

PROGRAMME DE LA MAÎTRISE EN MUSÉOLOGIE
UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

**LA MUSEOLOGIE DURABLE
FACE AUX ORGANES DE GOUVERNANCE**

Travail dirigé (9 cr.) présenté à
Monsieur le Professeur Yves Bergeron

Joëlle Béderède-Gonnord

Avril 2024

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. 12-2023). 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.»

REMERCIEMENTS

Le programme de maîtrise en muséologie qui s'achève a été une expérience inédite et captivante d'ouverture au monde muséal québécois et international. Je remercie toute l'équipe du partenariat UQAM – UdeM pour son engagement, son professionnalisme, sa pédagogie ainsi que pour sa grande disponibilité tout au long des séminaires : Marie Fraser, Christine Bernier, Anne Benichou, Christina Contandriopoulos, Danielle Roberge, Violette Loget et Anna-Lou Galassini, Léa Le Calvé, Amélie Giguère, Eve Lamoureux et, à la direction du programme, Jennifer Carter.

Je remercie tout particulièrement le Professeur Yves Bergeron, titulaire de la Chaire de recherche sur la gouvernance des musées et le droit de la culture, pour sa confiance, son encadrement délicat et le fait de m'avoir permis de profiter de son immense connaissance des institutions muséales et de leurs enjeux.

Je remercie enfin les professionnels qui, en m'accordant des entretiens, m'ont permis de confronter l'approche théorique à la réalité de leur quotidien. En particulier, Martine Couillard, Cheffe des Relations gouvernementales et institutionnelles du Musée McCord Stewart ; Caroline Truchon, Chargée de projets, Expositions au Musée McCord Stewart ; Henry McGhie, Consultant Curating Tomorrow, membre du Groupe de travail de l'ICOM sur la durabilité.

A Henri B.

RESUME

Confrontées à une demande d'action toujours plus pressante et au plus haut niveau international (Unesco, Icom), les institutions muséales doivent aujourd'hui envisager leurs adaptations aux évolutions climatique et sociétale. Doivent-elles s'inscrire dans une démarche de muséologie durable ? C'est à cette question que la réflexion menée tente de répondre, en considérant à la fois le rôle et la place du musée au sein de la société, le caractère obligatoire ou non des instruments juridiques qui constituent son environnement légal, ainsi que les éléments pratiques et déontologiques à l'appui d'une approche volontaire de durabilité. Dans cette optique, un changement de paradigme ne semble réellement efficace que s'il est avalisé par les instances décisionnelles au niveau de la stratégie, avant d'être abondamment et transversalement partagé au sein des équipes ; ceci dans le cadre d'une gouvernance agile, qui requiert par ailleurs le soutien actif des pouvoirs publics et un mouvement de rétroaction de la part du musée.

ABSTRACT

patrimoine - développement durable – durabilité – muséologie durable - organe de gouvernance – obligation légale – incitation – responsabilité sociétale des musées – impulsion - plan stratégique – gouvernance agile - transversalité – pouvoirs publics – rétroaction

TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS	2
DEDICACE.....	3
RESUME.....	4
ABSTRACT.....	4
INTRODUCTION.....	6
I. ENTRE OBLIGATION LEGALE ET DEMARCHE VOLONTAIRE, OU PLACER LE CURSEUR DE LA DURABILITE ?	15
A. De l'obligation à l'incitation.....	15
1. La situation des musées nationaux québécois.....	16
2. L'hypothèse « hors la loi » de développement durable	18
B. Démarche volontaire : la Responsabilité Sociétale des Musées (RSM)	24
1. L'incidence de la responsabilité sociétale des musées en interne.....	25
2. Le rayonnement de la RSM à l'extérieur des murs	32
II. LES MODALITES DE MISE EN ŒUVRE DE LA STRATEGIE DE DURABILITE : PLANS STRATEGIQUES ET PLANS D'ACTION.....	35
A. Stratégie muséale : le rôle clef des organes de gouvernance.....	36
1. Organes de gouvernance : définition, rôle.....	37
2. Décision stratégique globale et ... action !	40
B. Gouvernance agile et soutien des pouvoirs publics.....	48
1. La transversalité au cœur de la réussite muséale.....	48
2. Soutien des pouvoirs publics et rétroaction des musées.....	51
CONCLUSION.....	52
ANNEXE 1.....	55
BIBLIOGRAPHIE.....	57

« Une définition est (...) le résultat d'une observation, une description et l'affirmation de quelques valeurs, une utopie. De fait, nous n'atteindrons peut-être jamais une possible définition pour le musée qui soit juste, précise et stricte, parce qu'il n'y a pas qu'un seul musée concerné par la définition et que les modèles passés sont assez critiqués au point d'être presque abandonnés par la plupart des institutions dans leurs pratiques¹ ».

La difficulté à définir le musée, qui s'est posée avec acuité lors des débats organisés au sein du Conseil International des Musées (ICOM) en 2019², et celle à atteindre un consensus quant à son rôle dans la société, influencent le traitement que chaque institution réserve aux grands enjeux d'actualité. Il en est ainsi de la protection du patrimoine naturel, de l'idée de développement durable comme d'autres problématiques issues d'une longue maïeutique muséale, telle la prise en considération du patrimoine immatériel. Le non-achèvement du processus, le fait d'être sur un chemin réflexif qui ne fédère pas encore la diversité des approches ne doit pas émouvoir : chaque étape sans doute est-elle justifiée par les degrés disparates de compréhension, d'intérêt, de priorisation des actions que les organes de gouvernance accordent à l'enjeu de la durabilité ou de la muséologie durable. Ainsi, si selon certains professionnels, « pour un nombre toujours croissant de musées, la question n'est désormais plus *faut-il* ou *pourquoi* devenir durables, mais *comment* »³, il est certainement opportun de revenir sur les principes fondamentaux d'une approche durable de l'activité muséale.

Remarquons à titre préliminaire le développement foisonnant d'un vocabulaire à connotation environnementale lorsqu'il s'agit d'aborder le sujet du développement durable, qui embrasse, parfois de façon indistincte, les notions d'action climatique, de transition écologique, d'écoresponsabilité, de rupture climatique, de biodiversité, d'écosystème, de lutte contre les changements climatiques, d'enjeu climatique, de développement durable, d'objectifs de

¹ Bruno Brulon Soares, « Définir le musée : défis et compromis au XXIe siècle », *ICOFOM Study Series* 48-2 (2020) : 41, <https://doi.org/10.4000/iss.2327>.

² Juliette Raoul-Duval, « Vif débat sur la « définition des musées » à l'Icom ? », *La Lettre de l'OCIM* 186 (2019) <http://journals.openedition.org/ocim/3370>.

³ Martin Müller et Julie Grieshaber, « L'étoile du développement durable : un modèle pour les musées », *ICOM Voices*, 16 janvier 2023, <https://icom.museum/fr/news/letoile-du-developpement-durable-un-modele-pour-les-musees/>

développement durable (ODD ou *SDGs* en anglais), de sauvegarde de la planète, d'écologie, d'écocide, etc. la liste est longue.

Toutes ces notions ne sont pas synonymes. Dans le cadre de nos présentes réflexions, nous retiendrons du développement durable l'acception qui s'est répandue avec la publication en 1987 du rapport intitulé *Notre avenir à tous* (aussi appelé le rapport Brundtland), un document produit par la Commission des Nations Unies sur l'environnement et le développement :

Le rapport Brundtland définit ainsi le développement durable : « Le développement durable est un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs »⁴.

Ce faisant, nous utiliserons indifféremment - encouragés en cela par un nombre croissant d'auteurs⁵ - les termes « durabilité », « durable » ou « développement durable ».

Le sujet est dense, et les notions utilisées ne sont pas toujours maîtrisées. A titre d'illustration, la notion d'action climatique portée par l'Accord de Paris renvoie à la question assez spécifique de l'émission des gaz à effet de serre (GES) tandis que celle de développement durable évoque une approche multidimensionnelle beaucoup plus large de l'activité culturelle, à savoir environnementale et sociale. Cela étant, au titre du volet environnemental de la durabilité, la réduction des GES est naturellement prise en considération. En réduisant le propos à sa *substantifique moëlle*, parler de durabilité revient à systématiquement considérer les effets de son activité sur les individus et sur la nature environnante. Les outils de travail et de mesure à disposition des musées ne sont pas non plus parfaitement aboutis, ni le cadre de l'action : « il manque aux musées des outils fiables de « mesure carbone » de l'activité, des règles clairement applicables, des normes actualisées »⁶.

⁴ Ministère de l'Environnement, de la Lutte contre les changements climatiques, de la Faune et des Parcs, « Développement durable », Québec, 2024, <https://www.environnement.gouv.qc.ca/developpement/inter.htm>.

⁵ Par exemple : François-Guy Trébulle, Professeur de droit à l'Université Paris 1 Panthéon Sorbonne, <https://www.pantheonsorbonne.fr/page-perso/trebulle>.

⁶ Juliette Raoul-Duval, « Les musées, acteurs crédibles du développement durable ? » (soirée-débat déontologie, Comité national français de l'ICOM, sur plateforme numérique 17 février 2022), https://www.icom-musees.fr/sites/default/files/2022-06/Les%20musees%2C%20acteurs%20credibles%20du%20developpement%20durable_numerique_0.pdf.

Pour un dirigeant de musée, la conséquence directe de l'ensemble de ces éléments est sévère : ils ne sont pas de nature à permettre une compréhension claire de l'enjeu ni à aider la prise de décision éclairée. Or, il revient au dirigeant d'inscrire l'institution qu'il dirige dans une stratégie qui pérennise l'activité, les emplois, l'attractivité de l'offre muséale. Il lui revient même d'aller chercher ce « non-public »⁷ qui lui échappe. Parallèlement, la multiplication d'instruments légaux à la juridicité variable (traités internationaux, lois nationales, recommandations, résolutions, codes déontologiques ou de bonne conduite) dont sont issues les notions évoquées conforte un contexte normatif global qui reflète et alimente les valeurs sociétales à un instant donné, et qui ne saurait être ignoré par les organes de gouvernance.

Du côté des parties prenantes et du public, chacun ressent à présent l'urgence de la situation environnementale. Chaque individu a pu la constater de ses yeux, la vivre, l'observer. Antonio Guterres, Secrétaire général de l'ONU, a fait référence au phénomène de rupture climatique ou, plus précisément, de « climate breakdown »⁸, qui menace notre patrimoine culturel et naturel. L'enjeu climatique est un enjeu majeur de notre siècle, de surcroît amplificateur d'injustices sociales⁹. Malgré tout, les conséquences de nos actes quotidiens sont difficiles à lier aux phénomènes naturels violents et, pour beaucoup d'entre nous dans les sociétés occidentales, les ressources naturelles ne sont que le combustible du progrès technologique :

« Les répercussions néfastes de nos actes sur l'environnement et les autres êtres vivants, à distance dans l'espace ou le temps, tirent probablement leur origine de notre culture. L'anthropologue Philippe Descola, dans son livre *Par-delà nature et culture*, rappelle le cas unique de la culture occidentale qui a considéré que seuls les hommes étaient dotés de pensées et de sentiments. En résumé, notre culture a considéré que la nature était juste un stock de ressources¹⁰ ».

⁷ Jason Luckerhoff et al., *La notion de non-public en débat* (Dijon : Éditions universitaires, 2019), 228, cité dans J. Le Marec, B. Schiele et J. Luckerhoff (dirs.), *Musées, Mutations...* (OCIM, Éditions universitaires de Dijon, Dijon), 227-246.

⁸ Expression employée en 2023 par Antonio Guterres, ne correspondant pas à une définition scientifique. Elle s'inscrit dans une volonté de pousser les décideurs à agir. <https://press.un.org/en/2023/sgsm21926.doc.htm>.

⁹ Henry McGhie, « Evolving Climate Change Policy and Museums », *Museum Management and Curatorship* 35:6, (2020) : 653-662, <https://doi.org/10.1080/09647775.2020.1844589>.

¹⁰ Dominique Bourg, « Quels conflits de valeurs subsistent dans les formes de développement durable actuellement mises en œuvre ? », *Éthique en contextes* (2010) : 82, <https://www.cairn.info/ethique-et-developpement-durable--9782296109063-page-79.htm>.

Dans ce contexte, se questionner sur le rôle du musée, qui est lui-même lié aux fonctions qu'il remplit, est certainement légitime. « Les grandes fonctions d'un musée sont bien connues : la recherche, la diffusion et la conservation. Mais chaque musée, selon la mission qui lui est confiée, définit son ordre de priorité »¹¹. Depuis les années 70, une tendance de fond internationale invite les musées, sur le fondement d'un corpus de prescriptions qui ne cesse de s'étoffer (Annexe 1), à œuvrer en faveur de la sauvegarde du patrimoine naturel (approche universaliste post seconde guerre mondiale promue par l'UNESCO), à agir en faveur de l'action climatique (réduction des émissions de gaz à effet de serre), à se saisir des objectifs de développement durable (approche englobante socio-environnementale de l'activité), objectifs respectivement portés, pour n'en citer que trois, par la *Convention pour la protection du patrimoine mondial, culturel et naturel* de 1972, l'*Accord de Paris* de 2015, le *Programme de développement durable à l'horizon 2030* de l'ONU¹². Cette évolution prend historiquement sa source dans les années 60, 70. C'est à l'occasion de la construction du grand barrage d'Assouan en Égypte en 1959 qu'émerge, dans les sociétés occidentales, la notion d'un « patrimoine de l'humanité » qui dépasserait, par son caractère universel, les principes de la propriété nationale¹³. A cette époque naît également, dans les sociétés occidentales, la mouvance écologique en faveur de la défense de l'environnement et l'idée selon laquelle les richesses de la nature sont indissociables de l'histoire de l'humanité et de son avenir. La *Convention du patrimoine mondial* de l'UNESCO est le « fruit, en 1972, de la rencontre de ces deux courants et souligne l'étroitesse des liens entre les êtres humains et la nature. Il s'agit alors d'une approche novatrice : en affirmant que les œuvres des hommes et celles de la nature forment un seul et même patrimoine, la Convention du patrimoine mondial présente une profonde originalité »¹⁴.

Parallèlement à la découverte de ce patrimoine mondial, et dans la mouvance de la résolution de la *Table ronde sur le développement et sur le rôle des musées dans le monde contemporain de Santiago du Chili* (1972), le musée a été reconnu comme une institution sociale au service

¹¹ Roland Arpin, cité dans Yves Bergeron et Julie-Anne Côté, dir., *Diriger sans s'excuser : patrimoine, musée et gouvernance selon Roland Arpin*, L'Harmattan, 2016, 133.

¹² Détails en Annexe 1

¹³ *Encyclopédie Larousse*, « Convention pour la protection du patrimoine mondial, culturel et naturel », 2023, §1, https://www.larousse.fr/encyclopedie/divers/Convention_pour_la_protection_du_patrimoine_mondial_culturel_et_naturel/103663

¹⁴ *Ibid.*, §3.

de communautés qu'elle sert ; à ce titre, il lui est accordé une légitimité certaine à sensibiliser lesdites communautés aux grandes problématiques contemporaines, dont celle du développement durable :

« Le rôle social du musée s'impose, internationalement, comme une de ses composantes (Brown et Mairesse, 2018). Les commentaires faits lors de notre enquête auprès de 23 pays vont en ce sens. L'intégration du musée dans la société comme acteur signifiant, partant la mission sociale du musée est évoquée avec éloquence (Rivet, 2017, p. 76). Les musées doivent écouter, dialoguer, remettre en question, construire, reconstruire, gagner en estime, innover et être connectés aux sociétés dans lesquelles ils s'inscrivent (Buono Buoro & Porto, 2017)¹⁵ ».

Mais si l'on considère le musée comme une instance engagée, alors son rôle social prend une coloration politique, militante. C'est une facette de l'institution que Roland Arpin avait déjà mis en lumière¹⁶ et que Michèle Rivet n'a pas manqué de relever dans son étude de terrain à propos du Musée des beaux-arts de Montréal (MBAM) dans une section intitulée « Une prise de position politique »¹⁷. A l'occasion des manifestations qui ont suivi l'homicide de George Floyd le 25 mai 2020, le MBAM a publié un manifeste contre le racisme. Michèle Rivet souligne que « le MBAM, a mis sur pied, avec de nombreux partenaires artistiques, éducatifs et sociocommunautaires, des initiatives pour imaginer un musée plus inclusif. Le manifeste ajoute : *Grâce à notre aile pour les arts du Tout-Monde, nos expositions, nos résidences d'artistes, nos acquisitions et notre programmation culturelle, éducative et numérique, tous ensemble, nous multiplions les échanges pour renforcer notre paix sociale maintenant et pour le futur de nos enfants* »¹⁸. C'est bien là tout le sens de la démarche durable.

On peut avancer, qu'aujourd'hui et « partout dans le monde, se manifeste une demande globale de développement durable qui dépasse le seul domaine du patrimoine culturel »¹⁹. La pression internationale incitant les musées à prendre une part importante dans la lutte contre le changement climatique et/ou en faveur du développement durable signifie que l'objectif

¹⁵ Michèle Rivet, « La définition de musée, défis et compromis au XXIe siècle : Que nous en disent les musées eux-mêmes ? », *ICOFOM Study Series* 48-2 (2020) : 202, <http://journals.openedition.org/iss/2765> .

¹⁶ Roland Arpin et al., *La fonction politique des musées* (Montréal : Fides, 1999).

¹⁷ Michèle Rivet, « La définition de musée, défis et compromis au XXIe siècle : Que nous en disent les musées eux-mêmes ? » : 198.

¹⁸ *Ibid.*, 198.

¹⁹ Charles Personnaz, directeur de l'Institut National du Patrimoine, « Les musées, acteurs crédibles du développement durable ? ».

premier des musées qui était jusque-là la préservation du patrimoine matériel de l'humanité est remis en cause. Il s'agit d'un changement fondamental pour les musées relayé par l'ICOM, qui invite la communauté muséale à s'inscrire dans une démarche de muséologie durable. A cet égard,

« Conçu comme un cadre que les comités nationaux et internationaux de l'ICOM peuvent s'approprier, le Plan d'action donne aux comités les moyens de relever le défi de faire face à l'urgence climatique et de soutenir le développement durable par le partage des connaissances, les réseaux, l'engagement et l'action concrète²⁰ ».

Les grandes institutions muséales et leurs vastes espaces d'exposition ont une forte empreinte carbone et contribuent elles-mêmes au dérèglement climatique. Il apparaît ainsi que les musées devraient intégrer les notions de durabilité dans leurs pratiques internes mais encore que la muséologie durable passe *également et irrémédiablement* par l'action de sensibilisation du public. Permettre au public de comprendre les enjeux du changement climatique qui l'amèneront à modifier ses habitudes et comportements est une condition nécessaire de l'action, encouragée par une grande majorité d'acteurs. Rendre visibles les innombrables initiatives d'artistes et de collectifs artistiques, donner à voir l'esthétique des écologies, se réapproprier les fondements de la muséologie nord-américaine initiée en particulier par Freeman Tilden par la séquence « par l'interprétation, la compréhension ; par la compréhension, le jugement ; par le jugement, la protection »²¹ constituent des axes d'action éminemment importants. La directrice générale du MAC Lyon souligne que le développement dans les musées d'une façon d'être écologique (l'écoresponsabilité) date des années 90, et se conjugue aujourd'hui, de plus en plus fréquemment, avec la présentation de projets d'artistes qui expriment l'écologie, artistes « souvent plus en avance que nous sur ces sujets sociétaux qui jusque-là n'étaient pas toujours audibles »²². Le Musée de la civilisation a proposé à l'automne *Pour demain*, une exposition d'envergure alliant art, design, science, technologie et philosophie, avec le concours du Barbican Center de Londres. La version québécoise de l'exposition a présenté une nouvelle création de l'artiste Skawennati, artiste multimédia

²⁰ Conseil International des Musées, « Webinaire WGS – Plan d'action ICOM 2030 sur la durabilité », ICOM, 31 mars 2023, <https://icom.museum/en/news/wgs-webinar-icom-2030-action-plan-on-sustainability/>

²¹ Freeman Tilden, « L'interprétation de notre patrimoine », *Vagues. Une anthologie de la nouvelle muséologie 1*, dir. André Desvallées (Maçon : Éditions W, Sauvigny-le-Temple, Éditions M.N.E.S, 1992) : 243-258.

²² Sarah Hugouneq, « Comment les musées lient art et écologie », *Le quotidien de l'art*, n°2095 (2021) : n.p., <https://www.lequotidiendelart.com/articles/19088-comment-les-mus%C3%A9es-lient-art-et-%C3%A9cologie.html>

mohawk, et proposé d'explorer cinq grands thèmes liés à la biodiversité, l'agriculture, la consommation, la construction et l'énergie. Le Musée d'art de Joliette a également proposé à l'automne 2023 une série de trois expositions temporaires sur le thème des écologies : *Biophilia* a abordé la posture de domination et la dynamique d'exploitation de la nature, sur lesquelles reposent toujours nos sociétés post-industrielles ; *Les intuitions* de l'artiste québécoise Julie Favreau a regroupé un corpus d'œuvres vidéo, d'installations photographiques et de pièces sculpturales ; le *Projet Corbeil*, exposition communautaire, a permis à la population Lanaudoise de participer à la démarche curatoriale ! Les idées ne manquent pas pour faciliter l'appropriation des notions par le public et elles ont besoin d'un ample relai au sein du réseau muséal.

Le Comité SUSTAIN de l'ICOM, dont le début des travaux est imminent, a vocation à soutenir l'indispensable sensibilisation du public en stimulant la communication et l'échange entre membres de l'ICOM ; il se propose

« d'offrir aux membres de l'ICOM une tribune et une plateforme accessible où ils peuvent influencer l'orientation future de l'organisation (...), ils étudieront le rôle du développement d'un centre d'information sur la durabilité, visant à faciliter les initiatives entreprises par d'autres parties de l'organisation et, plus important encore, à les communiquer aux membres (...)»²³.

Rappelons enfin, à la lecture des conclusions de récentes études de terrain que nous aborderons plus en détail *infra*, que sur plus de 200 institutions culturelles internationales (musées, théâtres et opéras de premier plan, présents sur tous les continents), 60% des sondés n'avaient intégré à leur stratégie d'actions durables que depuis 5 ans environ. Sur le territoire québécois, le rapport *L'engagement environnemental des institutions muséales* commandé par la SMQ, s'il a le mérite d'éclairer une réelle volonté d'agir de la part de certaines institutions, souligne l'importante marge de progression disponible vers la muséologie durable. La tâche est certainement ardue, les notions techniques souvent arides et éloignées des préoccupations habituelles qui animent les professionnels de la culture, à savoir l'art, l'histoire, le patrimoine, la création artistique. Cependant, le sujet du développement durable n'est pas l'affaire de quelques-uns. Il est définitivement l'affaire de tous. La bonne nouvelle est que l'enjeu ne

²³ Conseil International des Musées, « L'ICOM crée deux nouveaux Comités internationaux », ICOM, 21 novembre 2023, <https://icom.museum/fr/news/licom-cree-deux-nouveaux-comites-internationaux/>.

modifie pas les fonctions traditionnelles du musée et n'empêchera pas les institutions de remplir les engagements pris au regard des énoncés de missions.

Car la durabilité n'est pas la mission du musée, elle n'est pas sa raison d'être ; osons dire qu'elle n'est même pas son objectif. Elle est une façon d'être et une façon de faire. Le musée d'art continue de promouvoir l'art, avec la conscience accrue de son impact environnemental et social. Il le fait toujours en utilisant ses supports habituels, ses objets de musée, pour sensibiliser le public à l'importance de son action et à la nécessité pour chacun de modifier ses habitudes. Ne pas le faire reviendrait à ne plus remplir une des fonctions essentielles de son mandat qui est l'éducation. La confusion est certainement grande car très peu de musées s'estiment légitimes à organiser des supports de diffusion ou de médiation en relation avec l'enjeu de durabilité. Pourtant, communiquer est une action fondamentale, arrimée à la fonction d'éducation du musée, vecteur d'expression naturel du potentiel social découvert depuis les années 70. C'est précisément dans ce registre que le musée se distingue de tous les autres acteurs de la vie en société : l'entreprise contribue comme lui aux enjeux de développement durable à travers ses activités mais n'a aucune fonction d'éducation de ses clients. La fonction d'éducation appartient au musée ; fondamentalement, elle le caractérise.

Alors pourquoi, face à une mobilisation croissante des artistes et des pratiques écoresponsables connues et pratiquées depuis près de trois décennies, le constat de la participation des musées est-il un peu décevant, pour qui voudrait croire que le rôle social et politique que nous avons abordé est une réalité ?

Cette interrogation oblige à nous questionner sur la façon dont **l'enjeu de la durabilité se présente aux organes de gouvernance : doivent-ils le traiter, peuvent-ils l'ignorer, ont-ils intérêt à s'en saisir - ont-ils le choix ? Cette question de recherche sera traitée selon deux axes.**

Face à une pression grandissante exercée sur les musées, nous nous attacherons à examiner le fondement des stratégies retenues par les organes de gouvernance afin d'apprécier leur marge de manœuvre : **entre obligation légale et démarche volontaire, où placer le curseur de la durabilité (I) ?** Cet examen nous permettra de révéler la pertinence

d'une action volontaire basée sur un système de valeurs dans un contexte juridique où la norme impérative n'est pas prépondérante. Nous nous attacherons ensuite à identifier de quelle façon, à travers **les modalités de mise en œuvre de la stratégie de durabilité (II)**, les organes de gouvernance fixent leur décision d'intégration.

I. ENTRE OBLIGATION LEGALE ET DEMARCHE VOLONTAIRE, OU PLACER LE CURSEUR DE LA DURABILITE ?

A. De l'obligation à l'incitation

Lors du *Sommet sur le développement durable*, tenu en septembre 2015 à New York, les 193 États Membres de l'Organisation des Nations Unies ont adopté officiellement un nouveau programme de développement durable intitulé *Transformer notre monde : le Programme de développement durable à l'horizon 2030*²⁴ communément désigné par *Agenda 2030* ou *Programme 2030*. Entrée en vigueur en 2016 pour une durée courant jusqu'en 2030, le programme est appelé à être mis en œuvre à travers dix-sept Objectifs de Développement Durable (ODD) qui, eux-mêmes, constituent un appel universel à construire une société économiquement et socialement viable. Il ressort de nos échanges avec l'un des membres contributeurs du groupe de travail de l'ICOM sur la durabilité que les ODD s'adressent aux musées à plus d'un titre: ils concernent la protection du patrimoine naturel et culturel, touchent un grand nombre d'individus, peuvent soutenir la participation culturelle et encouragent les économies locales en favorisant les partenariats multisectoriels²⁵.

Les ODD ne sont pas juridiquement contraignants : il appartient à chaque pays membre d'élaborer un cadre national pour les mettre en œuvre. La transposition au niveau national de l'Agenda 2030 et la réalisation des objectifs dépendent donc des politiques, plans et programmes de développement durable des pays eux-mêmes²⁶.

²⁴ Nations-Unies. Assemblée Générale, Résolution 70-1, *Transformer notre monde : le Programme de développement durable à l'horizon 2030*, 70^e sess. (2015), <https://documents.un.org/doc/undoc/gen/n15/291/90/pdf/n1529190.pdf?token=AfmXBUfN98b8Q9lu9H&fe=tr ue>.

²⁵ Henry McGhie, fondateur de Curating Tomorrow, en entretien avec Joëlle Béderède-Gonnord, visio-conférence, 26 février 2024

²⁶ Nations-Unies, « Objectifs de développement durable | Le programme de développement durable », Bienvenue aux Nations-Unies, 2024, <https://www.un.org/sustainabledevelopment/fr/development-agenda/>

1. La situation des musées nationaux québécois

Le gouvernement fédéral du Canada a adopté en 2021 un *Plan de mise en œuvre fédéral du Canada pour le programme 2030*²⁷, qui explique comment le gouvernement du Canada contribuera à faire avancer la stratégie nationale au niveau fédéral. La *Stratégie nationale du Canada pour le programme 2030 : aller de l'avant ensemble*²⁸ est un appel à l'action de tous les Canadiens, dont les acteurs de la vie culturelle.

De son côté, le Gouvernement du Québec a adopté une *Stratégie gouvernementale de développement durable 2023-2028* dont la vocation est « d'intégrer la recherche d'un développement durable dans toutes les sphères d'intervention du gouvernement, à savoir dans les lois, les politiques publiques et les programmes, afin que ceux-ci participent à la transition vers un Québec plus prospère, vert et responsable »²⁹. La *Stratégie 2023-2028* constitue la réponse du gouvernement du Québec au *Programme 2030* des Nations Unies. Elle s'aligne également sur les principes de l'Accord de Paris sur le climat et sur les cibles de l'Accord de Kunming-Montréal qui constitue le cadre mondial de la biodiversité, auxquels le Québec contribue³⁰. Elle fait donc référence à la fois à des considérations purement climatiques en renvoyant à la problématique de réduction des émissions de gaz à effet de serre (Accord de Paris), à la diversité biologique et la volonté de stopper les atteintes à la nature (Accord Kunming-Montréal) et à une globalité propre à la notion de développement durable.

La stratégie du Gouvernement du Québec vise à « assurer la cohérence des actions gouvernementales. (...) Par la stratégie, le gouvernement indique où il a l'intention d'aller, les objectifs à atteindre et la manière dont il entend s'y prendre »³¹.

²⁷ Emploi et Développement Social Canada, « Plan de mise en œuvre fédéral du Canada pour le Programme 2030 », Gouvernement du Canada, Date de modification : 2021-09-14, <https://www.canada.ca/fr/emploi-developpement-social/programmes/programme-2030/plan-mise-en-oeuvre-federal.html>

²⁸ Emploi et Développement Social Canada, « Stratégie nationale du Canada pour le Programme 2030 : Aller de l'avant ensemble », Gouvernement du Canada, Date de modification : 2022-04-22, <https://www.canada.ca/fr/emploi-developpement-social/programmes/programme-2030/aller-avant.html#>

²⁹ Ministère de l'Environnement, de la Lutte contre les changements climatiques, de la Faune et des Parcs, « Stratégie gouvernementale de développement durable 2023-2028 », Québec, 2023, <https://cdn-contenu.quebec.ca/cdn-contenu/adm/min/environnement/publications-adm/developpement-durable/strategie-gouvernementale/strategie-gouv-developpement-durable-2023-2028.pdf>.

³⁰ *Ibid.*, 103.

³¹ Québec, Loi sur le développement durable. Résumé. Chapitre D-8.1.1 à jour au 1er décembre 2023 (2023). <https://www.environnement.gouv.qc.ca/developpement/resume-loi.pdf>.

Ces dernières démarches s'inscrivent et actualisent un environnement juridique déployé par le Gouvernement du Québec depuis plusieurs années : notamment, la *Loi sur le développement durable*³² adoptée en 2006, élément central du *Plan de développement durable du Québec* que le gouvernement a présenté à la population à l'automne 2004³³.

La Loi sur le développement durable du Québec découle de la « volonté du gouvernement de soutenir l'innovation et de modifier les pratiques de l'administration publique en faveur du développement durable. La Loi encourage aussi cette transformation au sein de la société civile. À travers ce cadre législatif, le Québec confirme l'engagement des ministères et organismes publics envers le développement durable et s'assure ainsi de la pérennité de sa démarche »³⁴.

Il ressort de l'analyse juridique combinée de la *Loi sur la gouvernance des sociétés d'État*³⁵ et de la *Loi sur le Vérificateur général*³⁶ qu'en tant qu' « organismes du gouvernement » au sens de cette dernière, les musées nationaux du Québec, que sont le Musée national des beaux-arts du Québec (MNBAQ), Le Musée de la civilisation du Québec (MCQ) et le Musée d'art contemporain de Montréal (MAC Montréal), sont tenus de respecter la *Loi sur le développement durable*³⁷. Respecter cette loi implique par ricochet de s'engager dans la mise en œuvre de la *Stratégie 2023-2028* et impose aux musées de prendre des mesures particulières en matière de durabilité, comme l'adoption d'un plan stratégique et d'un plan d'action dédié au développement durable. Le Musée de la civilisation rappelle ainsi, en page 10 de son plan stratégique 2023-2027, qu'il « s'inscrit (...) dans la mouvance actuelle du secteur muséal et fait écho aux priorités gouvernementales établies en matière de culture, de stratégie numérique et de développement durable au Québec ».

³² Québec, Loi sur le développement durable. Chapitre D-8.1.1 à jour au 1er décembre 2023 (2023). LégisQuébec. <https://legisquebec.gouv.qc.ca/fr/showdoc/cs/D-8.1.1>.

³³ Ministère de l'Environnement, de la Lutte contre les changements climatiques, de la Faune et des Parcs, « La Loi sur le développement durable », Québec, 2024, <https://www.environnement.gouv.qc.ca/developpement/loi.htm>.

³⁴ Gouvernement du Québec, « Développement durable | Loi sur le développement durable », Québec, 2023, <https://www.quebec.ca/gouvernement/politiques-orientations/developpement-durable/loi-developpement-durable>.

³⁵ Québec, Loi sur la gouvernance des sociétés d'État. Chapitre G-1.02 à jour au 8 décembre 2021 (2021). LégisQuébec. <https://www.legisquebec.gouv.qc.ca/fr/document/lc/G-1.02/20211208#:~:text=1.,des%20composantes%20de%20leur%20direction>.

³⁶ Québec, Loi sur le Vérificateur Général. Chapitre V-5.01 à jour au 31 décembre 2023 (2023). LégisQuébec. <https://www.legisquebec.gouv.qc.ca/fr/document/lc/v-5.01>.

³⁷ Pierre Bosset, Professeur de droit au Département des sciences juridiques de l'Université du Québec à Montréal, en entretien avec Joëlle Béderède-Gonnord, Montréal, 26 février 2024.

Ce bref rappel permet de mettre en lumière l'intégration obligatoire de la durabilité dans la stratégie des grands musées du Québec. Cette démarche imposée, qui ressort d'obligations légales, fait également ressortir, en creux, les situations dans lesquelles l'action durable est moins favorisée.

2. L'hypothèse « hors la loi » de développement durable

Dans le cas des musées qui se trouvent hors du champ de la loi, le diagnostic *L'engagement environnemental des institutions muséales*³⁸ commandé par la SMQ en 2023 au Réseau des Femmes en Environnement met en lumière une certaine forme d'éco-silence, entendu comme l'absence d'action relative à la mise en œuvre de mesures favorisant le développement durable - ou, dans certains cas - l'absence de faire-savoir³⁹. Sur près de 400 institutions muséales membres de la SMQ, un tiers environ (114 institutions) a accepté d'être représenté à l'étude par la voix de 129 répondants parfois issus du même musée - dont possiblement les musées nationaux dont les réponses gonflent positivement les résultats de l'enquête. L'étude précitée précise notamment que

« un faible pourcentage de répondant.e.s a confirmé la mise en place de stratégies de réduction des émissions de gaz à effet de serre qui découlent de leurs activités. Le pourcentage diminue encore lorsqu'on s'intéresse aux calculs et à la compensation de ces émissions ».

Selon l'enquête, 13% de 127 répondants, soit 16 personnes à l'échelle de la province du Québec, ont indiqué que leur institution avait mis en place une stratégie de réduction des GES. Pourtant, les émissions de GES sont à la genèse de l'Accord de Paris et de la lutte contre les changements climatiques, eux-mêmes intimement liés aux efforts internationaux en matière de durabilité pour le volet environnemental. La réduction des émissions de GES est donc un élément clef du volet environnemental du développement durable, dont la vocation est, en

³⁸ Société des Musées du Québec, « Diagnostic — L'engagement environnemental dans les institutions muséales », 2023, https://www.musees.qc.ca/content/download/48770/551818/version/1/file/Diagnostic_EngagementEnvironnemental_VD.pdf.

³⁹ Andrée-Anne Perras-Fortin et Samuel Ross, « L'écoblanchiment et les représentations environnementales à l'ère du virage vert », Centre d'Accès à l'Information Juridique 542, (2024) : 80.

particulier, de préserver le patrimoine naturel, ses collections, sa diversité. Il apparaît que les musées ont devant eux une marge de progression considérable, qui permet de transposer ici ce qui a pu être dit plus précisément en matière de décolonisation (élément constitutif, rappelons-le, de la démarche globale de durabilité pour le volet social) :

« Les reproches sont nombreux et parfois acerbes à l'endroit des musées comme si on leur en voulait de ne pas contribuer davantage à un nouvel ordre social. D'ailleurs, on finit par croire que le défi de la justice sociale incombe davantage aux musées qu'aux gouvernements dont c'est pourtant la première obligation⁴⁰ ».

On peut supposer que l'absence d'obligation légale n'incite pas les musées faiblement dotés en ressources humaines et financières à agir : manque de moyens, manque de personnel, manque de ressources dédiées, manque de connaissances, mais aussi parfois peut-être manque d'autonomie vis-à-vis de certains conseils d'administration⁴¹, qui entravent fortement les bonnes volontés. En matière de durabilité au sein du milieu culturel, la norme impérative est loin de prédominer et un important corpus de normes au pouvoir impératif relatif appelé « soft law » ou « droit souple » occupe la scène réglementaire : il s'agit essentiellement de recommandations, lignes de conduite, résolutions, codes de déontologie. Pour nous permettre de mieux cerner cette notion, rappelons les trois conditions cumulatives pouvant servir à identifier les instruments de droit souple:

1. « ils ont pour objet de modifier ou d'orienter les comportements de leurs destinataires en suscitant, dans la mesure du possible, leur adhésion ;
2. ils ne créent pas par eux-mêmes de droits ou d'obligations pour leurs destinataires ;
3. ils présentent, par leur contenu et leur mode d'élaboration, un degré de formalisation et de structuration qui les apparente aux règles de droit dur »⁴².

⁴⁰ Yves Bergeron et Michèle Rivet, « Décoloniser la muséologie ou «refonder» la muséologie », ICOFOM Study Series 49, Issue 2 (2021) : 30.

⁴¹ Sur les liens d'influence entre milieu muséal et milieu politique québécois : Yves Bergeron, « Les liaisons dangereuses ou les relations troubles entre le politique et les musées canadiens », *Thema - La revue des Musées de la civilisation*, n°1, (2014) : 127-139.

⁴² Pour une application en France : conditions dégagées par le Conseil d'État, plus haute instance administrative. Dalloz, « Fiches d'orientation Soft Law - Droit souple », Dalloz.fr, 2020, <https://www.dalloz.fr/documentation/Document?id=DZ%2FOASIS%2F001812#:~:text=Le%20droit%20mou%20ou%20droit,sont%20pas%20pour%20autant%20inexistants.>

Sur le territoire québécois, le droit souple ressort en premier lieu au niveau international de l'action normative de l'ICOM dont nombre de musées du Québec sont adhérents. Dans la foulée de l'Accord de Paris, l'ICOM a mis en place dès 2018 un groupe de travail dédié. Le communiqué de presse précise la position de l'institution au regard de la durabilité :

« En tant que représentant de la communauté muséale mondiale, la vision du Conseil international des musées (ICOM) est un monde où l'importance du patrimoine naturel et culturel est universellement reconnue.

(...)

Le groupe de travail sur le développement durable de l'ICOM examinera (...) le rôle que pourraient jouer les musées dans les initiatives intersectorielles sur ce sujet : à travers leurs collections, en tant que ressources d'information, en tant que communicants, éducateurs, facilitateurs, activistes et défenseurs, et utilisateurs de ressources naturelles⁴³ ».

Cette position s'est matériellement traduite par les résolutions No.1 et 5 adoptées en 2019 dans le cadre des débats de Kyoto⁴⁴. Le premier point de la résolution n°1 *Développement durable et mise en œuvre du Programme de développement durable à l'horizon 2030, Transformer notre monde* reconnaît « que tous les musées ont un rôle à jouer pour façonner et créer un avenir durable, par le biais de leurs divers programmes, partenariats et opérations » et qu'ils devraient « faire des ODD le moteur de leur action »⁴⁵. Quant à la résolution n°5 *Musées, communautés et développement durable*, proposition conjointe d'ICOM Europe et d'ICOM Amérique latine et Caraïbes,

« elle tient notamment compte de la déclaration adoptée par la Table ronde de Santiago du Chili organisée par l'Unesco en 1972, qui affirmait le rôle social du « musée intégral » dont les interventions doivent répondre aux besoins de la communauté locale. (...) Elle souligne que les musées ne sont pas uniquement des bâtiments traditionnels abritant des collections et suivant des pratiques de conservation établies mais qu'ils sont aussi

⁴³ Conseil International des Musées, « L'ICOM crée un groupe de travail sur le développement durable », ICOM, 6 septembre 2018, https://icom.museum/wp-content/uploads/2018/09/FR-WGS_Press-Release_final.pdf.

⁴⁴ Conseil International des Musées. Assemblée Générale, Résolutions N°1 et N°5, 34^e sess. (2019), https://icom.museum/wp-content/uploads/2019/09/Resolutions_2019_FR-1.pdf.

⁴⁵ Henry McGhie, « Les musées, acteurs crédibles du développement durable ? » (soirée-débat déontologie, Comité national français de l'ICOM, sur plateforme numérique 17 février 2022), https://www.icom-musees.fr/sites/default/files/2022-06/Les%20musees%2C%20acteurs%20credibles%20du%20developpement%20durable_numerique_0.pdf.

importants pour le développement social, culturel, environnemental et économique⁴⁶ ».

Dans sa *Recommandation concernant la protection et la promotion des musées et des collections, leur diversité et leur rôle dans la société*⁴⁷, l'UNESCO avait déjà, en 2015, souligné le rôle majeur des musées en matière de protection du patrimoine culturel et naturel. Henry McGhie relève à cet égard que

« Le rôle particulier des musées en tant qu'acteurs du développement durable a été reconnu le plus clairement dans la « Recommandation de l'UNESCO concernant la protection et la promotion des musées et des collections, leur diversité et leur rôle dans la société » (UNESCO 2016). Ce n'est sûrement pas un hasard si cette recommandation a été formulée la même année que les objectifs de développement durables et l'accord de Paris⁴⁸ ».

Ainsi, du rapide exposé de l'environnement juridique des musées en matière de durabilité se dégagent deux points importants : d'une part, la présence importante de droit souple, dont la juridicité est discutée et dont la méconnaissance n'entraîne pas de sanctions dissuasives, laisse supposer que l'absence de contrainte maintient les musées dans le *statu quo ante*. Dans un contexte façonné de contraintes multiples difficiles à gérer, les directions générales des musées non tenues par une obligation légale peuvent être peu enclines à modifier leurs appréhension du sujet.

D'autre part, le droit souple renseigne sur un système de valeurs qui n'est pas encore totalement contraignant mais qui a vocation à le devenir au terme d'un processus de juridicisation « naturel », qui pousse les efforts d'autorégulation vers la réglementation. Il précède ainsi souvent l'étape de la norme impérative, c'est la situation des musées nationaux québécois. Au demeurant, ce glissement peut apparaître dès avant l'intervention du législateur à travers le mécanisme de contractualisation, qui fait entrer dans le champ de la loi des parties

⁴⁶ Karin Weil, « Les musées, acteurs crédibles du développement durable ? ».

⁴⁷ UNESCO. Conférence Générale, *Recommandation concernant la protection et la promotion des musées et des collections, leur diversité et leur rôle dans la société*, Paris (2015).

⁴⁸ Traduction libre. Henry McGhie, « Evolving Climate Change Policy and Museums », *Museum Management and Curatorship* 35, n°6, (2020) : 655, <https://doi.org/10.1080/09647775.2020.1844589>.

des obligations particulières⁴⁹ : par exemple, un éditeur de monographies qui demanderait que ses invendus soient offerts aux communautés plutôt que détruits ; un fournisseur de solvants ou autres produits de restauration qui exigerait de récupérer ses contenants vides à chaque nouvelle livraison de produits neufs. C'est également sous les effets des mécanismes de certifications privées, qui définissent des objectifs à atteindre ou des seuils à respecter (seuil d'émission de GES notamment), que le droit souple adopte un caractère normatif hybride et produit des effets : le non-respect des critères entraîne *ipso facto* le retrait de la certification recherchée. Par conséquent, les dispositions de droit souple sont susceptibles de produire, d'ores et déjà, quelques effets juridiques.

Dès lors, l'institution muséale qui tient volontairement compte de normes non-contraignantes se place dans une position d'anticipation réglementaire qui lui permet d'intégrer à sa stratégie *et à son rythme* des préoccupations sociétales croissantes. C'est ainsi que la notion de responsabilité sociétale vient en relai de l'obligation légale et illustre le fait que se trouver hors du champ d'application de la loi sur le développement durable n'induit pas d'être « hors la loi » au sens romanesque du terme. Le concept de responsabilité sociétale ou sociale est bien connu du monde de l'entreprise : la Commission Européenne définissait, dans son Livre Vert dès 2001, la responsabilité sociale des entreprises (RSE) comme « un concept qui désigne l'intégration volontaire, par les entreprises, de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes »⁵⁰. La notion a également fait son entrée depuis quelques années dans le champ muséal par le prisme d'acteurs engagés qui ont puisé dans le terreau entrepreneurial. Ainsi le rappelle Anne Porcedda à l'occasion de la soirée-débat organisée par ICOM France en 2022 :

« le véritable basculement fut l'apparition de la notion de responsabilité sociale des entreprises et des organisations. Le musée a alors compris qu'il n'était pas qu'un diffuseur de savoirs, détenteur de collections, mais une organisation comme les autres. Pour les musées qui s'en sont saisis, ce fut un nouvel outil. La gouvernance est l'affaire

⁴⁹ Oriane Thibout, « La Responsabilité Sociétale des Entreprises : un système normatif hybride », *Revue juridique de l'environnement* 41, n°2 (2016) : 215 à 233, <https://www.cairn.info/revue-juridique-de-l-environnement-2016-2-page-215.htm>.

⁵⁰ Commission des Communautés européennes. Livre Vert *Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises* (2001), <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/PDF/?uri=CELEX:52001DC0366>.

de tous, mais l'imputabilité nécessite de nouveaux experts à la tête et dans les organisations et, la participation de la société civile pour penser le musée⁵¹ ».

La responsabilité sociétale désigne donc l'appropriation volontaire de la démarche de développement durable ; elle embrasse les trois piliers constitutifs de ce dernier. Par préférence au terme « social », le terme « sociétal » nous semble mieux qualifier, vis-à-vis de la société, la responsabilité - cette « obligation ou nécessité morale de répondre, de se porter garant de ses actions »⁵² - du musée. Turcotte et Lafortune l'expriment ainsi :

« Il importe (...) de distinguer la mission sociale des institutions, qui a trait ici à l'inclusion sociale de segments de la population par l'activité muséale, de la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE), qui désigne sa prise en compte volontaire des enjeux sociaux, environnementaux, économiques et éthiques de ses activités (...)»⁵³ ».

Face aux multiples contraintes que nous avons évoquées, insistons sur le fait que la focalisation financière peut prendre une dimension maximale pour les organes de gouvernance. Dans les « entreprises muséales »⁵⁴ comme au sein des plus petites entités, souvent le résultat positif au sens comptable du terme est l'objectif à atteindre. Ce faisant, cette focalisation est de nature à occulter certaines dimensions de la réalité des musées, en particulier leur rôle social et leur rôle éducatif.

Or,

« La responsabilité qui incombe aux musées, en raison de leur crédibilité, est d'agir pour informer et convaincre leurs visiteurs, influencer leurs perceptions et leurs comportements⁵⁵ ».

C'est en considération de ces réalités multiples que les institutions muséales peuvent choisir de s'acquitter volontairement de leur responsabilité sociétale, en multipliant les actions qui vont au-delà des obligations juridiques à l'égard de la société et de l'environnement. De

⁵¹ Anne Porcedda, « Les musées, acteurs crédibles du développement durable ? » (soirée-débat déontologie, Comité national français de l'ICOM).

⁵² Dictionnaire Larousse, 2024.

⁵³ Sarah Turcotte et Jean-Marie Lafortune, « La responsabilité sociale des « entreprises muséales » à l'épreuve des dispositifs numériques : entre activisme et socioblanchiment », *DH Unbound 2022, Selected Papers*. Digital Studies/Le champ numérique 13(3): 1-20. <https://doi.org/10.16995/dscn.9559>.

⁵⁴ *Op.cit.*

⁵⁵ Juliette Raoul-Duval, « Les musées, acteurs crédibles du développement durable ? » (soirée-débat déontologie, Comité national français de l'ICOM).

nombreuses institutions culturelles privées, dont les musées, reconnaissent d'ores et déjà l'importance de la durabilité environnementale et sociale et intègrent volontairement ces principes dans leurs politiques et leurs stratégies organisationnelles. Le Musée McCord Stewart en est un parfait exemple :

« À la suite de la pandémie, le Musée McCord-Stewart a entamé un vaste chantier de développement stratégique avec l'objectif de se positionner comme un agent de changement dans le milieu muséal. La volonté de l'institution de devenir un musée participatif et citoyen favorisant les échanges l'a conduit à établir un plan d'action sur cinq ans. Les objectifs ? Changer les méthodes de travail dans tous les services de l'institution et décoloniser le musée. Accompagné par le Réseau des Femmes en Environnement, le Musée McCord-Stewart a mis en place un nouveau comité de développement durable, a formé ses équipes et a accentué la communication à l'interne afin de conserver une cohésion de groupe⁵⁶ ».

Il convient à présent de détailler les arguments à l'appui du bien-fondé de la responsabilité sociétale des musées - autrement dit, de l'approche d'intégration volontaire par les organes de gouvernance de la durabilité dans la stratégie du musée. Notons que la notion de bien-fondé renvoie, selon le dictionnaire Larousse à l'idée de « Légitimité, conformité au droit, à la réalité ; fait de reposer sur des données sérieuses. Justesse. Pertinence ».

B. Démarche volontaire : la Responsabilité Sociétale des Musées (RSM)

Pour quelles raisons une institution muséale souhaiterait-elle volontairement alourdir la charge de ses obligations ? Il en existe un grand nombre que nous allons examiner en deux temps (impacts internes, impacts externes de la RSM), en commençant par rappeler que la RSM est de nature à assurer, avant toutes choses, la viabilité à long terme du musée. En effet, en multipliant les pratiques éco-responsables dans un contexte de finitude des ressources naturelles, les musées réduisent leur empreinte écologique et se donnent simplement les moyens de leur survivance, de leur pérennité. En soutenant les tendances de fond internationales, les musées assument le rôle d'éducation et de leadership promu par l'ICOM et

⁵⁶ Société des Musées du Québec, « Transition écologique » (compte-rendu du Congrès, Roberval, QC, 27-29 septembre 2022), https://www.smq.qc.ca/content/download/48587/550320/version/1/file/Compte%20rendu_colloque_2022.pdf.

contribuent à la sensibilisation du public aux enjeux majeurs d'actualité. Dans une démarche de modification des habitudes de chacun, la sensibilisation du public est un passage obligé. Certains auteurs n'hésitent pas à appuyer la légitimité des institutions à cet égard, relevant l'extraordinaire potentiel du maillage muséal⁵⁷ ; on estimerait à environ 104 000 le nombre de musées répartis dans le monde, dont l'écrasante majorité en Europe et Amérique du Nord⁵⁸.

« Les musées sont éminemment qualifiés pour aborder le changement climatique pour diverses raisons, en plus de leur vision profonde du temps qui passe. Ils sont ancrés dans leurs sociétés ; ils sont un pont entre la science et la culture ; ils témoignent en rassemblant des preuves et des connaissances qu'ils ont la charge de faire connaître ; ils sont des conservatoires des pratiques durables qui ont guidé notre espèce pendant des millénaires ; ils sont compétents pour rendre l'apprentissage accessible, engageant et amusant, et enfin, ils sont parmi les environnements de travail les plus libres et créatifs au monde⁵⁹ ».

- i) En interne, la responsabilité sociétale des musées recoupe au moins quatre grands thèmes que sont la gestion des ressources et des collections, la réponse aux attentes sociétales des équipes, l'adaptabilité et la résilience du musée face aux crises et le sujet de l'éthique et de la déontologie.
- ii) Du point de vue de son rayonnement externe, la RSM embrasse notamment l'innovation et le leadership, la question de l'attraction des financements ainsi que la réponse aux attentes sociétales du public et des parties prenantes à la lumière de l'écoblanchiment.

Nous proposons de détailler sommairement chaque élément.

1. L'incidence de la responsabilité sociétale des musées en interne

La gestion des ressources et des collections est une problématique largement débattue au Québec dans le milieu muséal. La Société des Musées du Québec y a notamment consacré en

⁵⁷ Robert R. Janes, *Museums and Societal Collapse, The Museum as Lifeboat* (s.l. : Routledge, 2024) : 55.

⁵⁸ UNESCO, dir., *Les musées dans le monde face à la pandémie de Covid-19* (Paris : UNESCO, 2021), 5.

⁵⁹ Robert R. Janes, « Museums in perilous times », *Museum Management and Curatorship*, vol.35, 2020 cité dans « Les musées, acteurs crédibles du développement durable ? » (soirée-débat déontologie, Comité national français de l'ICOM, sur plateforme numérique 17 février 2022), https://www.icom-musees.fr/sites/default/files/2022-06/Les%20musees%2C%20acteurs%20credibles%20du%20developpement%20durable_numerique_0.pdf.

2022 son congrès annuel *Musées et transition écologique* en mettant en lumière deux conséquences directes de la durabilité pour le musée.

D'une part, les économies financières entraînées par une réduction des coûts opérationnels sont à valoriser : par exemple, en optimisant l'utilisation de l'énergie et de l'eau, en réduisant les déchets et en favorisant le recyclage, un musée est en mesure de réduire ses dépenses. Faire preuve de bon sens est sans doute un bon début : est-il pertinent d'alimenter en eau potable (et la payer) les chasses d'eau utilisées par des centaines de visiteurs chaque jour dans les musées⁶⁰ ? La neige pourrait-elle être réintroduite sous forme liquide dans le circuit des eaux usées ? D'autre part, la préservation des ressources induit à la fois une approche renouvelée de la gestion du bâti mais aussi un collectionnement durable. Face à la problématique de l'espace des réserves, l'opportunité même de poursuivre et de maintenir de vastes ensembles de collections est questionnée de part et d'autre de l'Atlantique, alors même que le rôle des musées européens et nord-américains diffère considérablement et que la nature de leurs collections s'en est trouvée historiquement influencée :

« Cette vision nord-américaine a contribué à transformer le rôle et la place des objets dans l'exposition et dans les collections. Si les musées européens restent largement centrés sur les chefs-d'œuvre, les musées nord-américains accordent une place centrale aux objets ethnographiques qui ouvrent les portes de l'interprétation de la culture populaire, centrée notamment sur le patrimoine immatériel⁶¹ ».

L'ouverture à la notion d'aliénation raisonnée⁶², qui va à l'encontre du « principe d'accumulation » évoqué par Mairesse⁶³ et pratiqué par tous les musées du monde, fait son chemin : le musée demeure lié dans son essence au principe d'accumulation des objets matériels et immatériels - artefacts, spécimens, œuvres d'art, et autre « musealia⁶⁴ » - le « matériau » est encore omniprésent même si les fonctions muséales peuvent être éclatées entre dépôts, espaces d'exposition et lieux de recherche. Mais les principes de bonne gestion imposent des limites à la logique accumulative, qui passent par la limitation des acquisitions,

⁶⁰ Le Musée des beaux-arts de Montréal accueillerait à lui seul plus de 1,3 millions de visiteurs par année et figure au 8e rang des musées les plus fréquentés en Amérique du Nord.

⁶¹ Yves Bergeron, « L'invisible objet de l'exposition dans les musées de société en Amérique du Nord », *Ethnologie française* 40, n°3, (2010) : 401-411.

⁶² Violette Loget, « L'aliénation des œuvres d'art. Raisons et déraisons », *Vie des arts*, 252 (2018) : 36-38.

⁶³ François Mairesse, « Le principe d'accumulation » dans *Musées, mutations...*, dirs., Joëlle Le Marec, Bernard Schiele et Jason Luckerhoff (Dijon : Éditions Universitaires de Dijon, 2019), 203-216.

⁶⁴ Serge Chaumier, *Objet de musée*, (2002), <https://fr.scribd.com/document/141151055/objet-de-musee>

l'aliénation (sortie d'inventaire) ou l'augmentation de la circulation des objets⁶⁵. Cette approche aide, dès lors, à optimiser la **gestion des actifs** à long terme en réduisant les besoins de restauration coûteuse et de remplacement. La gestion durable des ressources est avant tout une question de saine gestion de l'institution par ses organes de gouvernance.

La réponse aux attentes sociétales des équipes, qui peuvent être définies comme la prise en considération de normes sociales relatives à la diversité et l'inclusion, est très fournie au Québec. La définition remaniée du musée, adoptée à Prague en août 2022, n'y est certainement pas étrangère, qui met l'accent sur le caractère inclusif et diversifié de l'institution⁶⁶. Et ce, alors même que le consensus a été difficile à atteindre au sein de la communauté muséale internationale⁶⁷ et qu'une définition, en tant que texte normatif, peut être perçue comme instaurant un cadre rigide de nature à exclure. Ce n'est pourtant pas l'approche retenue par Bruno Brulon Soares :

« Parfois, la puissance normative d'une définition peut être utilisée en tant qu'instrument d'exclusion de certains phénomènes ne s'intégrant pas au groupe ainsi défini. Cependant, une définition est souvent utilisée comme cadre collectif de travail qui devrait être encouragé et ce, sans que forcément chaque élément de ladite définition soit préalablement atteint⁶⁸ ».

De la lecture de centaines de pages issues des sites internet des musées québécois, il semblerait qu'aucune communication muséale n'échappe aujourd'hui aux éléments de langages qui se réfèrent au large concept de justice sociale⁶⁹, dont on comprend qu'il constitue un élément phare de l'appréhension sociale de la définition du musée par les institutions au Québec. Ce n'est pas la seule voie ; la mesure de l'impact social de la muséologie durable passe par exemple

⁶⁵ *Op.cit.*, Mairesse.

⁶⁶ Conseil International des Musées, « Ressources | Normes et directives | Définition du musée », ICOM, 2022 : « Un musée est une institution permanente, à but non lucratif et au service de la société, qui se consacre à la recherche, la collecte, la conservation, l'interprétation et l'exposition du patrimoine matériel et immatériel. Ouvert au public, accessible et inclusif, il encourage la diversité et la durabilité. Les musées opèrent et communiquent de manière éthique et professionnelle, avec la participation de diverses communautés. Ils offrent à leurs publics des expériences variées d'éducation, de divertissement, de réflexion et de partage de connaissances ».

⁶⁷ Michèle Rivet, « La définition de musée, défis et compromis au XXI^e siècle : Que nous en disent les musées eux-mêmes ? », *ICOFOM Study Series 48-2* (2020) : 194-196, <http://journals.openedition.org/iss/2765>.

⁶⁸ Bruno Brulon Soares, « Définir le musée : défis et compromis au XXI^e siècle », *ICOFOM Study Series 48-2* (2020) : 43, <https://doi.org/10.4000/iss.2327>.

⁶⁹ Anna-Lou Galassini, « Sentiment d'injustice sociale dans le milieu muséal. Étude comparative sur le statut du personnel au Québec et en France », *Cahiers de recherche de la Chaire 1* (2019) : 42, https://chairegouvernancemusees.uqam.ca/wp-content/uploads/2019/05/Cahier1_VF-COMPLET2-1.pdf.

par la médiation proposée et l'éducation du plus grand nombre. Par ailleurs, le fait d'évoluer dans un environnement de travail qui organise le bien-être des employés et participe à la préservation des ressources naturelles tend aussi à améliorer la qualité des conditions de travail dans cette approche de justice sociale. Répondre volontairement et favorablement à ces attentes place donc l'institution dans une configuration optimisée de ses **ressources humaines**.

A l'opposé des climatosceptiques, de nombreux experts de disciplines diverses soutiennent aujourd'hui l'idée que le changement climatique impose un changement de modèle économique et sociétal⁷⁰, qui induit de modifier les pratiques de consommation afin de prévenir le basculement vers un point de non-retour écologique. Qui dit consommation dit production, enjeux financiers, enjeux de répartition, justice sociale et on comprend que l'enjeu écologique touche une multitude d'acteurs aux intérêts divergents, sur un très long *continuum* économique : les ménages sont attentifs à leurs besoins et à leur pouvoir d'achat ; les entreprises, à leurs revenus de croissance ; les États, au niveau du Produit Intérieur Brut (PIB). A l'unisson des chercheurs, l'UNESCO souligne ainsi que le développement durable « ne peut être atteint par les seules solutions technologiques, la réglementation politique ou les instruments financiers. Nous devons changer la manière dont nous pensons et agissons »⁷¹. L'intégration de pratiques durables à la stratégie muséale pourrait donc dès aujourd'hui favoriser les capacités d'adaptation et de résilience du musée face à des évolutions énergétiques qu'il faudra considérer, évolutions énergétiques qui se traduisent ou se traduiront inévitablement dans les comptes. Stratégiquement, cette intégration participe donc à la **gestion des risques** auxquels est confronté le musée.

Enfin, en tant qu'institution responsable vis-à-vis du public, il a souvent été souligné que le musée se devait d'être « exemplaire » :

La voie du pragmatisme est aussi celle de la conviction. Les musées savent qu'ils devront eux-mêmes être exemplaires. Leur responsabilité est considérable : le G20 sur la culture

⁷⁰ Par exemple : Timothée Parrique, *Ralentir ou périr* (Paris : Seuil, 2022).

⁷¹ Unesco, « L'océan dont nous avons besoin pour l'avenir que nous voulons », Unesco Océan, consulté le 11 novembre 2023, <https://www.unesco.org/fr/ocean>.

réuni à Rome l'été dernier les a rangés au nombre des institutions les plus crédibles. Ils ont la confiance de nos concitoyens⁷².

L'exemplarité fait référence à un ensemble de valeurs morales (bonne conduite, caractère de ce qui est destiné à servir de leçon) qui relèvent de l'éthique. Le dictionnaire de muséologie précise que « si l'éthique est une notion philosophique qui fait référence à l'étude des devoirs moraux, la déontologie des musées fait partie du champ de l'éthique appliquée, celle qui régit une profession »⁷³. La déontologie est cet « ensemble des règles et des devoirs qui régissent une profession, la conduite de ceux qui l'exercent, les rapports entre ceux-ci et leurs clients et le public »⁷⁴. Si l'éthique peut se définir ici comme la recherche d'une conduite morale écoresponsable, la déontologie est plus proche qu'il n'y paraît de l'engagement contractuel⁷⁵.

Ainsi la Société des Musées du Québec souligne que

« Toute institution muséale se doit d'encadrer ses actions et de gérer son actif en adoptant le code de déontologie muséale, c'est là le prolongement normal de la loi qui préside à ses statuts constitutifs. S'affranchir de cette déontologie, l'ignorer ou la violer sciemment peuvent entraîner des conséquences légales graves. La légitimité de l'institution muséale et de ses professionnels tient à l'intérieur d'une pratique rigoureuse combinant la gouvernance et la déontologie⁷⁶ ».

Le *Code de déontologie de l'ICOM pour les musées* rappelle, quant à lui, qu'en « adhérant à l'organisation, chaque membre de l'ICOM s'engage à respecter ce Code »⁷⁷. Les réglementations d'origine privée ou professionnelle, tels que les codes susmentionnés ou ceux

⁷² Juliette Raoul Duval, « Les musées, acteurs crédibles du développement durable ? » (soirée-débat déontologie, Comité national français de l'ICOM).

⁷³ Janet Marstine, « Déontologie » dans *Dictionnaire de Muséologie*, dir. François Mairesse (Paris : Armand Colin, 2022), 173.

⁷⁴ Dictionnaire Larousse, 2024.

⁷⁵ Oriane Thibout, *op. cit.*, « La Responsabilité Sociétale des Entreprises : un système normatif hybride » : « Rappelons que c'est sur le fondement du non-respect d'un engagement purement volontaire que Total a été condamnée dans l'affaire Erika. En effet, la Cour de cassation transforme l'engagement volontaire de Total de procéder à un contrôle spécifique de la qualité des navires en une obligation juridique contraignante. Le non-respect de cet engagement vient caractériser la faute d'imprudence exigée par le délit de pollution maritime susceptible d'engager la responsabilité pénale de la société ».

⁷⁶ Société des Musées du Québec, *La gouvernance des institutions muséales - Guide électronique* (Québec : SMQ, 2015), 11, <https://www.smq.qc.ca/fr/professionnel/guidesel/gouvernance/index.html>.

⁷⁷ Conseil International des Musées, *Code de déontologie de l'ICOM pour les musées* (s.l. : ICOM, 2016), 1, <https://icom.museum/wp-content/uploads/2018/07/ICOM-code-Fr-web-1.pdf>.

applicables à une branche d'activité (restaurateurs, archéologues, etc.), peuvent en effet constituer « des sources fécondes de devoirs que le juge prendra en considération »⁷⁸. Et les codes de déontologie sont nombreux (ICOM, Association des musées canadiens, Société des musées du Québec, associations professionnelles telles que l'Association des archivistes du Québec, etc.) ! Ce qui a probablement conduit certains auteurs à regretter que le « phrasé de la majorité des codes de déontologie des musées est autoritaire, transpire un sentiment de certitude morale et rappelle les documents juridiques, en substance comme en intention »⁷⁹. Janet Marstine propose en remplacement « un solide système de déontologie assuré par la combinaison des codes, des valeurs et des études de cas »⁸⁰ qui permettrait aux directions et aux équipes de bénéficier de plus de souplesse dans la mise en œuvre de la déontologie : « cette reconceptualisation promeut les processus inclusifs et la réflexion critique nécessaires à une prise de décision aussi bien collaborative que délibérative ».

Si l'on peut éventuellement objecter que des processus inclusifs collaboratifs et délibératifs sont sans doute chronophages et délicats à mettre en œuvre dans un contexte où les dirigeants de musées peinent à la tâche, il est probablement opportun de rappeler que la nature de la mission du dirigeant est de diriger, voire de « diriger sans s'excuser » selon les mots de Roland Arpin⁸¹. Ce qui signifie qu'il appartient au dirigeant de proposer une certaine vision, laquelle n'exclue pas une « gestion participative »⁸².

« On ne saurait trop insister sur cet aspect, dans la mesure où le développement de la gestion par consensus a parfois pour effet de dévaloriser la démarche individuelle de réflexion et d'élaboration de stratégies de croissance. Le dirigeant qui se retire dans son bureau pour réfléchir aux grandes orientations qu'il souhaite faire partager à tous ses employés fait, quoi qu'on en pense, un travail éminemment utile qui est un indispensable préalable à toute mise en commun.

Serai-je iconoclaste si je dis que la gestion par consultation a ses limites ?⁸³ ».

⁷⁸ Pour une illustration en France : Pierre Jourdain, « Droit à réparation – Responsabilité fondée sur la faute. – Notion de faute : contenu commun à toutes les fautes », *JurisClasseur Civil Code* > Art. 1240 à 1245-17, Fasc. 120-10 : §35 (2022).

⁷⁹ Marstine, *op.cit.*, 174.

⁸⁰ *Ibid.*, 177.

⁸¹ Roland Arpin, cité dans Yves Bergeron et Julie-Anne Côté, dir., *Diriger sans s'excuser : patrimoine, musée et gouvernance selon Roland Arpin*, L'Harmattan, 2016, 239-254.

⁸² *Ibid.*, 240.

⁸³ *Ibid.*, 242.

En ce sens, Roland Arpin prône une certaine décomplexion face à la fonction de dirigeant leader, qui a certainement beaucoup évolué ces dernières années⁸⁴. Ayant constaté le déclin d'une certaine forme d'autorité, il met en avant un modèle fondé sur la direction participative : le dirigeant consulte largement ses collaborateurs et partage délicatement le pouvoir en dressant des organigrammes clairs et structurés car l'envergure de certains projets ne permet plus à un seul individu de tout prendre. L'interdisciplinarité commande également bien souvent la gestion en équipe. Ce faisant, le dirigeant ne négocie ni son autorité ni ses responsabilités ni son leadership mais doit « se faire accréditer constamment par son organisation »⁸⁵. Car le dirigeant « se réserve la direction, et confie la gestion de l'entreprise aux collaborateurs qui possèdent les compétences spécifiques pour accomplir ce travail »⁸⁶.

Ajoutons que l'avantage de la norme écrite - que Marstine conserve dans sa proposition de redéfinition déontologique (« les codes ») - est d'assurer une certaine sécurité à la démarche déontologique, car l'absence de matérialisation formelle peut conduire à éluder les lignes de conduite de la profession. C'est ainsi que, dans un mouvement qui nous semble finalement paradoxal, l'auteur déplore que « la plupart des codes ne fournissent aucun conseil qui soit applicable de la même façon » à tous les aspects du fonctionnement du musée - ni même applicable, pourrions-nous compléter, à toutes les catégories de musée, ni encore aux musées du monde entier tant les disparités d'approches muséales peuvent être importantes selon les cultures considérées. N'est-ce pas précisément l'absence de caractère autoritaire des dispositions déontologiques contenues dans les codes qui permet à ses utilisateurs d'en faire la meilleure application possible, celle qui est la plus adaptée à leur institution, à la lumière de leur expérience et des valeurs propres à l'institution muséale ?

La déontologie soutient donc la crédibilité de l'institution et de son image de marque et incite à réfléchir au **risque de réputation**. A titre d'illustration, au terme du §1.1 « Mission », le code de déontologie de la SMQ en cours de révision renvoie à la notion de responsabilité sociétale des musées : les points 1.1.1 et .2 rappellent les missions de l'institution, qui s'ancrent dans une approche sociale (1.1.3) et durable (1.1.4).

⁸⁴ *Ibid.*, 239.

⁸⁵ *Ibid.*, 251.

⁸⁶ *Ibid.*, 249.

2. Le rayonnement de la RSM à l'extérieur des murs

La responsabilité sociétale du musée influence sa capacité à attirer les sources de financement ; elle répond en premier lieu au rôle incitatif des pouvoirs publics en matière d'approche responsable : par exemple, les dispositions du point 2.4.2 du *Guide des exigences* applicables à la délivrance de l'agrément muséal au Québec rappelle que L'institution muséale doit disposer d'orientations ou d'un plan d'action au regard des 5 principes de développement durable inscrits à la *Charte Musées et développement durable* de la Société des musées du Québec, qui sont :

- équité et solidarité sociales;
- participation et engagement;
- accès au savoir;
- protection du patrimoine culturel;
- productions et consommation responsables⁸⁷.

Cette capacité à **capter les source de financements** vaut également dans le cadre de l'accès à des subventions et des financements spécifiques : financements dédiés à des projets écoresponsables, financements conditionnés à la présentation d'un plan stratégique ou de développement durable. Les exemples sont nombreux ! En matière de gestion des collections, les lignes directrices sur la présentation des demandes⁸⁸ imposent que le requérant soit une institution muséale pourvue d'un plan stratégique : une institution qui a donc préalablement obtenu l'agrément muséal, notamment sur le critère de durabilité, et qui a stratégiquement ordonné son développement à venir. C'est ainsi que le diagnostic « environnemental » commandé par la SMQ peut conclure comme suit :

⁸⁷ Ministère de la Culture et de la Communication, « Guide des exigences », Agrément des institutions muséales, 2018-2022, https://aim.formulaires.mcc.gouv.qc.ca/guide/#guide_21235.

⁸⁸ Gouvernement du Canada, « Lignes directrices sur la présentation des demandes – Gestion des collections », Financements, Date de modification : 2023-09-07, <https://www.canada.ca/fr/patrimoine-canadien/services/financement/aide-musees/gestion-collections/lignes-directrices.html>.

« Considérant que de plus en plus de parties prenantes, autant les publics que les bailleurs de fonds, demandent à connaître les objectifs et les pratiques des organisations en matière d'écoresponsabilité, il n'est pas étonnant de constater que de plus en plus d'institutions muséales emboîtent le pas et se munissent d'un document d'engagement⁸⁹ ».

La RSM peut, ensuite, servir **l'aptitude du musée à innover** dans le cadre de ses pratiques de médiation, de conservation et de diffusion : l'intégration de la durabilité permet d'encourager l'innovation, comme le développement de nouvelles technologies pour la conservation, d'expositions virtuelles pour réduire l'empreinte carbone, et des programmes éducatifs axés sur la durabilité. Ce faisant, il convient de garder à l'esprit que le développement du numérique pose question et qu'il reste utile « par exemple d'évoquer le bilan carbone des centres de données, les consommations d'énergie, les matériaux composant les appareils, qui mettent par exemple en jeu des terres rares parfois extraites de manière illégale (...) »⁹⁰.

Enfin, avec la durabilité, le musée travaille à sa **réputation** et peaufine son image de marque : l'engagement envers la durabilité le positionne comme un leader éthique et socialement responsable, ce qui - et la boucle est bouclée - peut séduire les investisseurs, les mécènes, attirer des partenariats, des sponsors et des financements. Les efforts portés sur l'image et la réputation doivent naturellement reposer sur un fonds d'actions parfaitement tangible et concret. La pratique d'écoblanchiment ou greenwashing - encore dénommé « socioblanchiment » - désigne

« cette manipulation opérée par le service marketing ou de relations publiques d'une organisation (entreprise, administration publique, etc.) dans le but de se donner une apparence socialement responsable. Il s'agit d'une pratique de désinformation, ou à tout le moins d'un décalage entre les pratiques de l'entité et sa communication externe, c'est-à-dire tout message publicitaire pouvant induire le public en erreur sur la portée sociale réelle d'un produit ou d'un service, ou sur la réalité de la démarche d'engagement social d'une organisation⁹¹ ».

⁸⁹ Société des Musées du Québec, « Diagnostic — L'engagement environnemental dans les institutions muséales ».

⁹⁰ Olivier Lerude, « Les musées, acteurs crédibles du développement durable ? » (soirée-débat déontologie, Comité national français de l'ICOM).

⁹¹ Sarah Turcotte et Jean-Marie Lafortune, « La responsabilité sociale des « entreprises muséales » à l'épreuve des dispositifs numériques : entre activisme et socioblanchiment ».

Elle consiste à mentir sur la portée des actions durables publiquement valorisées et est de nature à porter un coup terrible à l'institution : perte de crédibilité, perte de confiance, méfiance, perte de fréquentation, obsolescence, fermeture. Notons que l'infraction d'écoblanchiment au sens juridique du terme, c'est-à-dire sanctionnable devant un tribunal, est en passe, en Europe et dans certains secteurs (protection du consommateur notamment), de sortir du champ du droit souple pour intégrer celui de la norme impérative⁹². Il semblerait que l'on puisse parler de tendance si l'on considère le mouvement opéré depuis des années en matière de responsabilité sociétale des entreprises : l'approche autorégulatrice a donc fait place à un certain nombre de standards qui, sous l'effet des pouvoirs public, prennent sans cesse davantage la forme d'obligations sanctionnables devant le juge. Une telle avancée illustre encore, si besoin était, le bien-fondé de la responsabilité sociétale des musées.

⁹² Radio Canada, « Écoblanchiment : l'Union européenne veut faire le grand ménage sur les étiquettes », Ici Radio Canada, publié le 22 mars 2023, <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1965318/greenwashing-europe-plan-publicites-trompeuses-carbone>.

II. LES MODALITES DE MISE EN ŒUVRE DE LA STRATEGIE DE DURABILITE : PLANS STRATEGIQUES ET PLANS D'ACTION

« Étant donné leur influence, le public qu'elles attirent et leur capacité à transmettre des narrations sous des formes variées à une audience large, les institutions culturelles ont un grand rôle à jouer pour promouvoir les thématiques liées à la durabilité, et pour donner l'exemple avec des *plans d'action ambitieux*⁹³ ».

Dès lors que l'institution a décidé de s'engager, volontairement ou non, dans une démarche durable, il convient de s'interroger sur les modalités de mise en œuvre de cette décision : peut-elle prendre la forme d'une simple communication publique en interne auprès des équipes, doit-elle prendre les traits d'une transmission écrite, s'agit-il d'une note de service émise par un membre du personnel, suffit-il d'inviter les équipes à agir selon les compétences et les connaissances de chacun ? Le musée peut-il partir en ordre dispersé, chaque département œuvrant comme il l'entend, comme il le peut ? Pour répondre à cette interrogation générale sans laquelle aucun résultat ne peut être utilement escompté, nous avons examiné les conclusions d'une récente enquête internationale, menée par la Faculté des géosciences et de l'environnement de l'Université de Lausanne (Suisse) auprès de quelques deux cents institutions culturelles. Celle-ci a permis de dresser un état des lieux des avancées « durables » au sein des dites institutions.

Trois critères majeurs se dégagent et sont partagés par les champions culturels de la durabilité⁹⁴ : une stratégie globale, une équipe dédiée qui « milite pour et coordonne des actions en faveur de la durabilité » et une approche transversale qui coiffe l'ensemble des équipes.

L'étude révèle en outre l'importance du contexte national et des décisions politiques : « en Angleterre, par exemple, les institutions bénéficiant de financements publics à travers le Arts

⁹³ Martin Müller et Julie Grieshaber, « How sustainable are cultural organizations? A global benchmark », *Sustainability: Science, Practice and Policy* 20, n°1 (2024), <https://doi.org/10.1080/15487733.2024.2312660>.

⁹⁴ *Ibid.*

Council sont tenues de fournir un rapport sur les questions de durabilité »⁹⁵. Cette rétroaction permet d'opérer un contrôle de la matérialité des engagements pris et d'obliger les bénéficiaires à respecter les engagements prévus. L'implication des pouvoirs publics, établie par l'enquête, avait déjà été signalée comme critère déterminant dans le secteur muséal :

« Si j'évoque ces expériences contrastées, c'est pour faire comprendre que le seul fait qu'une mission existe, ne garantit pas que sa mise en pratique sera facile. Pourquoi ? De mon expérience de chercheuse, de professionnelle, d'universitaire, j'ai conclu que, dans le cadre de la nouvelle gouvernance issue du développement durable, appliquer une norme, faire appel aux experts, ne suffit pas. **L'action publique doit aussi responsabiliser les acteurs**⁹⁶ ».

Il ressort de ces propos introductifs un premier élément essentiel : l'inscription de l'enjeu durable dans la stratégie du musée est une condition de son traitement efficace par l'institution (A). Cela ne suffit pas cependant : la gouvernance doit être agile (les décisions sont rapides grâce à une répartition de compétences à différents paliers du musée, voir *infra*) et soutenue dans sa démarche par les pouvoirs publics (B). Ce sont les deux axes de réflexion que nous proposons à l'étude.

A. Stratégie muséale : le rôle clef des organes de gouvernance

Les organes de gouvernance ont un rôle indispensable à jouer car qui dit « stratégie globale » convoque *nécessairement* la gouvernance. Cet élément est par exemple confirmé par le Musée McCord Stewart⁹⁷ : des expérimentations en faveur de la durabilité, fondées sur des convictions personnelles ou des motifs économiques (ressources financières limitées), ont longtemps été menées en interne. Dès les années 90, le musée a développé des pratiques d'écoconception et, en 2011, soit postérieurement à l'adoption de la Loi sur le développement durable, le musée a répondu favorablement à l'appel à l'action lancé par le Gouvernement du Québec en créant un comité de travail dont les orientations ont été calquées sur la loi. En

⁹⁵ Université de Lausanne, « Durabilité des institutions culturelles : première analyse mondiale réalisée par des scientifiques de l'UNIL », l'Actu, 2024, <https://news.unil.ch/display/1708613109128>.

⁹⁶ Anne Porcedda, « Les musées, acteurs crédibles du développement durable ? » (soirée-débat déontologie, Comité national français de l'ICOM).

⁹⁷ Martine Couillard, Cheffe des relations gouvernementales et institutionnelles et Caroline Truchon, Chargée de projets, Expositions, en entretien avec Joëlle Béderède-Gonnord, Montréal, 29 février 2024.

l'absence de maîtrise du sujet, ces orientations n'ont pu être basées sur l'énoncé de mission de l'institution – énoncé structurant dont le concept a été introduit dans les années 80 par Roland Arpin au Musée de la civilisation - et, finalement, les résultats ont été assez limités. Les démarches n'ont réellement abouti qu'à compter du traitement de la durabilité comme enjeu stratégique par les organes de gouvernance après l'obtention d'un important don qui a permis de solliciter un accompagnement externe, de poser un diagnostic et de mûrir une politique globale cohérente⁹⁸. Ce prérequis (l'impulsion au plus haut niveau de l'institution) est d'une évidence relative car les directions générales ne sont pas toujours convaincues du bien-fondé de la démarche durable (*supra* Partie I) alors que la nécessité et « l'importance de mobiliser tous les acteurs, tous les métiers du musée et au premier chef, les directions⁹⁹ » est la première étape d'un processus décisionnel qui concernera l'ensemble des intervenants.

1. Organes de gouvernance : définition, rôle

« La gouvernance muséale engage des règles et des méthodes de réflexion, de décision et d'évaluation de l'effet de ces décisions sur le musée. Elle va au-delà du tableau de bord de gestion, car elle implique le choix de la destination, du capitaine, tout comme le pilotage stratégique le plus approprié pour arriver à bon port¹⁰⁰ ».

Autrement dit, la gouvernance désigne l'ensemble des relations entre la direction de l'entreprise, son conseil d'administration, ses actionnaires et ses autres parties prenantes ; elle est assurée par différents organes que sont le conseil d'administration, le comité de direction ou encore le comité exécutif, assistés par la direction générale. La configuration adoptée par le musée dépend essentiellement de sa taille ; le dénominateur commun à toutes les institutions est composé du conseil d'administration et de sa direction générale ; le guide électronique sur la gouvernance de la SMQ met d'ailleurs en lumière ces deux organes en soulignant leur interconnexion :

⁹⁸ *Ibid.*

⁹⁹ Lucie Marinier, « Les musées, acteurs crédibles du développement durable ? » (soirée-débat déontologie, Comité national français de l'ICOM).

¹⁰⁰ Société des Musées du Québec, *La gouvernance des institutions muséales - Guide électronique* (Québec : SMQ, 2015), 11, <https://www.smq.qc.ca/fr/professionnel/guidesel/gouvernance/index.html>.

« Une saine gouvernance muséale se manifeste dans une structure qui reconnaît les rôles et les prérogatives du conseil d'administration (CA) ainsi que ceux de la direction générale (DG), tout comme leur interdépendance¹⁰¹ ».

Le *guide d'élaboration d'une politique de gouvernance* publié par HEC Montréal et dirigé par Johanne Turbide (2014) précise en outre que le conseil d'administration « étant le mandataire de l'organisme, il détient **l'autorité principale** en matière d'administration et de gestion de son organisme. Il est habilité par la loi à prendre un certain nombre de décisions stratégiques ».

Quant au directeur général, le guide précise qu'il « reçoit des mandats du conseil d'administration envers lequel il est imputable et redevable. De plus, le conseil d'administration lui délègue l'autorité nécessaire à l'accomplissement de ces mandats. Cependant dans les OBNL, le directeur général est généralement la personne la mieux renseignée sur l'organisme. Par conséquent, le directeur général occupe une **place centrale** ».

Ces deux organes clefs du musée ont donc vocation à travailler de concert sur les sujets de responsabilité sociétale. Notons que cette présentation théorique ne cadre pas toujours avec la conduite effective des affaires courantes. Il a pu être observé que certains conseils d'administration étaient éloignés des réalités du quotidien, avaient peu de liens ou d'échanges avec les équipes en place¹⁰² et, pourrait-on ajouter, étaient plus souvent qu'on ne le croit maintenus dans un état d'éloignement, voire d'ignorance, par des directions générales omnipotentes. Donnons néanmoins quitus à ces dernières qui ont naturellement le mérite de connaître le fonctionnement de leur institution et la charge de l'administrer, dans un contexte où les administrateurs sont souvent des personnalités très occupées. Ce constat, que d'autres ont pu faire dans des domaines bien éloignés du secteur muséal, pose néanmoins la question du rôle et du fonctionnement des conseils d'administration mais également, en premier lieu, de leur composition : la responsabilité sociétale du musée appliquée au CA implique qu'il soit composé de manière équitable en considération du genre mais également en considération de la diversité des cultures – au minimum en prenant compte de la pluralité des voix liées aux

¹⁰¹ Société des Musées du Québec, *La gouvernance des institutions muséales - Guide électronique*, 1.

¹⁰² Stéphane Baillargeon, « Dans les musées, les CA sont loin du plancher des vaches », *Le devoir* (27 mars 2024), https://www.ledevoir.com/culture/809745/iii-societes-etat-musees-sont-loin-plancher-vaches?utm_source=03avril2024&utm_medium=email&utm_campaign=BULLETTINUQAM.

artefacts conservés par l'institution. Par exemple, le Musée McCord Stewart, musée d'histoire sociale, a créé un comité consultatif autochtone afin d'intégrer dans ses réflexions l'approche singulière des communautés concernées. Il a souvent été question ces dernières années de « partage d'autorité »¹⁰³ au sein des musées ; c'est une façon d'y répondre. En matière de développement durable, la composition du CA fait encore référence à la matrice de compétences exigées de la part des candidats sélectionnés : il nous semble pertinent de requérir qu'un administrateur, au minimum sur l'ensemble du conseil, ait des compétences attestées en la matière : la compréhension des outils juridiques, l'inscription du musée dans l'Agenda 2030 de l'ONU, le caractère éminemment multidisciplinaire et interdisciplinaire de la démarche, la confrontation des pratiques avec la communauté muséale au stade de l'idéation sont autant d'éléments complexes à considérer pour définir utilement la stratégie globale en cette matière.

La composition du CA fait également référence à une certaine notion d'intégrité vis-à-vis des membres historiquement issus des classes aisées, les musées du Québec et du Canada ayant été bâtis sur le modèle étasunien. Évoquons les éventuels conflits d'intérêts entre le musée et des administrateurs collectionneurs contre lesquels le grief a pu être adressé d'orienter la politique d'acquisition de l'institution dans laquelle ils siègent pour, ce faisant, s'assurer du maintien de la côte des artistes collectionnés. Relevons également que certains conseils d'administration accueillent en leur sein des représentants ou parties liées de l'industrie extractive dont le rythme de production excessif est précisément incompatible avec la philosophie du développement durable et de la responsabilité sociétale¹⁰⁴.

En définitive, lorsque l'on se réfère à la notion de gouvernance, il est question d'organisation des pouvoirs, de structure de fonctionnement au sein de l'institution mais aussi surtout de capacité à concevoir des approches permettant de se saisir des enjeux : organisation, vision, stratégie. La Société des Musées du Québec précise ainsi que la gouvernance

¹⁰³ CIECO, « Le partage d'autorité dans les musées » (Journée d'étude, Musée McCord Stewart, Montréal, QC, 20 janvier 2023).

¹⁰⁴ Pour une illustration nord-américaine : Karen K. Ho, « Activists Protest at MoMA on Valentine's Day Over Donor Henry Kravis », ARTNews (14 février 2024), <https://www.artnews.com/art-news/news/museum-of-modern-art-new-york-climate-change-protest-1234696378/>.

« concerne la probité du travail du conseil d'administration et de la direction générale, ainsi que la valeur des mesures prises par ces derniers pour orienter à long terme l'institution, penser sa mission de manière à assurer sa légitimité, tant pour le public que pour la société dans son ensemble¹⁰⁵ ».

2. Décision stratégique globale et ... action !

Le musée propose parfois à la consultation en ligne les plans d'action qui découlent directement du plan stratégique. Ceux-ci détaillent davantage, pour une problématique donnée, les mesures envisagées par l'institution. Nous avons ainsi procédé à l'examen de plans stratégiques de plusieurs musées québécois d'envergure, d'institutions muséales de tailles variées, de parcs ; nous y avons adjoint, à titre de comparaison, de grands musées limitrophes et avons complété avec l'examen de quelques plans d'action dédiés aux démarches durables :

- Plan stratégique 2018-2022 du Musée d'art contemporain de Montréal
- Plan stratégique 2023-2027 du Musée de la civilisation
- Plan stratégique 2023-2026 du Musée des beaux-arts de Montréal
- Plan stratégique 2022-2027 du Musée McCord Stewart
- Plan de visibilité 2022-2023 du Parc de la Rivière-des-Mille-Iles
- Plan stratégique 2022-2025 de la Sépaq
- *Vers un Québec décarboné et prospère*, Plan d'action 2035 de Hydro-Québec
- Plan d'action 2021-2023 de la politique culturelle de Ville de Saint-Georges

Et à la frontière :

- *Transformer ensemble*, Guide pour le plan stratégique 2021-2026 du Musée des Beaux-Arts du Canada
- Plan d'entreprise 2023-2028 du Musée canadien de l'histoire et du Musée canadien de la guerre

¹⁰⁵ Société des Musées du Québec, *La gouvernance des institutions muséales - Guide électronique*, 1.

Et plus précisément, certains plans d'action en matière de développement durable :

- Plan d'action de développement durable 2023-2028 du Musée des Beaux-Arts du Québec
- Politique de développement durable du Centre d'interprétation du site archéologique Droulers/ Tsiionhiakwatha
- Engagement en tourisme durable de AstroLab du Mont Mégantic (le surtourisme et la sur-fréquentation des lieux historiques sont ont fait l'objet d'une véritable prise de conscience)
- Politique de développement durable du Musée McCord Stewart
- Politique Environnement 2018 de Hydro-Québec.

Cet examen permet de dégager un certains nombres de points communs aux plans stratégiques que nous allons aborder :

→ Un plan stratégique définit d'abord des axes prioritaires ; ce sont des indications qui serviront à baliser le travail de la direction générale et des équipes. Le Musée des beaux-arts de Montréal précise en ce sens que son plan stratégique a pour

« objectif de définir [l]a trajectoire [de l'institution] pour les prochaines années et de s'assurer que la mission, les valeurs et la vision d'avenir du MBAM sont arrimées à son fonctionnement, tant au niveau de sa programmation et de ses diverses stratégies de rayonnement que de son modèle opérationnel¹⁰⁶ ».

Le Musée de la civilisation identifie deux enjeux prioritaires, chacun décliné en grandes orientations, elles-mêmes détaillées en plusieurs objectifs (non reproduits ici). Le traitement stratégique de la durabilité figure au titre de l'enjeu N°2¹⁰⁷ :

Enjeu 1 — L'attractivité et le rayonnement de l'offre

Orientation 1

Un Musée engageant, apprécié et fréquenté

¹⁰⁶ Musée des beaux-arts de Montréal, Plan stratégique 2023-2026 (Montréal, 2023), 3.

¹⁰⁷ Musée de la civilisation, Plan stratégique 2023-2027 (Québec, 2023), 4.

Orientation 2

Un réseau des Espaces bleus inspirant et ancré dans les collectivités régionales

Orientation 3

Un rayonnement national et international affirmé

Orientation 4

Des collections en phase avec le rôle social du Musée

Enjeu 2 — Une culture organisationnelle rassembleuse

Orientation 5

Une culture bienveillante

Orientation 6

Une culture apprenante

Orientation 7

Une culture socialement responsable et engagée

L’affichage est ambitieux, qui rappelle au terme de la septième orientation que le musée, en tant que

« Vecteur de changement, [...] souhaite proposer des repères face aux enjeux actuels et développer des contenus qui font réfléchir, qui incitent à agir pour un monde meilleur et favorisent le mieux-vivre ensemble. Il fera également en sorte que les considérations relatives au développement durable soient de plus en plus intégrées, notamment en matière d’écoconception, d’écoresponsabilité et de transformation numérique responsable¹⁰⁸ ».

Y compris en version allégée, le plan stratégique reste un outil de bonne gestion au sein des plus petites structures, qui permet de fixer le cap et d’identifier les priorités du musée en forçant à mener une rétroaction sur les bilans achevés et à se projeter efficacement dans l’année. Ainsi, le Parc des Mille-Îles a nommé, en page 8 de son plan de visibilité, une série de dix-huit actions à court terme. Ces actions ne concernent pas expressément la démarche durable mais celle-ci est notamment exposée très globalement en page 6 : « Soutenir des pratiques d’accessibilité durable au patrimoine

¹⁰⁸ Musée de la civilisation, Plan stratégique 2023-2027 (Québec, 2023), 25.

naturel, nettoyer plus de rives et planter un plus grand nombre d'arbres, d'arbustes et de plantes herbacées »¹⁰⁹. Elle embrasse donc toutes les offres de services du parc : c'est un parti pris, une posture.

→ Souvent d'une période triennale, le plan stratégique propose une structuration assez standard : énoncé de mission, de vision, exposé des valeurs portées et encouragées par le musée, qui éclairent d'ores et déjà le lecteur sur le positionnement du musée dans son temps. C'est ainsi qu'à travers les cinq valeurs promues par le MBAM et exposées dès les premières pages de son plan stratégique (responsabilité, créativité, engagement, ouverture, excellence), on retrouve en filigrane les trois piliers constitutifs de la responsabilité sociétale : l'intégration de préoccupations sociales et environnementales à l'activité.

Il n'est pas rare de trouver ensuite une section relative à la présentation du bilan écoulé, qui tend à rapprocher le plan d'un rapport de gestion, outil fréquent car souvent obligatoire au sein des entreprises.

Puis viennent la désignation des axes stratégiques et l'identification des objectifs permettant de mesurer la complétude des axes. Il est intéressant de mettre l'accent sur ce dernier point, qui exprime le degré d'implication du musée à l'égard de ses engagements.

Ainsi le MNBAQ, après avoir rappelé en page 5 sa mission, sa vision et les valeurs qu'il porte, propose une série de seize actions dédiées au développement durable¹¹⁰ :

Action 1 | Évaluer la durabilité des projets structurants du Musée

Action 2 | Proposer une programmation d'expositions mettant de l'avant des artistes femmes, autochtones et issu(e)s de la diversité

Action 3 | Augmenter la représentation des artistes femmes, autochtones et issu(e)s de la diversité dans le cadre des acquisitions en art actuel

Action 4 | Augmenter la diffusion et le rayonnement des œuvres des artistes femmes, autochtones et issu(e)s de la diversité sur le site internet du Musée

¹⁰⁹ Parc de la Rivière des-Mille-Îles, Plan de visibilité 2022-2023 (Mille-Îles, 2022), 8.

¹¹⁰ Musée National des Beaux-Arts du Québec, Plan d'action de développement durable 2023-2028 (Québec, 2023), 3.

Action 5 | Offrir des activités de médiation autour d'enjeux d'égalité et de diversité à l'ensemble des publics

Action 6 | Accroître l'offre d'activités culturelles et artistiques aux publics fragiles et marginalisés

Action 7 | Encourager l'entrepreneuriat local, des femmes, des Autochtones et des personnes issues de la diversité à la boutique du Musée .

Action 8 | Accroître la part des acquisitions responsables du Musée

Action 9 | Augmenter la part d'acquisitions d'œuvres en art contemporain (1950-1999) n'ayant pas de matérialité permanente

Action 10 | Améliorer la performance énergétique des bâtiments

Action 11 | Optimiser la gestion des déchets dans le cadre de la construction de l'Espace Riopelle

Action 12 | Accroître l'écoresponsabilité des expositions du Musée

Action 13 | Proposer des activités artistiques écoresponsables aux publics du Musée

Action 14 | Obtenir l'attestation ICI ON RECYCLE + de RECYC-QUÉBEC

Action 15 | Augmenter l'usage du transport actif et collectif des employé(e)s et des visiteur(-euses) du Musée

Action 16 | Aller vers davantage de sobriété numérique en optimisant la consommation des ressources TI dans l'infonuagique

La lecture de ces propositions permet de saisir le degré élevé de maturité du musée en matière de développement durable : les propositions ont trait au développement selon un axe environnemental et un axe social. Le musée tient compte de son rôle dans la société et de l'impact environnemental de ses infrastructures physiques et numériques – ce qui est assez rare pour être souligné.

Le directeur général du musée souligne lui-même, dans son message introductif, que

« tout au long du processus de consultation et de développement de ce Plan d'action de développement durable (PADD), la grande équipe du Musée a résonné fortement avec le principe de responsabilité sociétale, qui repose sur l'idée qu'une organisation

devrait jouer un rôle positif dans la collectivité et tenir compte de l'impact à la fois environnemental et social de ses activités¹¹¹ ».

→ Le plan stratégique est élaboré à partir des missions de l'institution afin de former un tout cohérent, y compris et surtout du point de vue des objectifs de développement durable. Martine Couillard, Cheffe des Relations gouvernementales et institutionnelles du Musée McCord Stewart, a pu insister sur l'importance de s'inscrire dans la cohérence, l'expertise, la crédibilité, la fiabilité, d'autant plus que le développement durable « reste sans doute une notion floue : c'est qu'il s'agit d'un objectif, d'une destination, que chacun pourra inventer et défendre en toute légitimité en fonction de son projet culturel »¹¹².

Ainsi, du fait de sa mission en tant que musée d'histoire sociale, le Musée McCord Stewart oriente sa démarche durable notamment en direction de l'inclusivité et de la diversité.

→ Le plan est établi en fonction d'environnements économiques, juridiques, sociaux, etc. que nous avons désignés globalement par « système de valeurs » (*supra* Partie I) : le musée s'ancre de ce fait dans son temps et fait de sa stratégie un outil de stabilité à court et moyen terme. Le Musée des beaux-arts de Montréal en témoigne :

« Évoluant dans un **environnement d'affaires** en période de grande transformation et influencé par de nombreux **bouleversements mondiaux**, le MBAM a également fait face à d'importants **changements à l'interne** au cours des dernières années.

Face à cette réalité et soucieux de suivre les principes de **bonne gouvernance**, la direction et le conseil d'administration du Musée ont convenu de la nécessité d'élaborer un nouveau plan stratégique pour l'institution¹¹³ ».

→ Enfin, du point de vue décisionnel, la direction générale propose le plan au conseil d'administration que ce dernier avalise : « le CA analyse le plan stratégique proposé, en discute et en approuve le contenu, en plus d'exercer un pouvoir de décision comme de

¹¹¹ *Ibid.*, 4.

¹¹² Anne Porcedda, « Les musées, acteurs crédibles du développement durable ? » (soirée-débat déontologie, Comité national français de l'ICOM).

¹¹³ Musée des beaux-arts de Montréal, Plan stratégique 2023-2026 (Montréal, 2023), 3.

surveillance pour en assurer la mise en œuvre »¹¹⁴. L'étape finale de la méthodologie présentée par le Musée McCord Stewart confirme ce processus en précisant en dernière ligne : « 6. Présentation au conseil d'administration et approbation »¹¹⁵.

Dès lors, que l'appréhension du développement durable ressorte d'une obligation légale ou d'une démarche volontaire, il est possible de soutenir que son traitement efficace passe par son identification comme axe prioritaire. La définition des axes prioritaires doit être distinguée de leur mise en œuvre qui ressort, elle, du travail collectif de l'ensemble des équipes du musée.

Ainsi, le fait que la question de la durabilité ou de la responsabilité sociétale soit *d'abord* appréhendée par les organes de gouvernance ne la caractérise pas, *ipso facto*, comme une problématique « top-down » rigide comme nous avons souvent pu l'entendre. Il garantit au contraire que cette problématique sera traitée de façon prioritaire par l'institution selon des modalités qui seront ou devraient être incubées, discutées, élaborées collectivement par l'ensemble du personnel au terme de procédures claires. En effet, l'absence d'indication sur la marche à suivre aux fins de collecter et de débattre avec les équipes est de nature à déstabiliser un processus complet de consultation, qui doit au contraire être efficacement piloté.

Il est, au demeurant, de plus en plus fréquent au sein de la communauté muséale au moment de la réflexion stratégique, que des consultations aient lieu en interne avec les employés à travers, par exemple, des séries d'ateliers. Les organes de gouvernance appuient ainsi leur plan sur une large base qui favorisera son succès. Le Président Murray du MNBAQ peut se féliciter du « travail de réflexion, d'échanges et de concertation accompli par les différents secteurs du Musée pour contribuer à la fois aux objectifs identifiés dans la Stratégie gouvernementale de développement durable 2023-2028 (SGDD), mais aussi pour rejoindre nos aspirations d'un Musée qui accueille et prend soin, de l'humain dans toute sa diversité et de son environnement présent et futur »¹¹⁶.

¹¹⁴ Société des Musées du Québec, *La gouvernance des institutions muséales - Guide électronique*, 4.

¹¹⁵ Musée McCord Stewart, Plan stratégique 2022-2027 (Montréal, 2022), 4.

¹¹⁶ Musée National des Beaux-Arts du Québec, Plan d'action de développement durable 2023-2028 (Québec, 2023), 4.

Au Musée McCord Stewart,

« la **consultation** a été au cœur de cette démarche puisque nous avons interrogé plus de 600 individus – Membres du Musée, membres du personnel et de notre conseil d’administration, organismes communautaires et culturels (dont plusieurs représentant des communautés historiquement marginalisées) – pour **comprendre** leurs intérêts et leurs attentes vis-à-vis du Musée.

(...)

C’est à **partir de ces constats** que nous avons développé notre plan stratégique quinquennal¹¹⁷ ».

Le Musée des beaux-arts de Montréal indique également au titre de sa méthodologie d’élaboration du plan stratégique 2023-2026 qu’à la suite d’une première étude diagnostique,

« la direction a mené des **ateliers de travail** avec ses employés et le conseil d’administration ainsi qu’une série de **consultations** auprès de certaines parties prenantes clés du Musée – employés, donateurs, partenaires, artistes et membres du grand public – afin de **préciser sa mission**, de **convenir d’une vision commune** de l’avenir du Musée et **d’identifier un ensemble de stratégies**, lesquelles ont formé le développement des piliers, des orientations et des objectifs qui sont détaillés dans le présent plan stratégique¹¹⁸ ».

Au Musée de la civilisation, le Président Dallaire souligne qu’ « en allant à la rencontre des gens qui l’animent, le fréquentent, (...) le Musée de la civilisation a choisi de faire de son plan stratégique 2023-2027 un véhicule de mobilisation »¹¹⁹ qui compte notamment, ajoute le Directeur Général La Roche, sur « des équipes prêtes à soutenir la diversité et l’inclusion et à adopter des pratiques favorables au développement durable »¹²⁰.

Comprendre que l’impulsion donnée par les organes de gouvernance est un élément clef du traitement d’un enjeu est le point de départ d’une action efficace car adaptée à la vision de ses dirigeants : sans accord du « capitaine » pour reprendre le mot de la SMQ, l’action des équipes est au mieux désordonnée, au pire interdite. Le Musée McCord Stewart a pu confirmer, au

¹¹⁷ Musée McCord Stewart, Plan stratégique 2022-2027 (Montréal, 2022), 3.

¹¹⁸ Musée des beaux-arts de Montréal, Plan stratégique 2023-2026 (Montréal, 2023), 4.

¹¹⁹ Musée de la civilisation, Plan stratégique 2023-2027 (Québec, 2023), 5.

¹²⁰ *Ibid.*, 6.

cours d'entretiens réalisés dans le cadre de ces travaux dirigés, que la bonne volonté ne suffisait pas. Ce qui n'exclut pas, au stade de la mise en œuvre de la stratégie *par l'exécution* d'un plan d'action, que des mouvements de concertation plus puissants soient favorisés. Au contraire, ils sont souhaitables et fortement recommandés car ils assurent l'adhésion au projet. Sous la supervision du conseil d'administration, le plan d'action découle naturellement du plan stratégique : « le CA s'assure qu'un processus de définition de la stratégie donne lieu à un plan d'action »¹²¹ qui concerne alors tous les départements, toutes les équipes, tout le personnel du musée. Nous reconnaissons ici le critère de transversalité mis en avant par l'UNIL.

B. Gouvernance agile et soutien des pouvoirs publics

Lorsque, au terme d'un processus réflexif imposé par la loi ou ressortant d'une démarche volontaire fondée sur des arguments nombreux, le musée intègre sa responsabilité sociétale au sein de sa stratégie comme un gage de confiance envers les parties prenantes, il reste encore à savoir comment cette stratégie va se répandre vers les différents services ou départements pour donner des résultats pérennes.

1. La transversalité au cœur de la réussite muséale

L'enquête de l'UNIL aussi bien que nos entretiens conduisent à souligner l'importance d'une gouvernance agile pour ce qui a trait à la mise en œuvre d'une démarche durable, souvent apparentée à un changement d'habitudes et de pratiques susceptibles de rencontrer des résistances. La gouvernance agile peut se concevoir comme une structuration des flux décisionnels qui apporte souplesse et efficacité : ainsi, la direction générale et le conseil d'administration ne seront pas les seuls organes sollicités. C'est ce qui ressort de nos entretiens avec le Musée Mc Cord Stewart et qui peut sans doute être généralisé à l'ensemble des structures muséales. La création d'un comité dédié est un élément moteur et, si les ressources manquent, la désignation d'une personne coordonnatrice prendra le relais. Les deux sont également possibles, ou toute autre configuration qui favorisera les transmissions d'information, le suivi de la mise en œuvre, les remontées positives ou négatives reçues de la

¹²¹ Société des Musées du Québec, *La gouvernance des institutions muséales - Guide électronique*, 4.

part des équipes. Le mot d'ordre est bien « transversalité ». De la même façon que Michèle Rivet a souligné le fait que la structure organisationnelle du MBAM reflétait l'importance accordée aux enjeux d'art thérapie et d'éducation par l'art -

« Pour mieux démontrer l'importance que le conseil d'administration du MBAM accorde à la thérapie et à l'éducation par l'art, mentionnons (Rapport annuel, p. 56) parmi les comités du conseil d'administration, tout particulièrement les comités art et santé et art et éducation¹²² ».

- d'autres musées ont adopté une démarche similaire. Le Musée McCord Stewart a structuré le déploiement du développement durable en trois paliers :

1. Un *comité de développement durable* dont fait partie la direction générale pilote la politique de développement durable au niveau de l'institution. Celui-ci mobilise tous les services de l'institution, assure le suivi et l'avancement des actions prévues dans un plan détaillé.
2. Le comité se décline en *sous-groupes de travail* qui traitent eux-mêmes de problématiques liées mais fort différentes : par exemple, collectionnement durable; économie circulaire, écoconception et le zéro déchet ; planification et gestion de bâtiments ; impact environnemental des infrastructures ou encore reconnaissance et inclusion du travail des femmes.
3. La transversalité entre ensuite en jeu : *chaque service* du musée doit décliner son plan d'action et présente régulièrement, à tous les employés, les résultats de ses démarches. Dans cet environnement stimulant, chaque service réfléchit à son apport en considération du tout, ce qui favorise une cohésion d'ensemble. Il est impératif et salutaire de « capitaliser sur les petites victoires » selon les bons mots de Martine Couillard et il est impératif de colliger les bonnes idées de chacun.

Ce n'est pas tout : le musée propose de suivre en ligne sa démarche : une page dédiée¹²³ permet au public de comprendre les actions du musée et de s'approprier les notions clefs, qui

¹²² Michèle Rivet, « La définition de musée, défis et compromis au XXIe siècle : Que nous en disent les musées eux-mêmes ? », *ICOFOM Study Series* 48-2 (2020) : 199, <http://journals.openedition.org/iss/2765>.

¹²³ Musée McCord Stewart, « Démarche de développement durable », consulté le 5 février 2024, <https://www.musee-mccord-stewart.ca/fr/demarche-developpement-durable/>.

trouvent leur place entre les balises de l'énoncé de vision stratégique du musée : répondre aux enjeux environnementaux grandissants, aux défis d'inclusion et de justice sociale ainsi qu'à la nécessité de s'inscrire dans un processus de décolonisation. Ce qui confirme que la démarche prend appui sur les activités de l'institution et de sa Fondation ; elle n'est pas projetée *ex nihilo* par les organes de gouvernance. Le musée fait œuvre de pédagogie en exposant les neuf principes transversaux de sa politique, les trois axes d'intervention, le document de politique complète ainsi que le bilan annuel qui permet de mesurer les progrès réalisés. Au cours du mandat actuel, le musée a fait le choix d'intensifier ses efforts sur les axes suivants : la gouvernance responsable, la responsabilité sociale et culturelle, l'écoresponsabilité. Par le choix des termes employés, le musée promeut une posture de « responsabilité » qui le positionne avec assurance dans son époque. Il est devenu attentif aux conséquences de son impact sur la société et l'assume parfaitement. Quant à la politique d'approvisionnement responsable élaborée dès 2022 par le musée et sa Fondation, elle a pour but d'intégrer aux habitudes d'achat des critères facilitant l'acquisition de produits ou de services performants sur les plans environnemental, social et économique. Ces préconisations s'appliquent indifféremment « au personnel, aux membres des conseils d'administration, aux bénévoles et aux stagiaires du Musée et de sa Fondation »¹²⁴ : on retrouve bien l'idée que la démarche durable est une façon d'être au monde.

Enfin, le musée invite le public de prendre part à la démarche en proposant des écogestes à appliquer lors des visites : favoriser les transports en commun et actif, apporter une tasse réutilisable pour prendre un café, apporter sa bouteille d'eau, évaluer son empreinte carbone avec le calculateur de Tourisme Montréal. Le public devient acteur de son bien-être ou du mieux-être commun et comprend pourquoi. Cette compréhension est fondamentale.

L'agilité dans la gouvernance est soutenue par un important effort de formation : les compétences en matière de développement durable doivent être encouragées et le musée a mis en place un « campus de formation » qui vise le personnel aussi bien que les membres du CA qui seraient intéressés. Le sujet de la connaissance est donc fondamental et les échanges

¹²⁴ *Ibid.*

fournis réguliers avec d'autres musées permettent d'avancer plus sereinement. Anne Porcedda le souligne à juste titre dans ses développements :

« Pour comprendre comment le développement durable peut contribuer à transformation du fonctionnement et du rôle du musée, il faut aussi s'interroger sur la capacité d'apprentissage des individus et des groupes d'individus qui le composent et qui interagissent avec lui. Cette capacité d'apprentissage, c'est-à-dire cette possibilité de créer, d'acquérir et de transférer de la connaissance dans le but de modifier son comportement, est liée à la culture, à la configuration organisationnelle ainsi qu'aux jeux des relations de pouvoir entre les individus¹²⁵ ».

Dans les plus petites structures à moyens constants ou limités, l'effort de formation peut passer par la consultation et l'appropriation de guides didactiques, complets et gratuits, édités par des personnes ressources : pensons notamment au Guide publié en 2021 par Henry McGhie, expert consultant ayant œuvré au sein du groupe de travail sur la durabilité (Working Group on Sustainability) de l'ICOM¹²⁶ ou encore au guide édité conjointement par l'ICOM et l'OCDE¹²⁷.

2. Soutien des pouvoirs publics et rétroaction du musée

Lorsque le musée a dégagé du temps, il lui faut également de l'argent et un budget à consacrer au diagnostic environnemental en premier lieu. Le soutien financier actif des pouvoirs publics est recherché. Relevons que l'absence d'aide financière n'empêche pas les individus de réfléchir et de proposer des pistes et souvent les contraintes permettent d'aller à l'essentiel. Mais tout soutien est appréciable et, lorsqu'il a pu être obtenu notamment de la Caisse de dépôt et placement du Québec (CDPQ) et du Fonds d'action québécois pour le développement durable (FAQDD), la rétroaction inscrit le musée dans un cercle vertueux et encourage la responsabilisation des parties prenantes. Le FAQDD collabore avec des acteurs publics aussi bien que privés et facilite le passage à l'action et la mesure de l'impact¹²⁸ ; il

¹²⁵ Anne Porcedda, « La gestion culturelle des musées au prisme du développement durable : évolution et enjeux contemporains », *Muséologies* 10, n°1 (2021) : 117-133. <https://doi.org/10.7202/1093112ar>.

¹²⁶ Henry McGhie, « Mobilizing Museums for Climate Action: Tools, frameworks, and opportunities to accelerate climate action in and with museums » (Londres : Museums for Climate Action, 2021), <https://cdn.sanity.io/files/r8kmtz/production/265c8ad6d5c63bc401f642f594b33dddfbc158b5c.pdf>.

¹²⁷ ICOM-OCDE, « Culture and Local Development: Maximising the Impact » (2019), https://icom.museum/wp-content/uploads/2019/08/ICOM-OECD-GUIDE_EN_FINAL.pdf.

¹²⁸ Fonds d'action québécois, « Nos financements pour passer à l'action », Agir et réussir ensemble, consulté le 2 avril 2024, <https://faqdd.qc.ca/nos-programmes/>.

propose plusieurs programmes de financement axés autour de l'intégration du développement durable, de la mobilisation collective et de l'innovation sociale. Les musées peuvent en bénéficier. Cette présence des pouvoirs publics québécois répond au schéma promu par l'ONU pour la mise en œuvre de l'Agenda 2030.

CONCLUSION

Entre déni, ajustements, obligation et volonté de changements plus profonds, comment les institutions muséales envisagent-elles leur adaptation aux évolutions sociétale et environnementale actuelles ? C'est finalement à cette question que nous avons tenté de répondre, en considérant à la fois le rôle et la place de l'institution muséale au sein de la société, le caractère obligatoire ou non des instruments juridiques qui constituent leur environnement légal, ainsi que les éléments pratiques et déontologiques à l'appui d'une approche volontaire. Nous avons tenté de mettre en lumière le fait qu'un changement de paradigme n'était réellement efficace que s'il était avalisé par les instances décisionnelles au niveau de leur stratégie, avant d'être abondamment et transversalement partagé au sein des équipes ; ceci dans le cadre d'une gouvernance agile, qui requiert le soutien actif des pouvoirs publics et un mouvement de rétroaction de la part des musées. Ces conclusions illustrent parfaitement le caractère transversal de la démarche de développement durable, qui ne peut s'inscrire que dans une appréhension globale auquel chacun prend sa part. C'est le sens du message *Une décennie d'action* proposé par le secrétaire général Guterres en septembre 2019¹²⁹ et c'est la voie qu'une proportion croissante d'individus souhaite emprunter¹³⁰.

« Rappelons-nous la trajectoire simplifiée des musées (...) : de collections d'élites à des ressources éducatives puis à des galeries marchandes. La prochaine transformation est en attente, et elle peut être définie et réalisée par les dirigeants de musées qui sont ouverts aux influences d'intérêts extérieurs et sensibles aux intérêts et préoccupations des citoyens. (...). C'est la clé de la prochaine incarnation de la gestion muséale : guider

¹²⁹ Nations Unies, « Décennie d'action », Objectifs de développement durable, 2019, <https://www.un.org/sustainabledevelopment/fr/decade-of-action/>

¹³⁰ Hugo Latulippe, *Bonheur Intérieur Brut*, TV5 Unis, 10 épisodes de 48mn, 30 janvier 2024, <https://www.tv5unis.ca/bonheur-interieur-brut>

les musées pour qu'ils deviennent des ressources civiques essentielles et des forces positives¹³¹ ».

La prochaine transformation est en attente et cette attente peut inquiéter. Les musées du Québec ont certainement un rôle moteur à jouer : d'une part parce que leur francophonie accueille une partie des réflexions menée par la communauté muséale, celle qui apprécie de pouvoir réfléchir et échanger dans sa langue natale en usant des nuances linguistiques que seule une parfaite maîtrise permet. Ainsi les échanges sont nourris entre les chercheurs établis au Québec et ceux établis en France, pour ne citer que ce lien entre les continents. Pensons aux innombrables publications conjointes ou de collaboration (telle *Définir le musée du XXI^e siècle*¹³²), aux colloques internationaux (par exemple la soirée débat organisée par ICOM France et que nous avons citée à de multiples reprises dans ces travaux), aux efforts d'agrégation d'opinions au sein d'ouvrages d'envergure, comme le Dictionnaire encyclopédique de muséologie. C'est important, parce que le Québec est ce pont précieux sur l'Atlantique, un territoire qui autorise – sans caricature ni caractère systématique - la synthèse entre des approches humanistes et capitalistes opposées (pensons à la question du financement des musées ou des politiques culturelles), entre la promotion enthousiaste des droits (courant wokiste) et l'appréhension traditionnelle et contenue de la reconnaissance des communautés, entre la soif d'avancées technologiques et la prise en compte d'une certaine éthique au regard des impacts sociétaux induits par celles-ci. D'autre part, depuis la fin des années 60, le Québec ne fait pas de complexe à adopter des positions d'avant-garde, à faire bouger les lignes là où d'autres nations sont empêchées par de vieilles traditions et préjugés. Par exemple, la conception puis l'ouverture du Musée de la civilisation en 1988 a inspiré de très nombreuses institutions en renouvelant l'approche muséologique traditionnelle¹³³ et en popularisant l'idée du musée de société, en questionnant la notion et la nature des collections. Cette liberté de mouvement et de pensée est une condition *sine qua non* d'une transformation qui semble bien être inéluctable.

¹³¹ Robert R. Janes, « Gestion » dans *Dictionnaire de Muséologie*, dir. François Mairesse (Paris : Armand Colin, 2022), 295.

¹³² François Mairesse, dir., *Définir le musée du XXI^e siècle – Matériaux pour une discussion* (Paris : Icofom, 2017), https://icofom.mini.icom.museum/wp-content/uploads/sites/18/2022/03/2017_definir_le_musee_du_XXIe_siecle.pdf.

¹³³ Yves Bergeron, Lisa Baillargeon et Pierre Bosset, « Gouvernance des musées et droit de la culture. Présentation des contributions », *Muséologies* 10, n°1 (2021) : 9–18. <https://doi.org/10.7202/1093107ar>.

Dès lors, il serait pertinent de s'interroger sur l'étendue de la prise de conscience par les organes de gouvernance des obligations avérées et à venir en matière de muséologie durable. Mais avant ça, que faut-il pour que le sujet soit mieux identifié et reconnu ? Probablement une multiplication des communications et des évènements : ICOM France organisait par exemple le 25 avril dernier une 3^e session de 52 minutes sur la question du calcul et de la diminution de l'impact environnemental des expositions temporaires dans les musées. Les pistes d'action sont en réalité extrêmement variées et nous n'en sommes qu'aux prémices d'une nouvelle ère muséale.

Annexe 1

Repères chronologiques - Principaux instruments juridiques

- 1972 UNESCO - **Convention concernant la protection du patrimoine mondial, culturel et naturel**
- 1992 ONU - **Convention-cadre des Nations unies sur les changements climatiques** entrée en vigueur le 21 mars 1994 ; objectif : prévenir les activités humaines dangereuses pour le système climatique ; notamment article 6, action en faveur de la lutte contre le changement climatique. La Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques est le principal mécanisme international intergouvernemental de négociation de l'action à mener, à l'échelle mondiale, face aux changements climatiques (ONU, 2015). C'est dans le cadre de cette Convention que son organe de gouvernance, la Conférence des Parties (COP) a permis l'adoption, en 2015, de l'accord de Paris
- 2015 - **Accord de Paris**. Traité international juridiquement contraignant sur les changements climatiques, adopté par 196 Parties lors de la COP 21, la Conférence des Nations unies sur les changements climatiques à Paris, France, le 12 décembre 2015. Il est entré en vigueur le 4 novembre 2016. Son objectif primordial est de maintenir « l'augmentation de la température moyenne mondiale bien en dessous de 2°C au-dessus des niveaux préindustriels » et de poursuivre les efforts « pour limiter l'augmentation de la température à 1,5°C au-dessus des niveaux préindustriels. »
- 2015 ONU - **Résolution 70-1, Transformer notre monde : le Programme de développement durable à l'horizon 2030** ; définition des Objectifs de Développement Durable.
- 2015 UNESCO - Conférence Générale, **Recommandation concernant la protection et la promotion des musées et des collections, leur diversité et leur rôle dans la société**. La Recommandation sur les Musées approuvée par l'UNESCO en 2015 cite plusieurs fois la définition du musée et le Code de l'ICOM et les considère comme des références partagées globalement pour la correcte gestion des musées et pour la définition des politiques appropriées.
- 2016 UNESCO - **Déclaration de Shenzhen**, conjointement avec l'ICOM. « Le Forum est un organe consultatif du directeur général de l'UNESCO et il a été créé afin de mettre en œuvre la Recommandation sur les musées. L'ICOM a participé activement au Forum et a contribué à la rédaction de la Déclaration finale. La Déclaration de Shenzhen a réaffirmé les rôles sociaux, culturels, éducatifs et économiques des musées et a invité les États membres de l'UNESCO à intégrer la Recommandation dans les législations et les politiques locales et nationales. Elle a également encouragé l'UNESCO à renforcer la coopération avec l'ICOM » (Garlandini, 2022).
- 2018 ICOM - **Création du WGS (working group on sustainability)** au sein de l'ICOM, Groupe de Travail dédié au Développement durable. Aider l'ICOM à populariser le développement durable, à la fois en son sein, mais aussi chez ses membres institutionnels

et individuels. Il se charge aussi d'étudier le rôle d'un possible futur comité international sur le développement durable.

- 2019 ICOM - **Résolutions adoptées par la 34^è assemblée générale de l'Icom - Kyoto, Japon.** Reconnaît l'importance des ODD et reconnaît que tous les musées ont un rôle à jouer pour façonner et créer un avenir durable, par le biais de leurs divers programmes, partenariats et opérations.
- 2023 ICOM - **Création du comité international SUSTAIN.** Le nouveau CI remplace le Groupe de travail sur la durabilité (WGS) après deux périodes de mandat, de 2018 à 2023.

BIBLIOGRAPHIE

ARPIN, Roland, et al. *La fonction politique des musées*. Montréal : Fides, 1999.

BAILLARGEON, Stéphane. 2024. « Les gestionnaires de carrière surreprésentés au sein des CA en culture ». *Le Devoir*, 26 mars 2024. <https://www.ledevoir.com/culture/809693/societes-etat-pros-gestion-administration?#>.

BAILLARGEON, Stéphane, 2024. « Dans les musées, les CA sont loin du plancher des vaches ». *Le Devoir*, 27 mars 2024. https://www.ledevoir.com/culture/809745/iii-societes-etat-musees-sont-loin-plancher-vaches?utm_source=03avril2024&utm_medium=email&utm_campaign=BULLETTINUQAM.

BERGERON, Yves. « Patrimoine ». Dans *Dictionnaire encyclopédique de muséologie*, sous la direction de François Mairesse, 492. Paris : Armand Colin, 2022.

BERGERON Yves Bergeron, Lisa Baillargeon et Pierre Bosset (dir.). *Gouvernance des musées et droit de la culture*. *Muséologies* 10, n°1 (2021). <https://www.erudit.org/fr/revues/museo/2021-v10-n1-museo07400/>

BERGERON, Yves et Michèle Rivet. « Décoloniser la muséologie ou « re-fonder » la muséologie ». *ICOFOM Study Series* 49, n°2 (2021) : 29-43. https://icofom.mini.icom.museum/wp-content/uploads/sites/18/2022/05/2021_ISS_49_2.pdf.

BERGERON, Yves. « Les liaisons dangereuses ou les relations troubles entre le politique et les musées canadiens ». *Thema*, n°1 (2014) : 88-113.

BERGERON, Yves. « L'invisible objet de l'exposition ». *Ethnologie française* 40, n°3 (2010) : 401-411. DOI 10.3917/ethn.103.0401.

BERGERON, Yves, et Julie-Anne Côté (dir.). *Un nouveau musée pour un nouveau monde : musée et muséologie selon Roland Arpin*. Paris, L'Harmattan, 2016.

BRULON SOARES, Bruno. « Définir le musée : défis et compromis au XXI^e siècle ». *ICOFOM Study Series* 48, n°2 (2020) : 33-50. <https://doi.org/10.4000/iss.2327>.

BOURG, Dominique. « Quels conflits de valeurs subsistent dans les formes de développement durable actuellement mises en œuvre ? », *Éthique en contextes* (2010) : 82. <https://www.cairn.info/ethique-et-developpement-durable--9782296109063-page-79.htm>.

CAZALA, Julien. « Le Soft Law international entre inspiration et aspiration ». *Revue interdisciplinaire d'études juridiques* 66, n°1 (2011) : 41-84. DOI 10.3917/riej.066.0041.

CHAUMIER, Serge. L'objet de musée. 2002. Pdf 12 p. (en ligne <https://docplayer.fr/10026615-L-objet-de-musee-serge-chaumier.html>).

DESCOLA, Philippe. *Par-delà nature et culture*. Paris : Éditions Gallimard, 2005.

FERDINAND, Malcolm. *Une écologie décoloniale : : Penser l'écologie depuis le monde caribéen*. Paris : Éditions du Seuil, 2019.

FRAY, Anne-Marie. « Comportements éthiques et responsabilité sociale : Quid de la pérennité ? ». *Vie & sciences de l'entreprise* 3, N° 168 - 169 (2005), 20 à 36. DOI 10.3917/vse.168.0020

Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat. « Rapport spécial du GIEC sur les conséquences d'un réchauffement planétaire de 1,5 °C par rapport aux niveaux préindustriels et les trajectoires associées d'émissions mondiales de gaz à effet de serre, dans le contexte du renforcement de la parade mondiale au changement climatique, du développement durable et de la lutte contre la pauvreté ». (2019).

https://www.ipcc.ch/site/assets/uploads/sites/2/2019/09/SR15_Summary_Volume_french.pdf

HUGOUNENQ, Sarah. 2021. « Comment les musées lient art et écologie ». *Le quotidien de l'art*, 28 janvier 2021.

GALASSINI, Anna-Lou. « Sentiment d'injustice sociale dans le milieu muséal. Étude comparative sur le statut du personnel au Québec et en France ». Dans *Cahiers de recherche de la Chaire* sous la direction de Chaire de recherche sur la gouvernance des musées et le droit de la culture. Montréal : 2019.

ICOM France, dir, *Cycle soirée-débat déontologie, Les musées, acteurs crédibles du développement durable ?* Paris : Icom France, 2022. https://www.icom-musees.fr/sites/default/files/2022-06/Les%20musees%2C%20acteurs%20credibles%20du%20developpement%20durable_numerique_0.pdf.

JANES, Robert R. *Museums and Societal Collapse, The Museum as Lifeboat*. Oxon : Routledge, 2024.

JANES, Robert R. « The Value of Museums in Averting Societal Collapse ». *Curator The Museum Journal* 65, n°4 (2022) : 729-745

JANES Robert R. « Gestion ». Dans *Dictionnaire encyclopédique de muséologie*, sous la direction de François Mairesse, 295. Paris : Armand Colin, 2022.

JOURDAIN, Pierre. « Droit à réparation – Responsabilité fondée sur la faute. – Notion de faute : contenu commun à toutes les fautes ». *JurisClasseur Civil Code > Art. 1240 à 1245-17*, Fasc. 120-10 (2022): §35.

LETOURNEAU, Alain. « Développement durable et dilemmes éthiques ». *Éthique en contextes* (2010) : 37-48. DOI 10.3917/har.coll.2010.02.0037.

LOGET, Violette. « L'aliénation des œuvres d'art. Raisons et déraisons », *Vie des arts*, 252 (2018) : 36-38.

LE MAREC, Joëlle, Bernard Schiele et Jason Luckerhoff (dir.), *Musées, Mutations...OCIM*, Dijon : Éditions universitaires de Dijon, 2019.

McGHIE, Henry. 2020. « Les Objectifs de développement durable: aider à changer le monde grâce aux musées ». *ICOM Actualité*, 21 janvier 2020. <https://icom.museum/fr/news/les-objectifs-de-developpement-durable-aider-a-changer-le-monde-grace-aux-musees/>

McGHIE, Henry. « Evolving Climate Change Policy and Museums ». *Museum Management and Curatorship* 35, n°6 (2020) : 653-662. <https://doi.org/10.1080/09647775.2020.1844589>.

MAIRESSE, François. « Pour une perception globale de l'évolution des musées ». *Culture et Musées* 41 (2023) : 39-61. <https://doi.org/10.4000/culturemusees.9717>.

MAIRESSE, François, dir. *Définir le musée du XXI^e siècle – Matériaux pour une discussion*. Paris : Icofom, 2017. https://icofom.mini.icom.museum/wp-content/uploads/sites/18/2022/03/2017_definir_le_musee_du_XXIe_siecle.pdf.

MARSTINE Janet. Dans *Dictionnaire encyclopédique de muséologie*, sous la direction de François Mairesse, 173. Paris : Armand Colin, 2022.

MARSTINE, Janet, Alexander BAUER et Chelsea HAINES. *New Directions in Museum Ethics*. Routledge, 2014.

MULLER Martin et Julie Grieshaber. « L'étoile du développement durable : un modèle pour les musées », *ICOM Voices*, 16 janvier 2023. <https://icom.museum/fr/news/letoile-du-developpement-durable-un-modele-pour-les-musees/>.

PARRIQUE Timothée. *Ralentir ou périr : l'économie de la décroissance*. Paris : Seuil, 2022.

PERRAS FORTIN Andrée-Anne et Samuel Ross. « L'écoblanchiment et les représentations environnementales à l'ère du virage vert ». *Centre d'Accès à l'Information Juridique* 542, (2024) : 80.

RAOUL-DUVAL, Juliette. « Vif débat sur la « définition des musées » à l'Icom ? ». *La Lettre de l'OCIM Musées, Patrimoine et Culture scientifiques et techniques*. 186 (2019). DOI : 10.4000/ocim.3370

RESEAU FEMMES ENVIRONNEMENT. *Diagnostic ; l'engagement environnemental des institutions muséales*. Québec : SMQ (2023). https://www.smq.qc.ca/content/download/48770/551818/version/1/file/Diagnostic_EngagementEnvironnemental_VD.pdf.

RIVET, Michèle. « La définition de musée, défis et compromis au XXI^e siècle : Que nous en disent les musées eux-mêmes ? ». *ICOFOM Study Series* 48, n°2 (2020) : 193-207. <https://doi.org/10.4000/iss.2765>.

SOCIÉTÉ DES MUSÉES DU QUÉBEC. *Compte-rendu du colloque Transition écologique*. Roberval : SMQ (2022).

[https://www.smq.qc.ca/content/download/48587/550320/version/1/file/Compte%20rendu colloque 2022.pdf](https://www.smq.qc.ca/content/download/48587/550320/version/1/file/Compte%20rendu%20colloque%202022.pdf);

TILDEN Freeman. « L'interprétation de notre patrimoine ». *Vagues. Une anthologie de la nouvelle muséologie 1*, dir. André Desvallées (Maçon : Éditions W, Sauvigny-le-Temple, Éditions M.N.E.S, 1992) : 243-258.

THIBOUT, Oriane. « La Responsabilité Sociétale des Entreprises : un système normatif hybride ». *Revue juridique de l'environnement* 41, n°2 (2016), 215-233.

<https://www.cairn.info/revue-juridique-de-l-environnement-2016-2-page-215.htm>.

TURCOTTE, Sarah et Jean-Marie Lafortune. 2024. « La responsabilité sociale des « entreprises muséales » à l'épreuve des dispositifs numériques : entre activisme et socioblanchiment ». *Digital Studies/Le champ numérique* 13, n°3 (2024): 1–20.

<https://doi.org/10.16995/dscn.9559>.

LOIS, RESOLUTIONS & DOCUMENTS INSTITUTIONNELS

COMMISSION DES COMMUNAUTÉS EUROPÉENNES. *Livre Vert Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises*. Bruxelles, 2001. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/PDF/?uri=CELEX:52001DC0366>.

EMPLOI ET DÉVELOPPEMENT SOCIAL CANADA. *Plan de mise en œuvre fédéral du Canada pour le Programme 2030*. Gouvernement du Canada, 2021. <https://www.canada.ca/fr/emploi-developpement-social/programmes/programme-2030/plan-mise-en-oeuvre-federal.html>.

EMPLOI ET DÉVELOPPEMENT SOCIAL CANADA. *Stratégie nationale du Canada pour le Programme 2030 : Aller de l'avant ensemble*. Gouvernement du Canada, 2022.

<https://www.canada.ca/fr/emploi-developpement-social/programmes/programme-2030/aller-avant.html#>.

GOUVERNEMENT DU QUÉBEC. « Développement durable | Loi sur le développement durable ». Québec, 2023. <https://www.quebec.ca/gouvernement/politiques-orientations/developpement-durable/loi-developpement-durable>.

CONSEIL INTERNATIONALE DES MUSÉES. *Résolutions adoptées par la 34^e assemblée générale de l'Icom - Kyoto, Japon*. 2019. https://icom.museum/wp-content/uploads/2019/09/Resolutions_2019_FR-1.pdf.

MINISTÈRE DE L'ENVIRONNEMENT, DE LA LUTTE CONTRE LES CHANGEMENTS CLIMATIQUES, DE LA FAUNE ET DES PARCS. *Stratégie gouvernementale de développement durable 2023-2028*. Québec, 2023. <https://cdn-contenu.quebec.ca/cdn-contenu/adm/min/environnement/publications-adm/developpement-durable/strategie-gouvernementale/strategie-gouv-developpement-durable-2023-2028.pdf>.

MINISTÈRE DE L'ENVIRONNEMENT, DE LA LUTTE CONTRE LES CHANGEMENTS CLIMATIQUES, DE LA FAUNE ET DES PARCS. *La Loi sur le développement durable*. Québec, 2024, <https://www.environnement.gouv.qc.ca/developpement/loi.htm>.

ORGANISATION DES NATIONS UNIES. Assemblée Générale, *Résolution 70-1, Transformer notre monde : le Programme de développement durable à l'horizon 2030*. ONU : 2015. https://unctad.org/system/files/official-document/ares70d1_fr.pdf.

QUEBEC. Loi sur le développement durable. Résumé. Chapitre D-8.1.1 à jour au 1er décembre 2023 (2023). <https://www.environnement.gouv.qc.ca/developpement/resume-loi.pdf>.

QUEBEC. Loi sur le développement durable. Chapitre D-8.1.1 à jour au 1er décembre 2023 (2023). LégisQuébec. <https://legisquebec.gouv.qc.ca/fr/showdoc/cs/D-8.1.1>.

QUEBEC. Loi sur la gouvernance des sociétés d'État. Chapitre G-1.02 à jour au 8 décembre 2021 (2021). LégisQuébec. <https://www.legisquebec.gouv.qc.ca/fr/document/lc/G-1.02/20211208#:~:text=1.,des%20composantes%20de%20leur%20direction>.

QUEBEC. Loi sur le Vérificateur Général. Chapitre V-5.01 à jour au 31 décembre 2023 (2023). LégisQuébec. <https://www.legisquebec.gouv.qc.ca/fr/document/lc/v-5.01>.

UNESCO. *Conférence Générale, Recommandation concernant la protection et la promotion des musées et des collections, leur diversité et leur rôle dans la société*. Paris : Unesco, 2015. <https://kc.cgpub.net/assets/downloads/UNESCO-2015-Museum-Recommendation.pdf>.

UNESCO. *High Level Forum on Museums, Shenzhen Declaration on Museums and Collections*. Unesco, 2016. <https://icom-lithuania.mini.icom.museum/wp-content/uploads/sites/40/2019/01/Shenzhen-DeclarationENG.pdf>.

UNESCO. *Textes fondamentaux de la Convention du Patrimoine mondial de 1972*. Paris : Unesco, 2023. <https://whc.unesco.org/fr/textesfondamentaux/>.

CODES DEONTOLOGIQUES

ASSOCIATION DES MUSEES CANADIENS. *Principes déontologiques*. (2006). https://museums.in1touch.org/uploaded/web/docs_fr/principesdeontologiques.pdf.

SOCIÉTÉ DES MUSEES DU QUEBEC. *Code de déontologie muséale*. Québec : SMQ, 2014. https://www.smq.qc.ca/content/download/781/10516/version/1/file/smq_code_deontologie.pdf.

CONSEIL INTERNATIONAL DES MUSEES. *Code de déontologie de l'ICOM pour les musées*. Paris : Icom, 2017. <https://icom.museum/wp-content/uploads/2018/07/ICOM-code-Fr-web-1.pdf>.

GUIDES

FONDS D'ACTION QUEBECOIS, « Nos financements pour passer à l'action ». Agir et réussir ensemble. 2024. <https://faqdd.qc.ca/nos-programmes>.

GOUVERNEMENT DU CANADA. *Lignes directrices sur la présentation des demandes – Gestion des collections*. Ottawa, 2023. <https://www.canada.ca/fr/patrimoine-canadien/services/financement/aide-musees/gestion-collections/lignes-directrices.html>

QUEBEC. *La gestion stratégique au service de l'institution muséale*. Québec : Service de soutien aux institutions muséales, 2010. <https://www.mcc.gouv.qc.ca/fileadmin/documents/publications/ssim-gestion-strat-inst-muse.pdf>.

MINISTERE DE LA CULTURE ET DE LA COMMUNICATION. *Guide des exigences, Agrément des institutions muséales*. Culture et Communications Québec, 2018-2022. https://aim.formulaires.mcc.gouv.qc.ca/guide/#guide_21235 .

OECD / ICOM. *Culture and Local Development: Maximising the Impact. A guide for local governments, communities and museums*. (2019). https://icom.museum/wp-content/uploads/2019/08/ICOM-OECD-GUIDE_EN_FINAL.pdf.

SOCIETE DES MUSEES DU QUEBEC. *La gouvernance des institutions muséales : guide à l'usage des directions et des conseils d'administration*. Guide électronique : SMQ, 2015. <https://www.smq.qc.ca/fr/professionnel/guidesel/gouvernance/accueil.htm>.

PLANS STRATEGIQUES et PLANS D'ACTION

ASTROLAB DU MONT MEGANTIC. Engagement en tourisme durable 2023 2030. https://www.astrolab.qc.ca/wp-content/uploads/2023/12/ASTROLab_Engagement-en-tourisme-durable_GreenStep_WEB.pdf;

HYDROQUEBEC. Vers un Québec décarboné et prospère. Plan d'action 2035. <https://www.hydroquebec.com/data/a-propos/pdf/plan-action-2035.pdf>.

MINISTERE DE LA CULTURE ET DES COMMUNICATIONS. Plan stratégique 2023 2027. https://cdn-contenu.quebec.ca/cdn-contenu/adm/min/culture-communications/publications-adm/strategie/PL_strategique_2023-2027.pdf

MUSEE D'ART CONTEMPORAIN DE MONTREAL. Plan stratégique 2018-2022. https://macm.org/app/uploads/2020/02/Plan-strate%CC%81gique-2018-2022_Approuve%CC%81.pdf.

MUSEE DE LA CIVILISATION. Plan stratégique 2023 2027. <https://mcq.org/wp-content/uploads/2023/12/plan-strategique-mcq.pdf>.

MUSEE NATIONAL DES BEAUX-ARTS DE QUEBEC. Plan d'action de développement durable 2023 2028.

<https://d2u082v08vt8dt.cloudfront.net/attachments/000/206/470/original/a7580b8506a5c8e7b24d4ab6956b3763?v=2>

MUSEE MCCORD STEWART. Plan stratégique 2022 2027.

https://www.musee-mccord-stewart.ca/app/uploads/2023/01/musee-mccord-stewart_plan-strategique_2022-2027_web-final.pdf

MUSEE MCCORD STEWART. Politique de développement durable.

https://www.musee-mccord-stewart.ca/app/uploads/2022/09/mccord-stewart_politique-developpement-durable.pdf.

MUSEE DES BEAUX-ARTS DE MONTREAL. Plan stratégique 2023 2026.

https://www.mbam.qc.ca/workspace/uploads/files/mbam_plan-strategique-2023-2026_depot-au-mccq_31-mars-2023_final_09_10_23.pdf.

MUSEE DES BEAUX-ARTS DU CANADA. Transformer ensemble. Guide pour le plan stratégique 2021 2026 du MBAC.

https://www.gallery.ca/sites/default/files/access-transformer_ensemble-guide_pour_le_plan_strategique_2021-2026-mbac.pdf.

MUSEE CANADIEN DE L'HISTOIRE. MUSEE CANADIEN DE LA GUERRE. Sommaire du plan d'entreprise 2023 2028.

<https://www.museedelhistoire.ca/wp-content/uploads/2023/11/corp2023f.pdf>.

PARC DE LA RIVIERE DES MILLE ILES. Plan de visibilité 2022 2023.

https://www.parc-mille-iles.qc.ca/wp-content/uploads/2022/07/D-10980_EcoNature_PlanVisibilite_85x11_REV04.pdf.

SEPAQ. Plan stratégique 2022 2025.

https://www.sepaq.com/resources/docs/org/org_plan_strategique_2022_2025.pdf.

CENTRE D'INTERPRETATION DU SITE ARCHEOLOGIQUE DROULERS/TSIIONHIAKWATHA. Politique de développement durable. 2024.

<https://www.sitedroulers.ca/site/wp-content/uploads/2024/02/2024-developpement-durable.pdf>.