultée le 22 mars 2020.

le plan idéologique, le multiculturalisme recouvre un ensemble relativement cohérent d'idées et d'idéaux qui sont liés à la célébration de la diversité culturelle du Canada »<sup>35</sup>.

---

<sup>35</sup> Laurence Brousseau et Michael Dewing, *Le multiculturalisme canadien*, publication 2009-20-F, 15 septembre 2009, révisée le 3 janvier 2018, Bibliothèque du parlement, Ottawa, <<https://lop.parl.ca/staticfiles/PublicWebsite/Home/ResearchPublications/BackgroundPapers/PDF/2009-20-f.pdf>>, p. 1.

### 3. PROBLÉMATIQUE

« [...] in the belief that the arts inspire people of all ages to dream and imagine new possibilities – and if we truly want to address inequality, the kinds of experience and opportunities that museums provide must be accessible to everyone »<sup>36</sup>.

#### *Débat entourant la nouvelle définition du musée*

Le musée, tel que nous le connaissons aujourd'hui, est né d'une Europe coloniale, dont l'Espagne, le Portugal, la Grande-Bretagne, la France et les Pays-Bas notamment, imposaient leurs cultures, leurs valeurs et leurs visions du monde au reste de la planète<sup>37</sup>. « As many authors have argued, knowledge is an important part of colonisation »<sup>38</sup>. L'ICOM a été créé en 1946, après la Deuxième Guerre mondiale<sup>39</sup>. Cette association se veut être une plateforme centrale facilitant l'accès aux différentes recherches et ressources concernant la muséologie faite à travers les différentes métropoles européennes<sup>40</sup>. « Les mythes de fondation du musée d'Alexandrie, des cabinets de curiosités et de la Révolution française permettent d'expliquer les fondements des musées européens considérés comme de véritables conservatoires de la culture artistique et des chefs-d'œuvre de l'humanité »<sup>41</sup>.

Le monde muséal, comme l'environnement dans lequel il évolue, a connu des changements marquants au courant des époques en lien avec divers régimes

---

<sup>36</sup> Darren Walker, « Twin Threats; How Ignorance and Instrumentality Create Inequality and Injustice », dans *Diversity, Equity, Accessibility, and Inclusion in Museums*, Lanham, Maryland, Rowman & Littlefield Publishers, American Alliance of Museums, 2019, p. 27.

<sup>37</sup> Bruno Brulon Soares et Anna Leshchenko, *op. cit.*, p. 67.

<sup>38</sup> *Ibid.*, p. 63.

<sup>39</sup> *Ibid.*, p. 67.

<sup>40</sup> *Ibid.*

<sup>41</sup> Yves Bergeron, « L'invisible objet de l'exposition; Dans les musées de société en Amérique du Nord », dans *Ethnologie Française*, Presses Universitaires de France, 2010/3, vol. 40, p. 401.

politiques, la population, etc.<sup>42</sup> L'ICOM « est une association de membres et une organisation non gouvernementale qui établit des normes professionnelles et éthiques pour les activités des musées »<sup>43</sup>. En ce sens, l'ICOM suggère des balises permettant, depuis la définition de 2007, la protection et la conservation du patrimoine matériel et immatériel dans les institutions muséales. De manière générale, « la définition commune du musée sert d'épine dorsale à l'ICOM en tant qu'organisme mondial »<sup>44</sup>. Le débat entourant la nouvelle définition du musée pourrait constituer un sujet de recherche à lui seul tant les avis sont partagés à ce sujet.

La première définition du musée, faite par l'ICOM, remonte à 1946 et est alors centrée sur les collections et la notion de patrimoine :

Le mot « musée » désigne toutes les collections de documents artistiques, techniques, scientifiques, historiques ou archéologiques ouvertes au public, y compris les jardins zoologiques et botaniques, mais à l'exclusion des bibliothèques, exception faite de celles qui entretiennent en permanence des salles d'exposition.<sup>45</sup>

Comme le démontre François Mairesse, à chaque décennie, la définition évolue afin de s'adapter à la société et la recherche. La définition actuelle a été adoptée en 2007, à Vienne :

Le musée est une institution permanente sans but lucratif, au service de la société et de son développement, ouverte au public,

---

<sup>42</sup> Christopher Gunter, « La nouvelle muséologie comme mouvement politique. Sa production et sa réception en France et au Québec », dans *Culture et gouvernement locale*, vol. 6, n°1, 2019, pp. 50-63.

<sup>43</sup> Conseil International des musées, « Mission et objectifs », En ligne, <<https://icom.museum/fr/a-propos-de-licom/missions-et-objectifs/>>. Consultée le 28 février 2022.

<sup>44</sup> *Id.*, « L'ICOM annonce la définition alternative du musée qui sera soumise à un vote », En ligne, <<https://icom.museum/fr/news/licom-annonce-la-definition-alternative-du-musee-qui-sera-soumise-a-un-vote/>>. Consultée le 25 février 2022.

<sup>45</sup> François Mairesse (dir.), *Définir le musée du XXI<sup>e</sup> siècle; Matériaux pour une discussion*. Acte du colloque tenu à Paris du 9 au 11 juin 2017, ICOFOM, p. 21.

qui acquiert, conserve, étudie, expose et transmet le patrimoine matériel et immatériel de l'humanité et de son environnement à des fins d'études, d'éducation et de délectation.<sup>46</sup>

Le monde muséal et la société en général ont énormément évolué, donc la mise à jour de cette définition nous apparaît comme un processus logique. La définition change, car le monde et les valeurs changent avec chaque nouvelle génération. En effet, au fil des années, l'institution traditionnelle et élitiste s'est déplacée vers ce qu'on pourrait appeler une « entreprise culturelle qui fonctionne désormais selon les logiques communicationnelles et marchandes qui prévalent dans le contexte social aujourd'hui »<sup>47</sup>.

Avant l'Assemblée Générale Extraordinaire du 7 septembre 2019 à Kyoto, l'ICOM avait constitué « un groupe de travail, un rapport [et] une enquête auprès des membres »<sup>48</sup>. Le résultat de cet effort s'est traduit par « 269 propositions de définition [provenant] de 69 pays »<sup>49</sup>. Cependant, ce qui fut présenté en juillet 2019 était une définition concoctée par le Comité permanent pour la définition du musée, perspectives et potentiels (MDPP) qui n'a pas pris en compte les 269 suggestions faites par les membres. Il s'agit d'une définition qui divise le monde muséal et qui crée des tensions et des débats. En effet, le MDPP n'a pas pris en considération les nombreuses propositions des membres et des associations nationales de l'ICOM. De plus, Le comité n'a pas laissé assez de temps pour permettre une réflexion sur ce qu'implique cette nouvelle définition avant de passer au vote. Cette dernière place les institutions muséales dans un rôle beaucoup plus actif et participatif auprès de la

---

<sup>46</sup> Conseil International des musées, *loc. cit.*

<sup>47</sup> Raymond Montpetit, *Une muséologie québécoise dynamique et d'aujourd'hui: favoriser l'appropriation des collections par les publics de maintenant*, Remis au Ministère de la Culture et des Communications du Québec, 2013, p. 6.

<sup>48</sup> Juliette Raoul-Duval, « Vif débat sur la « définition des musées » à l'Icom? », dans *Musées, Patrimoine et Culture scientifiques et techniques*, La Lettre de l'OCIM no. 186, 2019, p. 2.

<sup>49</sup> *Ibid.*

société qu'avant. « Aujourd'hui, un musée se définit non seulement par ses tâches [comme dans la définition de 2007], mais aussi par son rôle dans la société. Cela crée un point de friction : "ce qu'est un musée" ne concerne plus seulement ce qu'un musée fait, mais aussi pour qui et pourquoi »<sup>50</sup>.

Face à cette proposition comme nouvelle définition du musée, ICOM Europe, soutenue notamment par ICOM Canada, a déposé une proposition à l'assemblée générale « demandant le report du vote sur l'approbation de la définition »<sup>51</sup>. En raison de ces tensions, l'AGE a reporté le vote et la décision sera prise lors de la Conférence générale d'ICOM en 2022 à Prague. « L'ICOFOM (le Comité international pour la muséologie) a participé activement au processus de définition du "musée" de l'ICOM, car ce comité possède un long historique de réunions et de publications sur le sujet »<sup>52</sup>.

### *L'état de la question*

« Today, museums are less "temples" for the elite and more education and community centers, anticipating and meeting community needs and striving for relevance to the broadest audience possible »<sup>53</sup>.

---

<sup>50</sup> Conseil International des musées – France, « Débat autour de la "définition du musée" au sein d'ICOM Pays-Bas », En ligne, <<https://www.icom-musees.fr/actualites/debat-autour-de-la-definition-du-musee-au-sein-dicom-pays-bas>>. Consultée le 15 mars 2022.

<sup>51</sup> Michèle Rivet, « La définition du musée – La colonne vertébrale de l'ICOM » dans *Conseil international des musées Canada*, En ligne, <<https://www.icomcanada.org/fr/2020/01/12/la-definition-du-musee-la-colonne-vertebrale-de-licom/>>. Consultée le 23 mai 2022.

<sup>52</sup> *Ibid.*

<sup>53</sup> Laura L. Lott, « The Leadership Imperative; Diversity, Equity, Accessibility, and Inclusion as Strategy », dans Johnnetta Betsch Cole et Laura L. Lott (dir.), *Diversity, Equity, Accessibility, and Inclusion in Museums*, Lanham, Maryland, Rowman & Littlefield Publishers, American Alliance of Museums, 2019, p.34

Comme nous l'avons mentionné précédemment, la colonisation par le savoir fait partie intégrante de la naissance et du développement de la muséologie et des musées. À travers ce débat sur la nouvelle définition du musée, il est possible d'observer des changements dans les discours muséaux. Ils mettent davantage de l'avant leurs actions inclusives, ainsi que leur approche « décoloniale ». Il y a, aussi, une tendance vers l'affirmation de leur rôle d'acteur social dans leur environnement. Par exemple, le MBAM se présente comme étant un « musée humaniste » dont le rôle est de « créer des liens »<sup>54</sup> dans la communauté à travers la culture et le bien-être. « Everywhere museums are striving for a larger role in society, taking on new social responsibilities and aiming for greater impact, participation and outreach to their publics »<sup>55</sup>.

« [...] Museology is understood within the frames of a political domain of knowledge that have shaped philosophical thinking in the West »<sup>56</sup>. Si nous examinons la définition du mot décolonisation, une approche considérée « décoloniale » consisterait à prendre en compte les communautés concernées, que le discours institutionnel soit neutre, d'éviter ce rapport de pouvoir eurocentriste, etc. Cependant, comment les musées peuvent-ils affirmer ceci quand la théorie elle-même provient d'une Europe coloniale? De manière tangible, ce problème est visible dans l'organigramme de ses institutions. En effet, plusieurs chercheurs(euses) du monde muséal, tels que l'historien et conservateur américain Lonnie G. Bunch III, soutiennent que le domaine muséal est loin d'une parité avec la démographie de la société nord-américaine.<sup>57</sup> Est-ce que les politiques de gestion des musées tiennent compte de cette vision de la démocratie culturelle? Est-ce que cette préoccupation

---

<sup>54</sup> Musée des beaux-arts de Montréal, « À propos du musée », En ligne, <<https://www.mbam.qc.ca/fr/decouvrir-le-musee/a-propos-du-musee/>>. Consultée le 1<sup>er</sup> février 2022.

<sup>55</sup> Lonnie G. Bunch III, *op. cit.*, p. 4.

<sup>56</sup> Bruno Brulon Soares et Anna Leshchenko, *op. cit.*, p. 68-69.

<sup>57</sup> Lonnie G. Bunch III, *op. cit.*, p. 4.

apparaît dans leurs politiques de gestion? On constate que rares sont les recherches sur le sujet dans le monde francophone en comparaison avec le monde anglo-saxon. Est-ce qu'il s'agit d'une question de langue ou de culture?<sup>58</sup>

Comment pouvons-nous augmenter la diversité du public et promouvoir un musée pour tous si ce « tous » ne se traduit pas dans l'organigramme de l'institution? « It is hard to understand why a profession so seemingly committed to diversity would have such a difficult time creating a more varied cadre of leaders »<sup>59</sup>.

Durant les recherches préliminaires, il fut possible de remarquer que la plupart des études sur la question de la diversité et de l'inclusion dans la gestion des musées sont traités dans la littérature anglophone. Effectivement, les documents canadien et québécois sur ce sujet, ou même dans la littérature francophone, sont récents et peu nombreux. Ce constat suscite quelques questions. Pourquoi cela est-il peu courant comme sujet de recherche au Canada, et plus particulièrement au Québec? Pourquoi n'y a-t-il pas autant de recherche ici en comparaison aux États-Unis, par exemple? Où est l'implication des chercheurs(es) de langue française sur le sujet?

Une première question s'impose : quel est l'impact des gestionnaires et du conseil d'administration dans les musées? Si nous nous référons au *Dictionnaire encyclopédique de muséologie* :

La gestion muséale est définie, actuellement, comme l'action d'assurer la direction des affaires administratives du musée ou, plus généralement, l'ensemble des activités qui ne sont pas directement liées aux spécificités du musée (préservation, recherche et communication). En ce sens, la gestion muséale comprend essentiellement les tâches liées aux aspects financiers (comptabilité, contrôle de gestion, finances) et juridiques du musée, aux travaux de sécurité et de maintenance, à l'organisation du personnel, au

---

<sup>58</sup> Michel Côté, « Musées et patrimoines au Québec », dans *Rabaska*, vol. 18, 2020, p. 261.

<sup>59</sup> *Ibid.*

marketing, mais aussi aux processus stratégiques et de planification généraux des activités du musée.<sup>60</sup>

La fonction de gestion, de manière générale, est un processus incluant quatre rôles faisant partie intégrante du bon fonctionnement des institutions muséales. Ceux-ci sont la planification, l'organisation, le *leadership* et le contrôle. En effet, la planification est un processus par lequel les gestionnaires fixent les objectifs à atteindre et dressent les plans de travail devant mener à leur réalisation. Le rôle d'organisation consiste à définir la composition des groupes de travail et à coordonner leurs activités. Le *leadership* est défini par Laurent Lapierre, professeur titulaire à HEC Montréal, comme étant « la direction ou l'orientation données à une organisation qui provient de l'imaginaire d'un leader. [...] C'est une direction où la confiance en soi – du moins celle que l'on affiche –, la capacité d'impressionner et de persuader réussissent à créer l'enthousiasme »<sup>61</sup>. Il s'agit d'un processus par lequel un individu influence d'autres membres d'un groupe pour atteindre l'objectif fixé. Le dernier rôle important dans la gestion est le contrôle. Il s'agit de s'assurer que les résultats obtenus sont conformes à la mission de chaque institution muséale et permettent d'apporter, au besoin, les corrections nécessaires pour réorienter l'entreprise vers ses objectifs et orientations stratégiques. Il est évident que les gestionnaires ont un grand pouvoir au sein du musée. Il s'agit notamment d'un pouvoir d'influence.

Pour ce qui est du conseil d'administration, celui-ci a quatre grandes responsabilités. La première consiste à établir et concrétiser la mission et la vision du musée. Par la suite, il doit assurer la continuité dans la gestion et l'implantation des affaires du musée. Ensuite, il doit décider du rythme de progression du musée dans l'accomplissement de sa mission et de sa vision. Finalement, le conseil

---

<sup>60</sup> François Mairesse, « Gestion », dans André Desvallées et François Mairesse (dir.), *Dictionnaire encyclopédique de muséologie*, Armand Colin, Paris, 2011, p. 175.

<sup>61</sup> Laurent Lapierre, *On dirige comme on est*, Montréal, Presses de l'Université du Québec, 2012, p.3.

d'administration doit obtenir l'appui et la compréhension de la collectivité pour la mission, la vision, le mandat, les convictions et l'orientation à long terme du musée. Aussi, l'équipe du musée rencontre les membres du conseil d'administration à propos des projets principaux du musée, afin qu'ils soient au courant de ce qui se passe. « We are living through a dizzying shift in who comprises the public that museums are meant to serve »<sup>62</sup>.

Les musées qui souhaitent être au diapason avec la société d'aujourd'hui doivent inévitablement représenter la diversité et l'inclusion à tous les échelons de leurs employés(es), ainsi que dans l'ensemble de leurs activités de conservation, de collectionnement, d'éducation, de diffusion et d'exposition. Effectivement, selon la dernière version de la définition du musée, il a pour mission de servir la société et son développement, et a l'obligation d'être ouvert au public<sup>63</sup>. De cette manière, si les musées désirent respecter cet accord international, ceux-ci se doivent d'être intrinsèquement inclusifs, de même qu'encourager la diversité et le multiculturalisme s'ils souhaitent rester significatifs et apporter de réels changements<sup>64</sup>. La muséologue Johnneta Betsch Cole a d'ailleurs déclaré, lors de son allocution à l'AAM Annual Meeting en 2015, que les musées sont tenus de servir de modèle de diversité à la population, ce qui se traduit avant tout par une représentation hétérogène parmi les membres de son personnel<sup>65</sup>. Cela doit aussi se traduire dans le collectionnement des institutions. En effet, si les différentes communautés de la société ne se retrouvent pas dans les collections nationales, elles se trouvent exclues dans le récit national des expositions permanentes. Ce fut notamment un enjeu lors du renouvellement de

---

<sup>62</sup> Laura L. Lott, *op. cit.*, p. 33.

<sup>63</sup> Conseil international des musées, *loc. cit.*

<sup>64</sup> Laura-Edythe Coleman, *Understanding and Implementing Inclusion in Museums*, Lanham, Rowman & Littlefield, 2018, p.7.

<sup>65</sup> Johnneta Betsch Cole, « Museums, Diversity, and Social Value », dans Jonneta Betsch Cole et Laura L. Lott (dir.), *Diversity, Equity, Accessibility, and Inclusion in Museums*, Lanham, Maryland, Rowman & Littlefield Publishers, American Alliance of Museums, 2019, p.13-19.

l'exposition permanente du Musée canadien de l'histoire pour le 150<sup>e</sup> anniversaire de la confédération du Canada en 2017<sup>66</sup>. Il devenait impératif d'accorder une place significative aux Premières Nations et aux communautés culturelles. Tout au long du parcours, les récits de l'exposition font état de la diversité des peuples autochtones et des communautés culturelles. Le quatrième récit est notamment consacré à la diversité et aux droits de la personne de 1914 à nos jours. Dans le même esprit, le Musée des beaux-arts du Canada faisait une place prépondérante aux Autochtones dans la nouvelle exposition permanente de la collection *L'art au Canada*<sup>67</sup>. Concrètement, l'inclusion permettrait aux musées de remplir ses fonctions tout en combattant l'exclusion sociale par des moyens culturels, sociaux, politiques et économiques.

---

<sup>66</sup> Chantal Amyot, Lisa Leblanc et David Morrisson (dir.), *Récits du Canada – La salle de l'histoire Canadienne*, Gatineau, Musée canadien de l'histoire, 2017, 247p.

<sup>67</sup> Voir le texte d'introduction du directeur général du Musée, Marc Mayer : *L'art au Canada*, Ottawa, Musée des beaux-arts du Canada, 2017, p. 15-30.

#### 4. DÉMOGRAPHIE/GESTIONNAIRES DE MUSÉES

En examinant les statistiques démographiques de l'Amérique du Nord, il est possible d'observer que les personnels qui occupent les postes de gestion dans les musées ne correspondent pas à la population nord-américaine. En ce sens, The Andrew W. Mellon Foundation, en collaboration avec l'AAM, et le laboratoire de recherche Ithaca S+R, ont réalisé en 2015 une première étude concernant la démographie des employés(es) des musées d'art américains. Lors de cette étude, il fut révélé que 76% des employés(es) des musées participants étaient blancs(ches) et que les employés(es) de couleurs occupaient principalement des postes de soutien, tels que la sécurité et les ressources humaines. En 2018, la même étude a été reconduite, montrant cette fois une amélioration au niveau du nombre de femmes et de personnes afro-américaines en position d'autorité (annexe I)<sup>68</sup>. En 2021, la SMQ a mandaté la firme AppEco afin de réaliser une étude sur la rémunération dans les institutions muséales du Québec. Publiée en 2022, cette enquête révèle une grande présence de femmes dans les musées.<sup>69</sup>

---

<sup>68</sup> The Andrew W. Mellon Foundation, « Latest Art Museum Staff Demographic Survey Shows Increases in African American Curators and Women in Leadership Roles », 28 janvier 2018 . En ligne. <<https://mellon.org/news-blog/articles/latest-art-museum-staff-demographic-survey-shows-increases-african-american-curators-and-women-leadership-roles/>>. Consulté le 9 avril 2020.

<sup>69</sup> AppEco, « Enquête sur la rémunération dans les institutions muséales du Québec », 2 mars 2022. En ligne. <

Néanmoins, les projections actuelles prédisent qu'en 2045, la majorité de la population étasunienne sera issue de la diversité ethnique<sup>70</sup> (annexe II)<sup>71</sup>. De cette manière, si ces musées désirent représenter la population pour laquelle ils œuvrent, ceux-ci doivent persister à soutenir un processus d'embauche qui soit inclusif. Notons qu'il serait possiblement intéressant d'analyser également l'âge des employés(es) afin de présenter un portrait plus complet quant à la réelle diversité existante au sein des employés(es) de ces musées. En effet, il est très important que divers groupes d'âge soient représentés, car chaque génération porte ses valeurs communes.

Tel que mentionné précédemment, ce type de recherche au sein des organisations muséales est peu développé au Canada et encore moins au Québec. Cependant, nous pouvons présumer que la situation est plutôt similaire à celle de nos voisins(es) du sud. D'ailleurs, selon le dernier recensement de la population canadienne<sup>72</sup>, un cinquième de la population est ou a été un immigrant(e) ou a été reçu résident(e) permanent(e) (21,9%). Entre 2011 et 2016, 1 212 075 immigrants(es) se sont établis(es) au Canada, ce qui représente 3,5% de la population canadienne. L'Asie (61,8%) et l'Afrique (13,4%) sont les deux continents étant les principales sources de l'immigration canadienne. D'autant plus, entre 2018 et 2019, le Canada a accueilli 313 580 immigrants(es), ce qui est l'un des niveaux les plus élevés enregistrés dans l'histoire du pays. Manifestement, une grande partie de la population canadienne fait partie de diversité ethnique, mais malheureusement il semble qu'elle soit encore sous

---

<sup>70</sup> Mariët Westermann, Roger Schonfeld et Liam Sweeney, Art Museum Staff Demographic Survey 2018, The Andrew W. Mellon Foundation, 2019, p 2.

<sup>71</sup> William H. Frey, « The US will become 'minority white' in 2045, Census projects », 2018. En ligne.<<https://www.brookings.edu/blog/the-avenue/2018/03/14/the-us-will-become-minority-white-in-2045-census-projects/>>. dans Brookings. Consulté le 15 avril 2020.

<sup>72</sup> Statistique Canada, « Programme du recensement », 2020, En ligne, <<https://www.statcan.gc.ca/fra/debut>>. Consultée le 23 mars 2020.

représentée chez les employés(es) des musées. Ce qui ne fait pas beaucoup de sens lorsque nous regardons ces statistiques démographiques.

## 5. REVUE DE LA LITTÉRATURE

### *Pourquoi y a-t-il un manque de diversité?*

Initié par l'AAM, le *Diversity, Equity, Accessibility, and Inclusion Working Group* a publié en 2018 le document *Facing Change*<sup>73</sup>, dans lequel ils/elles affirment qu'un certain progrès a été fait dans le sens de la diversité et de l'inclusion par les institutions muséales, mais d'autres débats et conversations restent à avoir<sup>74</sup> afin de véritablement palier à cette problématique d'actualité. Selon le groupe de recherche, la base du manque de diversité au sein des institutions muséales serait de prime abord causé par le vocabulaire employé par les musées eux-mêmes, car il implique souvent une certaine exclusion. En effet, l'AAM fait remarquer que lorsque les musées utilisent des expressions comme « notre audience », « nos employés(es) », ou même simplement le pronom « nous », ces derniers réfèrent à un sentiment d'appartenance<sup>75</sup>. Or, si le personnel de ces musées n'exprime pas la diversité de notre société, ceux-ci excluent *de facto* les intérêts de certains de leurs publics potentiels qu'ils tentent simultanément d'inclure par plusieurs moyens. Il serait important de nuancer le « nous » des musées qui reflète une certaine catégorie sociale formées historiquement par les élites, les mécènes, les industriels (capitalistes) qui ont créé des musées pour eux. Les musées américains sont nés avec la révolution industrielle et avec le soutien de capitalistes qui ont privatisé l'institution muséale. De plus, l'insuffisance de diversité au sein des différents échelons hiérarchiques des musées serait un reflet des inégalités inhérentes qui ont façonné le domaine<sup>76</sup>. De toute évidence, la muséologie est historiquement une discipline eurocentriste menée

---

<sup>73</sup> American Alliance of Museums' Diversity, Equity, Accessibility, and Inclusion Working Group, *Facing Change. Insights from the American Alliance of Museums' Diversity, Equity, Accessibility, and Inclusion Working Group*, Arlington, American Alliance of Museums, 2018, 16 p.

<sup>74</sup> *Ibid.*, p. 5.

<sup>75</sup> *Ibid.*, p. 4.

<sup>76</sup> *Ibid.*, p. 2.

par des hommes blancs issus de l'élite. Bien qu'aujourd'hui on peut remarquer une augmentation de femmes employées dans les musées, reste que ce qui domine est la position occidentale/coloniale blanche et éduquée. L'ensemble des diverses voix constituant la société contemporaine sont donc absentes, représentant de la sorte une lacune flagrante pour ces institutions trop souvent homogènes. Lors de ses recherches, le *Diversity, Equity, Accessibility, and Inclusion Working Group* a d'autant plus soulevé que la variabilité des ressources monétaires et de temps des différentes organisations, dépendant de leur taille, est l'un des obstacles majeurs à la propension vers l'inclusion. Il s'agit là d'un argument valable, mais cela ne devrait pas représenter un frein au niveau des efforts à accomplir en ce sens.

À plus forte raison, malgré notre niveau d'éducation et nos bonnes intentions, chacun(e) possède des préconceptions intrinsèques face à autrui. Ces préjugés forment nos attentes et notre comportement en rapport à l'Autre<sup>77</sup>. Selon le muséologue Carlos Tortolero, « To deal successfully with integration, we have to deal with the most powerful reason why, in the twenty-first century, we are still struggling with issues of fairness and equality. That reason is racism »<sup>78</sup>. Le racisme serait donc au cœur du problème de la carence en diversité chez les gestionnaires de musées. En effet, il y a une tendance en Occident d'agir comme si le racisme et les défis d'intégration sont des sujets du passé et qu'en tant que société dite "développée" nous avons surpassé ces enjeux. Malheureusement, ce n'est pas le cas. Il est important de prendre conscience de ce problème et d'arrêter d'agir comme si cela était quelque chose de révolu, alors que cette problématique est plus que jamais pertinente. Dès lors, les musées, en tant qu'organisation servant la société, se doivent d'œuvrer concrètement à combattre ses préjugés. Remettre en question et être

---

<sup>77</sup> *Ibid.*, p. 7.

<sup>78</sup> Carlos Tortolero, *op. cit.*, p. 10.

proactif entourant la diversité et l'inclusion au sein des missions des institutions muséales devrait être une seconde nature. Par conséquent, il est important de promouvoir la recherche à cet égard, dans le but d'encourager la prise de conscience et l'action pour permettre une meilleure représentation de la société d'aujourd'hui.

*Pourquoi la diversité et l'inclusion sont-elles essentielles?*

Comme nous l'avons démontré précédemment, tout musée souhaitant être au diapason avec la société d'aujourd'hui doit de façon incontournable incarner la diversité et l'inclusion, à tous les échelons de ses employés(es), ainsi que dans l'ensemble de ses activités de conservation, de collection, d'éducation, de diffusion et d'exposition. Effectivement, selon la dernière définition adoptée par l'ICOM, le musée a pour mission de servir la société et son développement, et a l'obligation d'être ouvert au public<sup>79</sup>. De cette manière, si les musées désirent respecter cet accord international, ceux-ci se doivent d'être intrinsèquement inclusifs, de même qu'encourager la diversité et le multiculturalisme s'ils escomptent rester significatifs et apporter de réels changements<sup>80</sup>. La muséologue Johnnetta Betsch Cole a d'ailleurs déclaré, lors de son allocution à l'AAM Annual Meeting en 2015, que les musées sont tenus de servir de modèle de diversité à la population, ce qui se traduit avant tout par une représentation hétérogène parmi les membres de son personnel<sup>81</sup>. Concrètement, l'inclusion permettrait aux musées de remplir ses fonctions tout en combattant l'exclusion sociale par des moyens culturels, sociaux, politiques et économiques.

---

<sup>79</sup> Conseil International des musées, *loc. cit.*

<sup>80</sup> Laura-Edythe Coleman, *op. cit.*, p. 7.

<sup>81</sup> Johnnetta Betsch Cole, *op. cit.*, pp. 13-19.

Qui plus est, l'AAM soutient dans le rapport *Facing Change*<sup>82</sup> que l'inclusion est cruciale pour l'efficacité et le développement durable des institutions muséales. De fait, si ces dernières aspirent à rester pertinentes et favoriser l'assimilation de leur discours de manière optimale à leurs publics, il est impératif que les employés(es), le contenu exposé et les activités de ces établissements reflètent la démographie et la culture de nos sociétés actuelles. Dr Cole défend justement que la diversité des employés(es) des musées a un impact direct sur la diversité de ses visiteurs(euses)<sup>83</sup>. Évidemment, les gens seront davantage enclin à visiter un musée dans lequel ils et elles sont représentés(es). Michelle Obama a d'ailleurs dénoncé, à l'occasion de l'ouverture du Whitney Museum en avril 2015, l'homogénéité mise de l'avant par les musées et autres lieux culturels. « You, see, there are so many kids in this country who look at places like museums and concert halls and other cultural centers, and they think to themselves, well that's not a place for me, for someone who looks like me, for someone who comes from my neighborhood »<sup>84</sup>. La représentation de la diversité ethnique, d'âge et de sexe est spécialement capitale pour les musées puisque ces institutions font autorité sur la scène internationale et servent de sources d'instruction auprès des publics. Si l'ancienne première dame des États-Unis ne se reconnaît pas dans les établissements consacrés à la culture, comment voulez-vous que la population générale s'y sente incluse ? Quel message cela envoie-t-il ?

De surcroît, afin que les musées restent des acteurs culturels et économiques d'importance, et qu'ils continuent de bénéficier de l'aide financière publique et privée, ceux-ci se doivent de véhiculer la diversité des communautés pour qui ces institutions

---

<sup>82</sup> American Alliance of Museums' Diversity, Equity, Accessibility, and Inclusion Working Group, *op. cit.*, 16 p.

<sup>83</sup> Johnnetta Betsch Cole, « Museums, Diversity, and Social Value », dans Johnnetta Betsch Cole et Laura L. Lott (dir.), *Diversity, Equity, Accessibility, and Inclusion in Museums*, Lanham, Maryland, Rowman & Littlefield Publishers, American Alliance of Museums, 2019, pp. 13-19.

<sup>84</sup> Michelle Obama, citée dans Laura-Edythe Coleman, *Understanding and Implementing Inclusion in Museums*, Lanham, Rowman & Littlefield, 2018, p. 3-4.

travaillent<sup>85</sup>. Dr Cole affirme, à cet effet, que le futur de la philanthropie sera influencé par l'accroissement de la diversité ethnique et ainsi les bailleurs de fonds prioriseront plus que jamais les activités soutenant des populations ayant historiquement été marginalisées. Les institutions muséales ont d'autant plus le devoir de s'adapter à la réalité de la pluralité de nos sociétés contemporaines, tout comme elles le font pour les nouvelles générations, parce que ce sont eux/elles les donateurs(trices) de demain. La multiplication de l'usage des technologies dans les dispositifs expographiques, par souci de plaire aux milléniaux, est à juste titre, un parfait exemple d'évolution muséale stratégique<sup>86</sup>.

À plus forte raison, toutes sphères confondues, des études démontrent que les organisations dont les équipes sont diversifiées ont tendance à être plus prolifiques que celles qui sont homogènes. Le professeur Todd L. Pittinsky a de ce fait affirmé, dans le *Harvard Business Review*, que les institutions favorables à la diversité s'avèrent plus ouvertes à la communication, à l'inclusion, au mentorat entre les sexes et les ethnies, et donc sont généralement plus propices à une efficacité globale<sup>87</sup>. Une gestion inclusive est conséquemment judicieuse pour quiconque voulant une organisation en santé qui se développera.

Tout compte fait, la diversité et l'inclusion font sens éthiquement et financièrement pour les musées d'aujourd'hui. Il est plus que nécessaire à la survie des institutions muséales d'adapter toutes les sphères de leurs activités à la réalité démographique de nos sociétés, si elles désirent rester pertinentes et continuer à attirer la population

---

<sup>85</sup> American Alliance of Museums' Diversity, Equity, Accessibility, and Inclusion Working Group, *op. cit.*, p. 9.

<sup>86</sup> Johnnetta Betsch Cole, « Museums, Diversity, and Social Value », *op. cit.*, pp. 15-18.

<sup>87</sup> Todd L. Pittinsky, cité dans American Alliance of Museums' Diversity, Equity, Accessibility, and Inclusion Working Group, *op. cit.*, p. 9.

et ces divers publics en constante évolution. Le changement doit être accompli sans plus attendre et provenir des musées eux-mêmes.

### *Exemples de pratiques*

Si la diversité, l'équité, l'accessibilité et l'inclusion peuvent sembler complexes à atteindre, quelques institutions muséales nous prouvent toutefois qu'avec un peu de volonté il est possible de cheminer tranquillement, mais sûrement vers un environnement muséal représentatif de nos sociétés présentement en effervescence.

Le Tate Britain et son projet « Tate Encounters » est un exemple d'une organisation muséale qui a remis en question son fonctionnement, afin de répondre à l'évolution de la démographie de la population britannique. En lien avec la politique de diversité culturelle mise en place entre 1997 et 2010 par le gouvernement de Tony Blair, le Tate a formé un programme de recherche dans l'intention d'étudier ses politiques curatoriales et éducatives. Ainsi, à travers des études publiques, des entrevues, des discussions et des activités de médiations culturelles variées, des échanges significatifs ont pu avoir lieu entre l'établissement muséal de renommée internationale et des étudiants(es) de la London South Bank University (LSBU) ayant un historique de migration dans leur famille<sup>88</sup>. Composée d'experts(es) d'horizons différents, l'équipe s'est efforcée, de 2006 à 2011, à relire les politiques de diversité culturelle et d'intégration sociale, les différentes conceptions de la diaspora et de l'identité nationale, tout en interrogeant le rôle de l'institution muséale dans ces débats<sup>89</sup>. Au terme de ce projet, les chercheurs(euses) ont conclu que « les musées sont des lieux de rencontres, des zones de contacts qui génèrent du sens ou de la

---

<sup>88</sup> Tate, « Tate Encounters : Britishness and Visual Culture », En ligne, <<https://www.tate.org.uk/about-us/projects/tate-encounters>>. Consultée le 19 mars 2020.

<sup>89</sup> Sophie Orlando, « Les nouveaux rôles des musées et la diversité culturelle : l'exemple de Tate Encounters, Britishness and Visual Culture, Tate Britain », dans *Muséologie*, vol. 6, no. 1, 2012, p. 16.

valeur (value), qu'il convient de soutenir et de rendre visibles, dans la pratique de la muséologie »<sup>90</sup>. De cette manière, le Tate Britain confirme la nécessité d'une corrélation entre la diversité de la population et les activités du musée, ainsi que son désir de s'affairer résolument à cette tâche.

De l'autre côté de l'océan, aux États-Unis, les musées à caractère communautaire semblent être une réponse à l'amalgame d'origines culturelles diversifiées présentes sur ce territoire. Les différentes communautés sont alors responsables de leur propre patrimoine artistique et culturel, comme c'est le cas à Chicago, où se côtoie dans le même quartier un musée africain, asiatique et mexicain. Selon la professeure Cristina Castellano « l'existence de musées communautaires démontre qu'il est possible de mener une politique culturelle alternative face aux régimes de représentation homogénéisante unilatéraux. Il s'agit en effet d'introduire l'altérité dans les politiques de représentation du patrimoine américain considéré comme majoritairement "blanc" et d'origine "européen" »<sup>91</sup>. Par le biais des musées de communauté, la diversité est donc non seulement conservée, collectionnée, exposée et diffusée, mais elle est aussi manifestée par les gestionnaires de ses institutions.

Comme nous l'avons souligné tout au long de ce travail, l'impact de la diversité et de l'inclusion se retrouve dans toutes les facettes d'une institution muséale. Ce qu'il est impossible de nier est la mise à l'avant de la médiation par les institutions, dans le domaine public. La définition la plus récente donnée par l'ICOM place la médiation comme l'un des principaux objectifs de l'institution auprès de sa communauté.<sup>92</sup> C'est autour de cet objectif que se sont reconfigurées la plupart des autres fonctions

---

<sup>90</sup> *Ibid.*, p. 3.

<sup>91</sup> Cristina Castellano, « Diversité et nationalisme dans les musées américains », dans *Hommes & migrations*, no. 1293, 2011, p. 40-49.

<sup>92</sup> Conseil International des Musées, *Évolution de la définition du musée selon les statuts de l'ICOM (2007-1946)*, [En ligne], <[http://archives.icom.museum/hist\\_def\\_fr.html](http://archives.icom.museum/hist_def_fr.html)>. Consulté le 4 décembre 2019.

propres au musée depuis le mouvement de la nouvelle muséologie. Certains chercheurs(es) voient dans les transformations des dernières décennies une place plus grande accordée à l'éducation muséale et à la médiation en lien avec les publics. « Les activités liées à la conservation, à la recherche à la diffusion relève d'un même objectif général, l'éducation entendue au sens large »<sup>93</sup>. Plusieurs spécialistes considèrent ainsi que si une institution ne faisait que collecter, elle ne serait rien de plus qu'un entrepôt haut de gamme, et que ce n'est qu'en se consacrant à l'éducation qu'elle peut pleinement être considérée comme un musée.<sup>94</sup> Cependant, est-ce réellement ce qui est mis de l'avant ou est-ce que le marché de l'art a toujours une emprise importante sur les différentes décisions prises par les musées? D'autres chercheurs(es) voient dans les grandes transformations des trois dernières décennies une prépondérance

« on observe une croissance significative des revenus de billetterie des musées. Au cours de la même période, d'autres facteurs contribuent à transformer les musées. Les coûts en immobilisation augmentent et la production des expositions exige des investissements de plus en plus importants. Conséquemment, les musées n'ont d'autre choix que d'augmenter leurs revenus. Ce mouvement né de l'esprit de démocratisation culturelle semble avoir rapidement dérivé vers l'idéologie du néolibéralisme. En fait, les forces du marché se mettent en place et les musées se transforment afin de répondre aux règles de l'industrie culturelle de sorte qu'ils créent des services de communication et de marketing afin d'augmenter la fréquentation et conséquemment les revenus. Les musées se mettent alors en tête de produire des expositions dites blockbuster afin d'attirer le grand public, ce qui contribua à transformer le musée en média de masse, révélant du même coup les premières fractures dans son projet culturel. Si les collections sont longtemps restées au cœur du projet muséal, la

---

<sup>93</sup> Lucie Daignault, Marie-Josée Des Rivières et Nathalie Roxborough, « Le musée : lieu de vulgarisation et d'éducation », dans : Anne-Marie Émond (dir.), *L'éducation muséale vue du Canada, des États-Unis et d'Europe : Recherche sur les programmes et les expositions*, Québec, Éditions Multi-Mondes, 2006, p. 221.

<sup>94</sup> Bernard Lefebvre (dir.), *L'éducation et les musées : Visiter, explorer et apprendre*, Montréal, Éditions Logiques, 1994, p. 9.

recherche de nouveaux publics et de revenus recentre nécessairement le musée autour de l'exposition, de l'événementiel et de l'économie »<sup>95</sup>.

L'éducation muséale est un terme en apparence simple, mais qui englobe toute une série de définitions possibles et de contextes associés. Pour certains, l'éducation se référera à la mission du musée alors que pour d'autres il s'agira de la profession d'un employé spécifique au cœur de l'institution.<sup>96</sup> La polysémie de cette fonction est primordiale à comprendre, car elle fait en sorte qu'entre les musées et au sein même de l'institution, elle ne sera ni comprise ni appliquée de la même façon. En référant au Dictionnaire encyclopédique de muséologie, on peut toutefois considérer l'éducation muséale actuelle comme étant « la mobilisation de savoirs, issus du musée, visant au développement et à l'épanouissement des individus, notamment par l'intégration de ces savoirs, le développement de nouvelles sensibilités et la réalisation de nouvelles expériences »<sup>97</sup>. Cette fonction couvre un ensemble de termes d'apparence synonymes, mais qui sous-tendent certaines variations d'intention ou d'application au sein du musée. Par exemple, les musées en Angleterre ont cessé à la fin des années 1990 d'utiliser le terme « éducation muséale » (*museum education*) pour parler plutôt d'« apprentissage muséal » (*museum learning*), ce qui sous-tend une nouvelle philosophie centrée autour du processus d'apprentissage chez le visiteur plutôt que sur la structure interne du musée.<sup>98</sup> Ainsi, la terminologie employée par une institution peut être très révélatrice des objectifs de cette dernière.

---

<sup>95</sup> Yves Bergeron, « Les liaisons dangereuses ou les relations troubles entre le politique et les musées canadiens », dans *THEMA La revue des Musées de la civilisation*, numéro 1, Partage et échanges du savoir à l'ère de la démocratie culturelle, Québec, les Musées de la civilisation, 2014, PDF, <<http://thema.mcq.org/index.php/Thema/issue/current>>, p.90.

<sup>96</sup> Eileen Hooper-Greenhill, *Museums and Education: purpose, pedagogy, performance*, New-York, Routledge, 2007, p.4.

<sup>97</sup> Serge Chaumier. «Éducation», dans André Desvallées et François Mairesse (dir.). *Dictionnaire encyclopédique de muséologie*, Paris, Armand Colin, 2011, p.87.

<sup>98</sup> Eileen Hooper-Greenhill, *op. cit.*, p.4.

## CONCLUSION

Force est de constater, que les employés(es) occupants des postes de gestion dans le domaine muséal ne correspondent pas encore à la réalité démographique nord-américaine, et ce même si les musées affirment être plus que jamais inclusifs. Alors, pourquoi y a-t-il encore un manque de diversité dans le personnel, une vingtaine d'années après l'énonciation de cette problématique par Lonnie G. Bunch III<sup>99</sup>? Ceci pourrait s'expliquer par une première hypothèse : la discrimination systémique existant malgré nous dans nos sociétés. Seconde hypothèse : est-ce que ce constat s'expliquerait par le manque de motivation des professionnels(lles) de musées qui en portent la responsabilité? Bien que ces hypothèses mériteraient d'être explorées, il semble bien que l'une des premières étapes pour remédier à cette situation est d'adresser l'enjeu en définissant ses composantes, tel que nous l'avons exposé étalé dans le cadre de cette recherche.

Comme l'affirment plusieurs experts(es), la diversité et l'inclusion au sein des musées sont fondamentales au bon fonctionnement de ceux-ci. En plus de garantir leur intégrité, une gestion inclusive des musées permet le développement durable, le maintien de l'adéquation des activités avec les intérêts pluriels de la population, de même que des avantages fiscaux et organisationnels sur le long terme. Pour atteindre ces objectifs, le groupe de recherche autour de la diversité de l'AAM recommande prioritairement de procéder à une évaluation des préjugés, qui pourraient altérer la perception d'autrui puis, de déconstruire ces dits préjugés à l'aide de formations et de conférences ponctuelles. Parallèlement, il est nécessaire pour les musées de se munir d'un plan d'inclusion stratégique, de modifier les modes de recrutement parfois élitistes et d'implémenter un leadership inclusif transversal. Le Tate Britain et son

---

<sup>99</sup> Lonnie G. Bunch III, « Flies in the Buttermilk : Museums, Diversity, and the Will to Change », *op. cit.*, pp. 3-8.

initiative « Tate Encounters », ainsi que les musées de communautés américains, sont à titre d'exemple des alternatives aux structures muséales plus traditionnelles et homogènes.

À la lumière des recherches effectuées, nous pouvons affirmer que l'inclusion est un processus long, qui demande une autoréflexion et un effort continu de la part de tous(tes) les professionnels(lles) du milieu muséal à l'égard du fonctionnement intrinsèque de leur institution respective. La transition vers un monde muséal diversifié et inclusif ne saurait attendre, particulièrement au Canada et au Québec. Or, pour ce faire, les musées doivent faire preuve de volonté, ce qui prend ancrage dans un corps professionnel qui à tous les niveaux reflète la démographie actuelle. Seules les institutions, dont les employés(es) sont diversifiés(es), sauront rester pertinentes et pourront œuvrer au développement de nos sociétés, de manière à servir les publics dans le respect du mandat international des musées. Est-ce que les musées sont en mesure d'adopter une posture critique? Il y a un doute qui s'installe quand la priorité de ses institutions est de générer des revenus, ce qui semble déterminer absolument tout le reste. Est-ce que les musées ne devraient pas adopter une position claire sur cette question dans leurs politiques de gouvernance?

Par ailleurs, on doit noter que le contrôle s'exerce dans les musées par des processus d'évaluation des pratiques. Manifestement, nous ne retrouvons pas d'outils permettant aux musées d'évaluer adéquatement l'efficacité des politiques d'inclusion. Il serait donc intéressant d'instaurer un certain mécanisme de contrôle après l'instauration de nouvelles politiques, afin de bien s'assurer qu'il y ait un réel changement au sein de l'institution.

Ce manque de représentation, dans les institutions muséales, se reflète aussi intellectuellement. En effet, le profil des conseils d'administration et des postes de hautes instances ne correspond pas non plus au niveau de scolarité des

Canadiens(nnes). Le personnel des musées, issu globalement des élites, privilégie donc la culture savante à la culture populaire. Cela peut venir expliquer les raisons qui expliquent que les musées sont peu sensibles à la culture populaire. Il y aurait là un sujet de recherche qui éclairerait les enjeux des politiques de gestion des musées.

À la lumière de cette démarche de recherche, je crois que les recherches sur ces enjeux sont primordiales pour l'avancement de la muséologie. En effet, si ce travail dirigé n'a fait qu'esquisser un premier état des lieux, la problématique de la diversité et de l'inclusion culturelle mérite d'être approfondie. Il est tout aussi important de prendre en considération la diversité au sens large. En effet, qu'en est-il de l'identité de genre? Le sexisme joue-t-il un rôle dans le choix des postes de direction? Les personnes ayant un handicap physique ou étant neurodivergent(e) sont-elles présentes? Bref, que font les musées à cet égard? Ce sont autant de questions qui méritent notre attention afin de mesurer si les musées sont au diapason des transformations sociales.

## BIBLIOGRAPHIE

- American Alliance of Museums' Diversity, Equity, Accessibility, and Inclusion Working Group. *Facing Change, Insights from the American Alliance of Museums' Diversity, Equity, Accessibility, and Inclusion Working Group*, Arlington, American Alliance of Museums, 2018, PDF, <file:///D:/Uni/TD/Lecture/AAM-DEAI-Working-Group-Full-Report-2018.pdf>, 16 p.
- AMYOT, Chantal, LEBLANC, Lisa et MORRISON, David (dir.). *Récits du Canada – La salle de l'histoire canadienne*. Gatineau, Musée canadien de l'histoire, 2017, 247 p.
- AppEco, « Enquête sur la rémunération dans les institutions muséales du Québec », 2 mars 2022. En ligne. <  
[https://www.museums.ca/site/aboutthecma/newsandannouncements/june042020](https://www.musees.qc.ca/fr/professionnel/actualites/enquete-sur-la-remuneration-dans-les-institutions-museales-du-quebec#:~:text=Enqu%C3%AAt%20sur%20la%20r%C3%A9mun%C3%A9ration%20dans%20les%20institutions%20mus%C3%A9ales%20du%20Qu%C3%A9bec,-Nouvelles%20de%20la&text=En%202021%2C%20la%20Soci%C3%A9t%C3%A9%20des,les%20institutions%20mus%C3%A9ales%20du%20Qu%C3%A9bec.></a><br/>
  Consulté le 1<sup>er</sup> juillet 2022.</p>
<p>Association des Musées Canadiens, « Statement from the Canadian Museums Association ». En ligne. <<br/>
<a href=)>. 4 juin 2020. Consultée le 8 avril 2022.
- BEAUCHEMIN, William-Jacomo, MAIGNIEN, Noémie et DUGUAY, Nadia, *Portraits d'institutions culturelles montréalaises. Quels modes d'action pour l'accessibilité, l'inclusion et l'équité?*, Québec, Les Presses de l'Université Laval, 2020, 412p.
- BERGERON, Yves, « L'invisible objet de l'exposition; Dans les musées de société en Amérique du Nord », dans *Ethnologie Française*, Presses Universitaires de France, 2010/3, vol. 40, p. 401-411.
- BERGERON, Yves, « Les liaisons dangereuses ou les relations troubles entre le politique et les musées canadiens », dans THEMA La revue des Musées de la civilisation, numéro 1, Partage et échanges du savoir à l'ère de la démocratie culturelle, Québec, les Musées de la civilisation, 2014, PDF, <  
<http://thema.mcq.org/index.php/Thema/issue/current>>, p.90.
- BETSCH COLE, Johnnetta. « Museums, Diversity, and Social Value », dans Johnnetta Betsch Cole et Laura L. Lott (dir.), *Diversity, Equity, Accessibility, and Inclusion in*

*Museums*, Lanham, Maryland, Rowman & Littlefield Publishers, American Alliance of Museums, 2019, pp. 13-19.

BOURGAULT-CÔTÉ, Guillaume. « Québec revoit la Loi sur le Musée des beaux-arts de Montréal », *Le Devoir*. En ligne. <<https://www.ledevoir.com/culture/600890/gouvernance-quebec-revoit-la-loi-sur-le-musee-des-beaux-arts-de-montreal>>. 13 mai 2021.

BROUSSEAU, Laurence et DEWING, Michael, *Le multiculturalisme canadien*, publication 2009-20-F, 15 septembre 2009, révisée le 3 janvier 2018, Bibliothèque du parlement, Ottawa, <<https://lop.parl.ca/staticfiles/PublicWebsite/Home/ResearchPublications/BacgroundPapers/PDF/2009-20-f.pdf>>, p. 1.

BUNCH III, Lonnie G. « Flies in the Buttermilk : Museums, Diversity, and the Will to Change », dans Johnnetta Betsch Cole et Laura L. Lott (dir.), *Diversity, Equity, Accessibility, and Inclusion in Museums*, Lanham, Maryland, Rowman & Littlefield Publishers, American Alliance of Museums, 2019, pp. 3-8.

CASTELLANO, Cristina, « Diversité et nationalisme dans les musées américains », dans *Hommes & migrations*, n°1293, 2011, p. 40-49.

Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales. En ligne. <<http://www.cnrtl.fr/definition/>>. Consultée le 28 mars 2022.

CHAUMIER, Serge. « Éducation », dans André Desvallées et François Mairesse (dir.), *Dictionnaire encyclopédique de muséologie*, Paris, Armand Colin, 2011, p. 87-118.

COLEMAN, Laura-Edythe, *Understanding and Implementing Inclusion in Museums*, Lanham, Rowman & Littlefield, 2018, 175p.

Conseil International des Musées. En ligne. <<https://icom.museum/fr/>>. Consultée le 24 janvier 2022.

Conseil International des Musées – France. « Débat autour de la “définition du musée” au sein d’ICOM Pays-Bas ». En ligne. <<https://www.icom-musees.fr/actualites/debat-autour-de-la-definition-du-musee-au-sein-dicom-pays-bas>>. Consultée le 15 mars 2022.

Conseil International des Musées. *Évolution de la définition du musée selon les statuts de l'ICOM (2007-1946)*. [En ligne]. <[http://archives.icom.museum/hist\\_def\\_fr.html](http://archives.icom.museum/hist_def_fr.html)>. Consulté le 4 décembre 2021.

- Conseil International des musées, *Museums as Cultural Hubs: The Future of Tradition*, 25th Conférence Générale de l'ICOM, Kyoto, 2019, PDF, 118 p.
- CÔTÉ, Michel et Annette VIEL (dir.). *Le Musée, lieu de partage des savoirs*, Québec, Société des Musées Québécois, 1995, 343 p.
- CÔTÉ, Michel. « Musées et patrimoines au Québec », dans Rabaska, vol. 18, 2020, 455 p.
- DAIGNAULT, Lucie, DES RIVIÈRES, Marie-Josée et Nathalie ROXBOROUGH. « Le musée : lieu de vulgarisation et d'éducation », dans : Anne-Marie Émond (dir.), *L'éducation muséale vue du Canada, des États-Unis et d'Europe : Recherche sur les programmes et les expositions*, Québec, Éditions Multi-Mondes, 2006, 292 p.
- ÉMOND, Anne-Marie (dir.). *L'éducation muséale vue du Canada, des États-Unis et d'Europe : Recherche sur les programmes et les expositions*, Québec, Éditions Multi-Mondes, 2006, 292 p.
- FREY, William H., « The US will become 'minority white' in 2045, Census projects », 2018. En ligne. <<https://www.brookings.edu/blog/the-avenue/2018/03/14/the-us-will-become-minority-white-in-2045-census-projects/>>. Dans *Brookings*. Consulté le 6 octobre 2020.
- Gouvernement du Canada, « Inclusion et respect de la diversité », En ligne, <[https://www.international.gc.ca/world-monde/issues\\_developpement-enjeux\\_developpement/human\\_rights-droits\\_homme/inclusion\\_respect.aspx?lang=fra](https://www.international.gc.ca/world-monde/issues_developpement-enjeux_developpement/human_rights-droits_homme/inclusion_respect.aspx?lang=fra)>. Consultée le 9 mai 2022.
- GUNTER, Christopher, « La nouvelle muséologie comme mouvement politique. Sa production et sa réception en France et au Québec », dans *Culture et gouvernement locale*, vol. 6, n°1, 2019, pp. 50-63.
- HOOPER-GREENHILL, Eilean. *Museums and Education: purpose, pedagogy, performance*. New-York, Routledge, 2007, 231 p.
- LAPIERRE, Laurent. *On dirige comme on est*. Montréal, Presses de l'Université du Québec, 2012, 242 p.
- LEFEBRE, Bernard (dir.). *L'éducation et les musées : Visiter, explorer et apprendre*. Montréal, Éditions Logiques, 1994, 307 p.
- LOTT, Laura L., « The Leadership Imperative; Diversity, Equity, Accessibility, and Inclusion in Museums », dans Johnnetta Betsch Cole et Laura L. Lott (dir.), *Diversity, Equity, Accessibility, and Inclusion in Museums*, Lanham, Maryland,

- Rowman & Littlefield Publishers, American Alliance of Museums, 2019, pp. 33-40.
- MAIRESSE, François (dir.). *Définir le musée du XXI<sup>e</sup> siècle; Matériaux pour une discussion*. Acte du colloque tenu à Paris du 9 au 11 juin 2017, ICOFOM, 372 p.
- MAIRESSE, François, « Gestion », dans André Desvallées et François Mairesse (dir.), *Dictionnaire encyclopédique de muséologie*, Armand Colin, Paris, 2011, pp. 175-199.
- MAYER, Marc, *L'art au Canada*, Ottawa, Musée des beaux-arts du Canada, 2017, p. 15-30.
- MONTPETIT, Raymond, *Une muséologie québécoise dynamique et d'aujourd'hui : favoriser l'appropriation des collections par les publics de maintenant*, Remis au Ministère de la Culture et des Communications du Québec, 2013, 71p.
- Musée des beaux-arts de Montréal, « À propos du musées ». En ligne. <<https://www.mbam.qc.ca/fr/decouvrir-le-musee/a-propos-du-musee/>>. Consultée le 1<sup>er</sup> février 2022.
- Office québécois de la langue française, *Le Grand Dictionnaire Terminologique (GDT)*. En ligne. <<http://www.granddictionnaire.com>>. Consulté le 22 novembre 2020.
- ORLANDO, Sophie, « Les nouveaux rôles des musées et la diversité culturelle : l'exemple de Tate Encounters, Britishness and Visual Culture, Tate Britain », dans *Muséologies*, vol. 6, n°1, 2012, p.15-33.
- PITTINSKY, Todd L., cité dans American Alliance of Museums' Diversity, Equity, Accessibility, and Inclusion Working Group, *Facing Change, Insights from the American Alliance of Museums' Diversity, Equity, Accessibility, and Inclusion Working Group*, Arlington, American Alliance of Museums, 2018, 16p.
- RAOUL-DUVAL, Juliette, « Vif débat sur la « définition des musées » à l'Icom? », dans *Musées, Patrimoine et Culture scientifiques et techniques*, La Lettre de l'OCIM no. 186, 2019, pp. 12-14.
- RIVET, Michèle. « La définition du musée – La colonne vertébrale de l'ICOM » dans *Conseil international des musées Canada*, En ligne, <<https://www.icomcanada.org/fr/2020/01/12/la-definition-du-musee-la-colonne-vertebrale-de-licom/>>. Consultée le 23 mai 2022.
- SOARES, Bruno Brulon et Anna LESHCHENKO, « Museology in Colonial Contexts : A call for Decolonisation of Museum Theory » dans *The politics and poetics of Museology*, no. 46, 2018, pp. 61-79

- Société des musées du Québec, « Mission – À propos ». En ligne. <<https://www.musees.qc.ca/fr/professionnel/a-propos-smq/mission>>. Consulté le 8 avril 2022.
- Statistique Canada, « Programme du recensement », 2020. En ligne. <<https://www.statcan.gc.ca/fra/debut>>. Consultée le 23 mars 2020.
- Tate, « Tate Encounters : Britishness and Visual Culture », dans *Tate*. En ligne. <<https://www.tate.org.uk/about-us/projects/tate-encounters>>. Consulté le 6 octobre 2020.
- The Andrew W. Mellon Foundation, « Latest Art Museum Staff Demographic Survey Show Increases in African American Curators and Women in Leadership Roles », 28 janvier 2018. En ligne. <<https://mellon.org/news-blog/articles/latest-art-museum-staff-demographic-survey-shows-increases-african-american-curators-and-women-leadership-roles/>>. Consulté le 6 octobre 2020.
- TORTOLERO, Carlos. « Museums, Racism, and the Inclusiveness Chasm », dans Johnnetta Betsch Cole et Laura L. Lott (dir.), *Diversity, Equity, Accessibility, and Inclusion in Museums*, Lanham, Maryland, Rowman & Littlefield Publishers, American Alliance of Museums, 2019, pp. 9-12.
- WALKER, Darren, « Twin Threats », dans Johnnetta Betsch Cole et Laura L. Lott (dir.), *Diversity, Equity, Accessibility, and Inclusion in Museums*, Lanham, Maryland, Rowman & Littlefield Publishers, American Alliance of Museums, 2019, p. 27-31.
- WESTERMANN, Mariët, Roger SCINFELD et Liam SWEENEY, *Art Museum Staff Demographic Survey 2018*, The Andrew W. Mellon Foundation, 2019, 14p.

## ANNEXE I

FIG.1  
**Art Museum Employees, by Gender**  
Repeat AAMD Participants Only

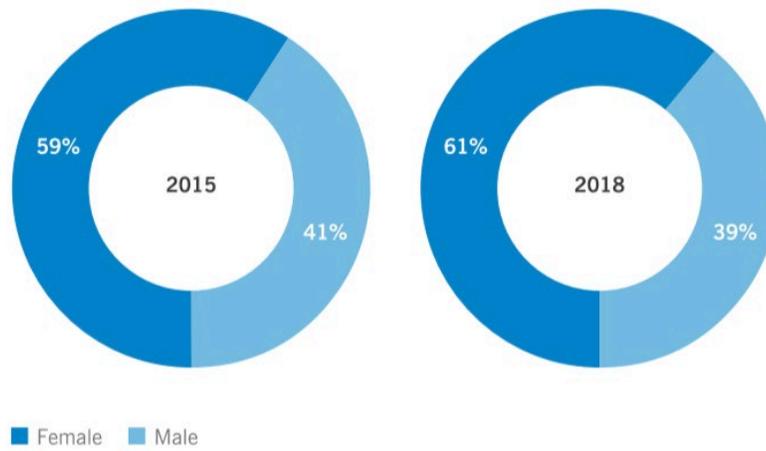
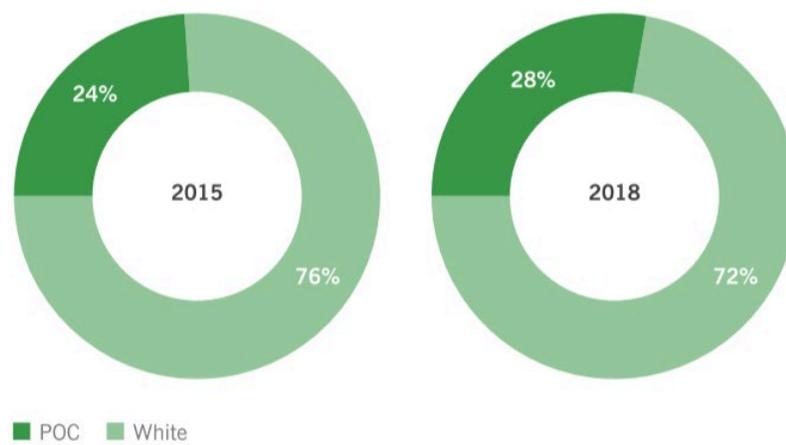
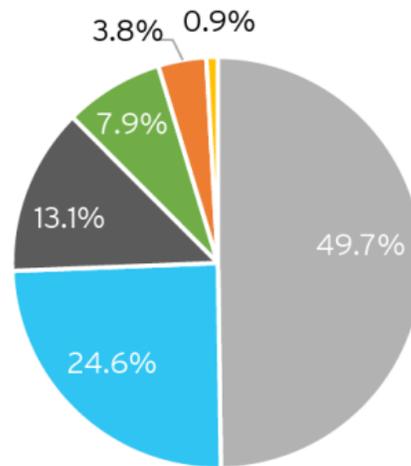


FIG.4  
**Art Museum Employees, by Race/Ethnicity**  
Repeat AAMD Participants Only



## ANNEXE II

FIGURE 1

**Racial profile of U.S. population, 2045**

White\*
  Hispanic
  Black\*
  Asian\*
  Multiracial\*
  Other\*

\* Non-Hispanic members of race

Source: William H Frey analysis of U.S. Census population projections released March 13, 2018 and revised September 6, 2018

**B** Metropolitan Policy Program  
at BROOKINGS

William H. Frey, *The US will become 'minority white' in 2045, Census projects, 2018*