

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

L'ENTREPRISATION DANS LE MILIEU MUSÉAL AU QUÉBEC : L'ÉTUDE
DE CAS DU MUSÉE D'ART CONTEMPORAIN DE MONTRÉAL

MÉMOIRE
PRÉSENTÉ
COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAÎTRISE EN HISTOIRE DE L'ART

PAR
GABRIELLE PROVOST

JANVIER 2022

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.04-2020). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

REMERCIEMENTS

Je remercie ma directrice Ève Lamoureux pour sa rigueur intellectuelle, sa confiance et son précieux encadrement tout au long de ces années de doutes. Je suis particulièrement reconnaissante de notre relation et de ta présence tout au long du processus. Mes remerciements vont également aux professeurs passionnés et inspirants qui m'ont offert une formation de qualité. Votre engagement envers la discipline et votre générosité témoigne du dévouement que vous avez envers le milieu et la relève. Merci à Esther Trépanier et à la Fondation de l'UQAM pour votre appui en fin de parcours.

Un merci particulier à mes amies, mes complices, mes lectrices. Merci à Margarida pour ton aide, pour ta joie de vivre et pour ces longues conversations sur le milieu de l'art. Merci à Lisa pour toutes ces tomates de rédaction que nous avons partagées, pour ces textos d'encouragement et ces appels solidaires. Je vous remercie pour votre écoute, votre douceur et votre bienveillance. Votre amitié est précieuse.

Merci à ma famille qui a su être présente et encourageante. Merci à mes parents et à ma marraine d'avoir nourri ma passion pour l'art. Pour ces discussions, ces expositions visitées, ces catalogues, ces revues et ces articles reçus, vous avez toute ma gratitude. Votre soutien m'a permis de croire en moi et en mon projet de recherche. Merci à mon frère et à ma sœur pour votre support inconditionnel. Merci à Julien pour ta patience et ton amour. Merci d'avoir été présent dans tous les moments d'émotions.

DÉDICACE

Je dédie ce travail aux femmes qui
m'entourent et m'inspirent, aux
hommes de ma vie qui me soutiennent
et croient en moi, à mes chiennes
qui ont su être d'un précieux support
émotionnel.
À toi, grand-papa.
Et à Léandre.

TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES	vi
RÉSUMÉ.....	vii
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE I LE MUSÉE ACTEUR DE L'ENTREPRISE-MONDE	6
1.1 Introduction	6
1.2 Les tendances internationales	8
1.2.1 La notion de patrimoine.....	8
1.2.2 Tourisme culturel, mondialisation et discours économique	9
1.2.3 Le développement des technologies	11
1.2.4 Les nouveaux professionnels.....	12
1.3 Le musée au Québec.....	13
1.3.1 Le contexte québécois de la muséologie	13
1.3.2 La situation démographique et les pratiques culturelles.....	15
1.3.3 La question politique	17
1.4 Les concepts clés	20
1.4.1 Le musée spectaculaire.....	21
1.4.2 L'entreprise-monde	26
CHAPITRE II LES ENJEUX DE LA GOUVERNANCE	29
2.1 Introduction	29
2.2 L'organisation, la gouvernance et la gestion	30
2.2.1 Mode de gouvernance.....	33
2.2.2 Les relations de pouvoir	37
2.3 L'entreprise muséale	42
2.3.1 Le management au musée.....	44
2.3.2 Le financement et les outils de contrôle	45

2.4 Le Musée d'art contemporain de Montréal	48
2.4.1 Diversification des sources de financement	50
2.4.2 Rationalisation du personnel	57
2.4.3 Structure organisationnelle hybride.....	61
2.4.3.1 Le virage commercial.....	67
2.4.3.2 Le spectaculaire.....	73
CHAPITRE III LA MISSION SOCIALE PAR L'ÉDUCAITON	79
3.1 Introduction	79
3.2 Le musée est-il véritablement éducatif?	82
3.3 L'éducation muséale.....	87
3.4 Le Musée d'art contemporain de Montréal	92
3.4.1 La mission éducative	93
3.4.2 Le service d'éducation.....	95
3.5 L'axe économique de l'éducation	103
3.5.1 Le raisonnement économique.....	104
3.5.2 La logique commerciale	107
CONCLUSION.....	115
BIBLIOGRAPHIE	120

LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES

CECA	Comité pour l'éducation et l'action culturelle
ICOM	Conseil international des musées
MAC	Musée d'art contemporain de Montréal
OCCQ	Observatoire de la culture et des communications du Québec
OMT	Organisation mondiale du tourisme
PCI	Patrimoine culturel immatériel
SMQ	Société des musées du Québec
SPGQ	Syndicat de professionnelles et professionnels du gouvernement
UNESCO	Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture

RÉSUMÉ

La gestion d'organisme culturel devient un sujet de plus en plus important dans les milieux de l'art et de la recherche. Alors que pour plusieurs, culture et gestion sont théoriquement antinomiques, ce mémoire propose de dépasser la simple opposition en permettant la rencontre des domaines de gestion, d'économie et de sociologie de l'art. Il a pour objectif de présenter les discours portant sur les logiques dominantes de l'entreprise comme concept, comme forme d'organisation (Solé, 2008), dans le champ de l'art et plus particulièrement au sein du réseau muséal au Québec. Les enjeux récents liés à la décroissance du financement public ont entraîné les musées à trouver de nouvelles sources de revenus. En outre, ils ont dû composer avec certaines mutations internes : l'arrivée de nouveaux professionnels, des transformations dans les rôles et responsabilités du personnel de direction et des administrateurs et l'importance accrue du raisonnement économique. Il est ainsi possible de dire que les musées ont progressivement glissé vers une culture de la gestion entrepreneuriale.

En prenant appui sur le cas du Musée d'art contemporain de Montréal, nous proposons une réflexion sur les modes d'organisation et de gestion actuels ainsi que leurs effets sur le musée d'art, ses travailleurs culturels et les visiteurs. De quelles manières l'entreprise exerce-t-elle une influence sur l'organisation muséale et contribue-t-elle à structurer son espace social qu'est le champ de l'art ? Comment le concept d'entreprise s'est-il immiscé au cœur de la gestion du musée ? Quels sont les rapports de pouvoir entre les différents acteurs faisant partie de l'écosystème muséal ? Quel est l'impact de l'entreprisage du musée sur ses différentes missions ? Ainsi, ce mémoire étudie comment le musée s'adapte à ces nouvelles réalités en tissant des liens entre ses missions, son mode organisationnel, sa philosophie de gestion et les dynamiques sociales, économiques et politiques au sein desquelles il s'insère. Ce projet de recherche creuse également la question spécifique des effets de l'entreprisage dans la gouvernance entre la fonction sociale du musée et son rôle économique.

Mots clés : champ de l'art, éducation, économie, entreprise, entreprise-monde, entreprisage, gestion, mission, musée, Musée d'art contemporain de Montréal, sociologie de l'art.

INTRODUCTION

Le rapprochement entre le milieu des arts et celui de l'économie n'étonne plus aujourd'hui, mais il n'en reste pas moins qu'un grand nombre d'acteurs du champ culturel éprouve un certain malaise à l'égard de la discipline économique et de ses méthodes. Ils gardent une certaine réserve, alors même que le discours économique structure le milieu et qu'il s'est implanté comme un des modes argumentaires le plus souvent utilisés. En outre, l'étude du lien entre le monde des arts et celui de l'économie se concentre sur les notions classiques du marché de l'art et de l'alliance de contraires. La réalité de l'économie étant celle de l'argent, alors que celle de l'art étant celle d'un objet patrimonial obéissant à un tout autre système de valeurs. Ève Chiapello a d'ailleurs montré cette tension qui se fait sentir chez les travailleurs culturels quant à l'approche de gestionnaire au sein de diverses institutions culturelles dans son ouvrage *Artistes versus managers*¹.

Pourtant, ces deux mondes cohabitent avec tant de proximité aujourd'hui que plusieurs auteurs issus de disciplines variées se sont intéressés aux liens que l'art et l'économie entretiennent. L'économiste Françoise Benhamou présente comment l'emprise économique n'échappe à aucun secteur du domaine culturel² et comment l'analyse économique s'inscrit au sein des réflexions sur le patrimoine culturel³. Divers domaines, tels que la sociologie, ont réfléchi au musée comme organisation.

¹ Chiapello, E. (1998). *Artistes versus managers*. Le management culturel face à la critique artiste. Paris : Métailié.

² Benhamou, F. (2011). *L'économie de la culture*. Paris : La Découverte.

³ Benhamou, F. (2019). *Économie du patrimoine culturel*. Paris : La Découverte.

Catherine Ballé, par exemple, a abordé les liens entre le musée et le modèle de l'organisation, un sujet encore trop peu étudié selon son avis⁴. Jean Davallon, quant à lui, aborde le musée comme système de communication — un média — notamment en lien avec la médiation culturelle⁵. Jean-Michel Tobelem s'est penché sur le modèle de la gestion dans les organismes culturels actuels alors que leur environnement est caractérisé par la présence de la pensée économique. Bien que la muséologie est un domaine multidisciplinaire, ces auteurs peuvent être considérés comme extérieurs à la discipline. Leurs recherches témoignent de la pertinence de ce mémoire qui aborde la notion d'entreprise au sein du musée d'art au Québec.

Si l'économie et les sciences qui en dérivent se sont intéressées à l'art, le contraire est moins fréquent. Est-ce qu'un dialogue entre ces deux mondes est possible au sein de la discipline de l'histoire de l'art? Les multiples travaux de François Mairesse sur l'économie de la culture et d'Yves Bergeron sur la gouvernance stratégique des musées le montrent. Analysant les bouleversements liés aux principaux modes de raisonnement de la logique économique que connaissent actuellement les musées, ces auteurs ouvrent le pas à une analyse du paradigme de l'entreprise. Non pas nouveau, mais du moins actuel, le paradigme de l'entreprise — dont les modalités régiraient la manière d'organiser nos sociétés et nos rapports sociaux — s'arrime au phénomène du néomanagement qui occupe une place grandissante dans le champ des arts.

Ainsi, la problématique du mémoire se définit autour de la question suivante : quels sont les effets de l'entreprise au sein des institutions muséologiques artistiques au Québec? Le musée s'inscrit dans un réseau de relations avec les acteurs du

⁴ Ballé, C. (dir.) (2003). Musées, changement et organisation. Culture et Musées. Musées et organisation, 2, p. 17-33.

⁵ Davallon, J. (1992). Le musée est-il un véritable média? Publics et Musées. Regards sur l'évolution des musées, 2, p.99-123

champ des arts : artistes, publics, professionnels, partenaires et collectionneurs, nombreuses institutions et État. Nous cherchons à concilier les discours de gestion issus de la science économique avec ceux issus de la sociologie de l'art. L'entreprise en tant que modèle et concept étudié permet de rapprocher le discours sociologique et le discours économique de l'art afin de dépasser la traditionnelle opposition entre ces deux approches : la sociologie étant axée sur l'étude du contexte de la production artistique et l'économie s'intéressant aux aspects économiques de la consommation, de la création et de la distribution.

Ainsi, ce projet veut éclairer la relation que le musée entretient avec le champ de l'art et plus largement avec les logiques capitalistes. De quelles manières les logiques d'entreprises s'inscrivent-elles dans les musées ? Comment les logiques d'entreprises influencent-elles les décisions muséales et les relations que le musée entretient avec les autres acteurs du champ de l'art ? Existe-t-il une conciliation possible entre les missions éducatives, artistiques et sociales et les missions économiques du musée ? Voilà les principales questions auxquelles le mémoire cherchera à répondre. Notre hypothèse est que l'entreprise exerce une influence si grande et dominante⁶ sur l'organisation du champ des arts qu'elle altère les rôles et les missions des institutions muséales⁷. L'entreprise est une force organisatrice de la société⁸ ; elle contribue à structurer l'espace social qu'est le champ des arts.

Le sujet, cela dit, n'est pas qu'abordé théoriquement. Il s'appuie sur une étude de cas, celle du Musée d'art contemporain de Montréal (MAC). Situé dans la région

⁶ Solé, A. (2008). L'entreprisation du monde. Dans Chaize, J. et Torres, F. (dir.) Repenser l'entreprise. Saisir ce qui commence, vingt regards sur une idée neuve. (p.27-54). Paris : Le cherche midi.

⁷ Tobelem, J-M. (2017). La gestion des institutions culturelles : Musées, patrimoine, centres d'art. Paris : Armand Colin.

⁸ Solé, A. (2008). L'entreprisation du monde. Dans Chaize, J. et Torres, F. (dir.). Repenser l'entreprise. Saisir ce qui commence, vingt regards sur une idée neuve. (p.27-54) Paris : Le cherche midi.

métropolitaine de Montréal, ville reconnue pour son dynamisme culturel et pour sa vitalité créative, le MAC s'est implanté au cœur d'un milieu foisonnant et attractif. En effet, Montréal a gagné en importance culturelle à partir du milieu du 20^e siècle, et ce jusqu'à aujourd'hui. Elle abrite près de la moitié des Québécois, faisant de la métropole un véritable moteur économique et culturel du Québec. Créé en 1964, dans le sillage de la Révolution tranquille, le MAC est maintenant installé en plein cœur du paysage urbain et culturel du quartier des Spectacles au centre-ville de Montréal. Le choix de cet emplacement s'avérait représentatif d'un musée en phase avec la société dans laquelle il s'inscrit.

Notre étude s'appuiera sur les sources disponibles telles que les rapports d'activités et les documents d'orientation afin de bien cerner la mission du musée, ses politiques institutionnelles, sa structure organisationnelle et ses liens avec sa communauté⁹. Notre analyse prend également appui sur une revue de la littérature pertinente des sujets issus des disciplines de gestion, d'économie, de sociologie et de muséologie.

Le mémoire se décline en trois chapitres. Le premier propose un survol des grandes tendances internationales qui ont influencé l'évolution du musée dans les dernières décennies et qui ont une incidence sur la réflexion proposée. Nous y analysons spécifiquement les musées québécois. Ceci nous amène à définir les concepts clés de cette étude que sont le musée spectaculaire et l'entreprise-monde. Le second chapitre étudie les enjeux de la gouvernance au sein de l'organisation du musée. Une partie théorique définit les concepts d'organisation, de gouvernance et de gestion afin de

⁹ Nous avons rencontré quelques embûches lors de notre période de recherche ce qui a limité l'accès à la documentation. La fermeture du musée lors de la grève des professionnels du musée en 2019 et le nombre de personnels a entraîné des difficultés dans les correspondances et la consultation de documents sur place. Également, un déménagement était prévu lors la fermeture temporaire liée aux travaux de transformation ce qui a limité l'accès aux ressources internes pouvant être mises à notre disposition. Certains documents se trouvant dans des boîtes n'ont pas pu être consultés puisque le processus de déménagement avait été entamé.

poser les bases du modèle de l'entreprise. Par la suite, nous analysons comment le MAC se rapproche d'une culture de gestion entrepreneuriale. En nous appuyant sur les rapports annuels, les plans stratégiques et la couverture de presse, nous analysons comment les principes de gouvernance d'entreprise se sont développés au sein du musée. Finalement, le dernier chapitre pose la question des effets de gouvernance sur la mission éducative du MAC alors que le musée est soumis aux principes de gestion d'entreprise. Nous avons choisi de nous pencher sur la mission éducative puisqu'elle a connu au cours des dernières années une croissance au sein du musée en plus d'être une thématique largement étudiée au sein de la discipline. Ainsi, à travers l'étude du rôle éducatif du musée, il est possible de mettre en lumière la tension entre la dimension sociale et économique de cette fonction. Le regard est d'abord posé sur le développement du service de l'éducation et de la documentation pour ensuite analyser comment le MAC réussit à concilier sa mission sociale à sa mission économique.

CHAPITRE I

LE MUSÉE ACTEUR DE L'ENTREPRISE-MONDE

1.1 Introduction

D'après les plus récents statuts de l'ICOM, la définition en vigueur du musée est la suivante :

Le musée est une institution permanente sans but lucratif, au service de la société et de son développement, ouverte au public, qui acquiert, conserve, étudie, expose et transmet le patrimoine matériel et immatériel de l'humanité et de son environnement à des fins d'études, d'éducation et de délectation.¹⁰

Cette définition reste à ce jour la plus répandue. Toutefois, de façon plus complexe et complète, le *Dictionnaire encyclopédique de la muséologie* apporte une nuance dans la compréhension de la notion de musée. « Le musée est un concept à trois composantes : à savoir une *institution*, qui réclame une *gestion*, un bâtiment, donc une *architecture*, et des *collections*¹¹ ». En constante évolution, il devient difficile de figer la compréhension du musée. Si le musée réussit à traverser le temps, c'est par son potentiel d'adaptation et de renouvellement aux conditions sociétales.

¹⁰ ICOM. Définition du musée. Récupéré de <https://icom.museum/fr/ressources/normes-et-lignes-directrices/definition-du-musee/>

¹¹ Desvallées, A. et Mairesse, F. (2011). *Dictionnaire encyclopédique de la muséologie*. Paris : Armand Colin, p.19.

Pour définir l'univers pluriel des musées, François Mairesse emprunte le concept de rhizome à Deleuze et Guattari. Il réfère à l'idée d'un « rhizome muséal¹² » pour nommer les multiples constituants de la réalité actuelle des musées. Selon lui, il n'existe pas de centre au projet muséal. Ce sont les stratégies des acteurs qui gravitent autour de l'institution qui influencent, transforment et modulent le projet muséal changeant sa nature à chacune de ses connexions. Selon cette idée, le musée ne peut désormais plus être observé en tant qu'image statique. Il doit plutôt être défini de l'extérieur, par l'ensemble des interconnexions qui le composent. Le rhizome muséal est mouvant et ouvert. Dans cette perspective, définir le musée est une tâche difficile, voire impossible, si l'objectif est de maintenir une définition universelle. Poser une réflexion sur le musée d'aujourd'hui est en quelque sorte une manière de réfléchir à notre modernité.

Si le projet muséal se réinvente à chaque génération, comme l'énonce François Mairesse¹³, quels sont les grands changements qu'ont connus les musées dans leur évolution en phase avec la société ? Quels sont les impacts du développement de nos sociétés contemporaines sur nos institutions ? À travers ce réseau interrelationnel, comment se définit le musée d'art au Québec ? Ce chapitre propose un survol des tendances ayant influencé les musées au cours des quarante dernières années afin de bien comprendre le contexte actuel du musée d'art québécois. Reprenant l'idée du rhizome, nous voulons exposer les différents constituants du champ muséal. Après avoir exposé les grands changements survenus, le chapitre présente les concepts clés et la question de recherche qui guidera le mémoire.

¹² Mairesse, F. (2002). Le musée, temple spectaculaire : une histoire du projet muséal. Lyon : Presses universitaires de Lyon, p. 149.

¹³ Mairesse, F. (2002). Le musée, temple spectaculaire : une histoire du projet muséal. Lyon : Presses universitaires de Lyon, p.12.

1.2 Les tendances internationales

Influencé par les grandes mouvances de la société, le musée s'est adapté et il s'est transformé au fil des années. Les changements survenus dans les politiques internationales liées au patrimoine, à la mondialisation, au tourisme culturel et au discours économique, au développement des technologies et aux nouveaux modes de communications ainsi que l'arrivée de nouveaux professionnels sont tant de facteurs ayant participé à la mutation des musées.

1.2.1 La notion de patrimoine

La notion de patrimoine a beaucoup évolué au cours des dernières années, notamment en regard de la question éthique liée à la propriété culturelle, de laquelle il émerge une nouvelle responsabilité face aux cultures et au patrimoine à conserver. L'adoption de la Convention internationale de l'UNESCO sur la sauvegarde du patrimoine culturel immatériel¹⁴ en 2003 et de la Convention sur la protection et la promotion de la diversité des expressions culturelles, dont le Québec est le premier gouvernement à approuver le texte de la convention en 2005, témoigne de la prise de conscience internationale de la fragilité des cultures. Non seulement de nouveaux objets intègrent les fonds de collection avec la reconnaissance du patrimoine immatériel, mais un mouvement international de restitution des collections permet à des communautés culturelles de rapatrier leurs biens culturels.

En outre, en 2007, l'ICOM intègre officiellement la notion de patrimoine immatériel dans la nouvelle définition du musée par l'ICOM. « Le patrimoine matériel et immatériel de l'humanité et de son environnement » remplace « les témoins matériels

¹⁴ UNESCO. (2020) Textes fondamentaux de la Convention de 2003 pour la sauvegarde du patrimoine culturel immatériel (édition 2020). Récupéré de https://ich.unesco.org/doc/src/2003_Convention_Basic_Texts-_2020_version-FR.pdf

de l'homme et de son environnement » de la version précédente publiée en 1974. Ce changement répond à une conception de plus en plus anthropologique de la notion de patrimoine ou d'héritage. Par le fait même, cette vision impose de grandes réflexions quant à la responsabilité du musée et son rôle de conservateur. Désormais, la notion de patrimoine inclut « les traditions orales, les arts du spectacle, les pratiques sociales, rituels et événements festifs, les connaissances et pratiques concernant la nature et l'univers ou les connaissances et le savoir-faire nécessaires à l'artisanat traditionnel¹⁵ ».

Le développement de la notion même de patrimoine participe à l'effervescence du secteur culturel. En effet, Michel Côté rappelle que la reconnaissance de patrimoines jusqu'alors négligés et l'élargissement de la notion de patrimoine avec la nouvelle dimension de patrimoine immatérielle ont contribué à l'ouverture de nombreux musées à travers le monde¹⁶.

1.2.2 Tourisme culturel, mondialisation et discours économique

Le musée est devenu un attrait touristique. L'organisation mondiale du tourisme (OMT) et l'Organisation de coopération et de développement économique (OCDE) estiment que le voyage culturel représentait 37 % en 1995 et 40 % du tourisme international en 2007¹⁷. Jean-Michel Tobelem précise que le développement du

¹⁵ *Ibid.*, p.5

¹⁶ Côté, M. Conférence inaugurale. (2013). Dans Acte du colloque public des états généraux des musées genevois. Quels sont les enjeux pour les musées du XXI^e siècle?. 3 et 4 octobre 2013. Musée d'histoire naturelle de Genève, Genève. Récupéré de https://www.geneve.ch/sites/default/files/file-admin/public/Departement_3/Autres_fichiers/actes-colloque-culture-ville-geneve.pdf

¹⁷ Réseau de veille en tourisme. Tourisme culturel et patrimonial, un produit en croissance à travers le monde. Récupéré de <https://veilletourisme.ca/2011/01/05/tourisme-culturel-et-patrimonial-un-produit-en-croissance-a-travers-le-monde/>

tourisme culturel caractérise le musée comme un potentiel créateur de richesse, véritable acteur du marché touristique.

Le développement du tourisme est l'une des manifestations de l'essor des services et de la production immatérielle dans l'économie contemporaine — avec la culture, la recherche, l'information, la santé et l'éducation. [...] Cette situation tend *de facto* à placer les institutions culturelles dans la position d'acteurs d'un marché touristique qui organise la concurrence des territoires à l'échelle planétaire.¹⁸

L'essor du tourisme culturel s'explique par plusieurs facteurs ayant participé au développement de l'offre touristique, réel marché compétitif plaçant le musée au cœur d'une concurrence entre les villes et les territoires. La fréquentation des institutions muséales a des effets positifs, non seulement sur les sources de revenus que représentent les visiteurs, mais également sur les retombées économiques d'une ville et d'une région. L'ouverture du Guggenheim de Bilbao en 1997 illustre l'incidence d'une telle construction sur le développement économique et touristique. Il est également la prémisse du phénomène de la création de filiales internationales des grands musées.

Institution aux multiples fonctions, dont celles économiques, diplomatiques et politiques, le musée est un « espace de promotion de certaines valeurs collectives¹⁹ » et de médiation d'un discours. Alors que le tourisme culturel est en croissance dans une société de cohabitation avec différentes cultures, l'art agit comme un outil potentiel de médiation entre et vers l'altérité. Yves Bergeron et Luc Dupont rappellent le rôle social du musée :

¹⁸ Tobelem, J-M. (2017). La gestion des institutions culturelles. Musées, patrimoine, centres d'art. Paris : Armand Colin, p. 255

¹⁹ Bergeron, Y. et Baillargeon, L. (2018). Musées et contrat social : les enjeux du vivre-ensemble et de la gouvernance. Dans Lamoureux, E. et Uhl, M. Le vivre-ensemble à l'épreuve des pratiques culturelles et artistiques contemporaines. (p. 31-48). Québec : Presses de l'Université Laval, p.31.

Les musées jouent un rôle fondamental d'ouverture à l'« autre », à la différence et au métissage. [Ils] contribuent à établir des ponts entre les cultures. En outre, ils sont devenus des lieux de médiation de la culture et de la différence. En ce sens, les musées sont plus que jamais nécessaires à notre temps²⁰.

Acteur clé du vivre ensemble, il est un lieu permettant de comprendre la culture dans laquelle il se trouve, de tisser des liens sociaux. Au service d'une collectivité, il participe à la mise en place de pratiques et de conceptions de notre monde actuel.

1.2.3 Le développement des technologies

Les dernières années ont été foisonnantes en ce qui a trait au développement accéléré de la technologie : ordinateur, téléphone cellulaire, vidéoconférence, télévision numérique, réseau Internet, application mobile, réalité virtuelle et intelligence artificielle. Elles ont transformé le cadre de vie, mais également le mode de vie et les structures sociales²¹. Certes, l'avènement de nouvelles technologies a toujours bouleversé l'environnement dans lequel nous évoluons, toutefois, ces innovations apparaissent pour le musée comme de nouvelles possibilités de médiation, de diffusion et de transmission.

Internet s'est inscrit sur la ligne du temps comme un événement marquant d'une époque. Territoire sans frontières, le web présente de nouveaux espaces à conquérir. La présence nouvelle des musées sur le web les places en concurrence les uns avec les autres à travers ce nouveau territoire, se disputant annuellement le nombre de visiteurs. Certaines collections muséales sont entièrement disponibles en ligne. Des

²⁰ Bergeron, Y., Déry, L., Dupont L., Légaré, B., Montpetit, R., Schiele, B. (2005). Musées et Muséologie : Nouvelles frontières. Essais sur les tendances. Québec : Société des musées québécois et Musée de la civilisation. p. 124.

²¹ *Ibid.*, p.14

musées virtuels sont également apparus dans le paysage numérique de la muséologie. L'utilisation de technologie numérique témoigne des possibilités de renouveler les canaux de communication avec les visiteurs. Avec le développement des technologies de communication, les institutions muséales se doivent de développer une réflexion stratégique²².

La prise en charge des multiples canaux de communication et le développement stratégique qui s'impose avec l'émergence des nouvelles technologies nécessitent l'intégration de nouveaux savoirs dans les musées.

1.2.4 Les nouveaux professionnels

De nouveaux professionnels formés dans des disciplines autres que la muséologie et l'histoire de l'art intègrent les institutions muséales. La tendance est particulièrement lourde en Amérique du Nord où une forte dissociation entre les fonctions du conservateur et celle de la direction de l'institution permet d'insister sur le rôle, devenu nécessaire, de gestionnaire dans les musées. Formés dans une école de gestion, les directeurs de musées occupent des tâches qui sont nouvelles.

Yves Bergeron et Sheila Hoffman résument le débat d'opinion face à l'intégration de ce nouveau profil de personnel au sein des institutions, mais aussi au sein de la discipline de la muséologie²³. La diversité de point de vue s'exprime selon les rôles de chacun : les conservateurs défendent un musée centré sur l'objet et les collections ; les éducateurs poursuivent le désir d'une mission orientée vers les publics et une visite conviviale ; les administrateurs orientent et justifient leur démarche en se basant sur ce qui est quantifiable, la fréquentation. À cela s'ajoutent les défenseurs d'un

²² *Ibid.*, p.141

²³ Bergeron, Y. et Hoffman, S. (2015). Pour une nouvelle formation en muséologie : au-delà du savoir et du savoir-faire, le savoir-devenir. *Éducation et francophonie*, 43 (1). p.146-162.

musée global qui conjugue le modèle de la bibliothèque, des archives et du musée. Ce débat entre les valeurs traditionnelles et les nouvelles perspectives de ce que devrait être le musée témoigne de l'ambiguïté à laquelle les musées font face. Il devient difficile de concilier le projet muséal et le modèle de gouvernance.

1.3 Le musée au Québec

Bien que les tendances internationales des dernières décennies ont profondément transformé le musée, le modèle québécois diffère de la matrice européenne et notamment française²⁴ puisqu'elle puise également ses racines aux États-Unis²⁵. Un bref survol des événements marquants de la muséologie au Québec permettra de bien cerner l'évolution du musée des dernières années. Parmi les éléments qui ont influencé le musée québécois se trouvent la situation démographique, l'évolution des pratiques culturelles et la question politique particulière au Québec.

1.3.1 Le contexte québécois de la muséologie

En 1971, le muséologue canadien Duncan F. Cameron parlait d'une « révolution des musées²⁶ » en référence à ce qui survient dans les musées américains au cours des années 1960²⁷. Il en appelle au besoin des musées à réfléchir à « leur véritable rôle muséal, leur fonction sociale²⁸ ». Au tournant entre deux tendances, le « temple » et

²⁴ Mairesse, F. (2020). Existe-t-il une muséologie spécifiquement québécoise ? *Rabaska*, 18, p.246-250

²⁵ Bergeron, Y. (2019). *Musées et patrimoines au Québec. Genèse et fondements de la muséologie nord-américaine*. Paris : Les Éditions Hermann.

²⁶ Cameron, D. F. (1971) *The Museum, a Temple or the Forum*. Dans Desvallées, A. (dir.) trad. (1992). *Vagues : une anthologie de la nouvelle muséologie*, 1, p.77-86

²⁷ Montpetit, R. (2015). La scène muséologique au Québec : rattrapage et innovation. Dans Bergeron, Y., Arsenault, D. et Provencher Saint-Pierre, L. (dir.) *Musée et muséologie : au-delà des frontières. Les muséologies nouvelles en question*. (p.31-70). Québec : Presses de l'Université Laval, p.32-33.

²⁸ Op. cit., p.86

le « forum », pour reprendre ses mots, les musées évoluent, et ce, pour rendre accessible la culture au plus grand nombre. Les décennies qui suivent la résolution de Santiago du Chili de 1972 sont marquées par cette volonté de faire du musée un « lieu de réflexion et de changement pour le mieux-être des citoyens²⁹ ». À partir des années 1970, le musée entend jouer un rôle plus actif au sein de la société. Alors que le Québec traverse une crise économique au début des années 1980, le gouvernement se lance dans des projets d'infrastructure. Sont alors apparus de nouveaux types de musées, dont le Musée de la Civilisation en 1988. Son approche et le concept de « musée de société » seront largement repris au Québec et à l'international. C'est une période de recomposition ou d'émergence de collection, de multiplication d'expositions thématiques et de nouveaux services dédiés aux publics. Puis, dans les années 1990, la décroissance du soutien financier public oblige les musées à se transformer encore une fois et à trouver de nouveaux moyens de financement.

Raymond Montpetit identifie trois sources principales d'influences qui ont conduit aux innovations de la muséologie moderne au Québec : l'Exposition universelle *Terre des Hommes* de 1967, le courant américain de l'interprétation et les théories et les pratiques de la nouvelle muséologie incarnée dans les écomusées français³⁰. La première influence témoigne d'un changement quant aux dispositifs de mise en exposition des objets notamment par le design et la présentation de grandes expositions thématiques qui proposent une trame discursive conjuguant le passé et le présent et qui réunissent plusieurs dispositifs de présentation pour communiquer un message³¹. Le courant américain de l'interprétation théorisé par Freeman Tilden³² a,

²⁹ Bergeron, Y (2019). *Musées et patrimoines au Québec. Genèse et fondements de la muséologie nord-américaine*. Paris : Les Éditions Hermann, p.327.

³⁰ Montpetit, R. (2015). *La scène muséologique au Québec : rattrapage et innovation*. Dans Bergeron, Y., Arsenault, D. et Provencher Saint-Pierre, L. (dir.) *Musée et muséologie : au-delà des frontières. Les muséologies nouvelles en question*. (p.31-70). Québec : Presses de l'Université Laval, p.37-38

³¹ Ibid., p.37

quant à lui, inspiré notamment l'approche muséologique de Parc Canada. Basé sur l'appel de tous les sens, l'objectif se résume ainsi :

Révéler aux visiteurs qui le désirent, quelque chose de la beauté, des merveilles, de la signification spirituelle et inspirante, qui se trouve derrière ce que le visiteur peut percevoir avec ses sens. Cette tâche ou fonction [est] accomplie par les « gardiens de nos trésors ».³³

Les centres d'interprétation se sont multipliés dans les années 1970 et 1980, présentant des expositions innovantes qui offrent aux visiteurs des clés de compréhension sur les événements présentés. Finalement, selon Montpetit, la muséologie québécoise retient de la nouvelle muséologie française :

l'esprit de démarche, l'approche globale et inclusive des thématiques, l'intérêt pour la vie quotidienne des gens ordinaires et l'attitude d'ensemble qui, loin d'un fétichisme des objets pour eux-mêmes, cherche à travers eux à prendre en compte la multiplicité des expériences humaines qui s'expriment dans la quotidienneté de ceux qui les ont fabriqués et utilisés.³⁴

1.3.2 La situation démographique et les pratiques culturelles

Au Québec comme dans tous les pays industrialisés, la hausse du nombre de visiteurs venant au musée correspond au moment où les citoyens ont un meilleur accès à

³² Tilden F. (1957). *Interpreting Our Heritage* (4^e éd.). Chapel Hill: The University of North Carolina Press.

³³ Tilden F. (1957). *Interpreting Our Heritage* (4^e éd.). Chapel Hill: The University of North Carolina Press. Dans Desvallées, A. et Mairesse, F. (2011). *Dictionnaire encyclopédique de la muséologie*. Paris : Armand Colin, p.226.

³⁴ Montpetit, R. (2015). La scène muséologique au Québec : rattrapage et innovation. Dans Bergeron, Y., Arseneault, D. et Provencher Saint-Pierre, L. (dir.) *Musée et muséologie : au-delà des frontières. Les muséologies nouvelles en question*. (p.31-70). Québec : Presses de l'Université Laval, p.38

l'éducation postsecondaire³⁵. Ces conditions sont réunies dans les années 1970 au Québec, favorisant le développement du réseau muséal et l'accès à la culture pour un plus large public. Le Musée de la civilisation s'inscrit dans cet esprit de la nouvelle muséologie positionnant le citoyen au cœur du musée. En 1987, il met en place un service de la recherche et de l'évaluation étudiant les pratiques culturelles des publics qui le fréquentent pour mieux répondre à ses attentes. Né du besoin de créer un appareil de référence qui génère et regroupe des statistiques afin de mieux répondre aux besoins des différents acteurs liés aux domaines de la culture et des communications, l'Observatoire de la culture et des communications (OCCQ), créé en 2000, permet un partage des connaissances et une meilleure collaboration.

La démographie est « l'une des tendances les plus significatives lorsqu'on examine les comportements des visiteurs dans les musées³⁶. » Yves Bergeron et Luc Dupont n'hésitent pas à dire que « l'avenir des musées dépend de leur intérêt pour cette forme de pratique culturelle³⁷ » non seulement pour leur habitude culturelle, mais aussi pour ce qui a trait à la relève professionnelle dans les musées. Les études et les outils d'enquêtes sur les publics se sont professionnalisés avec le temps, témoignant du facteur important que représente le visiteur pour l'avenir des musées. Permettant de mesurer l'expérience muséale des visiteurs afin de mieux répondre aux besoins des clientèles, le taux de fréquentation est également un gage de retombées financières.

Il faut également noter que Québec, la Capitale-Nationale, et Montréal sont les deux grandes villes accueillant le tiers des institutions muséales. Favorisées par leur

³⁵ Bergeron, Y. (2019). *Musées et patrimoines au Québec. Genèse et fondements de la muséologie nord-américaine*. Paris : Les Éditions Hermann, p.327.

³⁶ Bergeron, Y., Déry, L., Dupont L., Légaré, B., Montpetit, R., Schiele, B. (2005). *Musées et Muséologie : Nouvelles frontières. Essais sur les tendances*. Québec : Société des musées québécois et Musée de la civilisation, p.150

³⁷ *Ibid.*, p.157

position géographique et le développement touristique de ces deux métropoles, elles comptabilisent un haut taux de fréquentation des musées. Les régions mettent à profit la session estivale pour profiter de la vague du tourisme régional.

1.3.3 La question politique

La question politique est particulière au Québec, puisque la province est assujettie à la Constitution de 1867 et la répartition des pouvoirs qui en découle. Ainsi, le gouvernement du Québec et le gouvernement fédéral canadien cherchent tous deux à promouvoir leur conception de la culture. Néanmoins, la culture est un domaine de compétence prioritaire au Québec. Diane Saint-Pierre note que même si le gouvernement fédéral canadien et le gouvernement du Québec ont cherché à promouvoir leur conception respective de la culture, « le Québec met en place, dès les années 1960, un programme ambitieux de défense et de promotion de la culture québécoise, d'expression française³⁸ ». Elle ajoute que « le Québec se distingue des autres provinces canadiennes, notamment en ce qui a trait à l'ampleur, à l'étendue et à la portée de ses actions publiques au fil des décennies³⁹ ».

Les années 1960 sont marquées par la mise en place d'un système étatique interventionniste. Dans le contexte de la Révolution tranquille, le Québec subit une « véritable mutation de la référence nationale, et ce, à travers les transformations structurelles, économiques, sociétales et identitaires qui auront rapidement des conséquences majeures sur l'action politique en matière de culture et de politiques

³⁸ Saint-Pierre, D. (2010). La politique culturelle du Québec : Bilan et défis. Dans Saint-Pierre, D. et Audet, C. Les tendances et défis des politiques culturelles : Cas nationaux en perspectives. France-Angleterre-Etats-Unis-Allemagne-Espace-Belgique-Suisse-Suède-Pays de Galle et Écosse-Québec. Les organisations internationales. (p.277-320). Québec : Presses de l'Université Laval, p.282.

³⁹ Ibid., p.280.

culturelles.⁴⁰ » En 1961 est créé le ministère des Affaires culturelles dans l'optique de faire de la province de Québec le centre de rayonnement de la culture française en Amérique. C'est une période d'affirmation culturelle et identitaire des Canadiens français, plus précisément de l'identité québécoise. Plusieurs sociétés historiques réclament la création d'un musée pour conserver et mettre en valeur leur patrimoine régional. Une multiplication de musées fait son apparition sur l'ensemble du territoire québécois.

Si la décennie des années 1960 affirme une volonté politique d'intervention dans le développement économique, social et culturel et de son rayonnement à l'étranger⁴¹, les années 1970 mettent l'accent sur l'identité nationale des Québécois. La parution du Livre vert *Pour l'évolution de la politique culturelle du Québec* en 1976 a comme ambition de réviser la politique culturelle et d'accroître les budgets qui y sont consacrés⁴². Deux ans plus tard, le Livre blanc *La politique québécoise du développement culturel* adopte une conception plus large et englobante de la culture intégrant des valeurs, des idées, des symboles de la société québécoise. Le patrimoine et la production culturelle doivent être représentatifs de l'ensemble de la population. Ainsi, l'État investit dans les centres d'interprétation, les sites et les parcs historiques.

Un tournant néolibéral à l'échelle mondiale touche le Québec des années 1980. C'est l'époque du désengagement de l'État dans le développement de l'économie et de la société. Marquées par un partage des responsabilités, tant sur le plan local que régional, en plus d'une réorganisation administrative de plusieurs services du ministère des Affaires culturelles, les années 1980 et 1990 représentent l'époque de la

⁴⁰ Ibid., p.287.

⁴¹ Ibid., p.291.

⁴² Ibid., p.292.

décentralisation du soutien aux arts. C'est notamment en 1992 qu'est adoptée la *Politique culturelle du Québec*, politique qui sera revue en 2018. Les gouvernements reconnaissent qu'en plus de vingt ans le contexte a fortement évolué : mondialisation, évolution rapide des technologies, changement dans la composition démographique du Québec, en plus des flux migratoires plus importants et de la condition économique instable⁴³. Diane Saint-Pierre rappelle que la politique culturelle n'est jamais neutre : « elle reflète certaines conceptions, normes et valeurs qu'un État se fait du rôle de la culture et des arts dans la société à une époque donnée⁴⁴ » ; puis elle « est influencée par divers déterminants sociaux, politiques, économiques et culturels qui agissent comme de véritables *modus operandi* emblématiques et identitaires⁴⁵ ». Elle ajoute également :

Traduisant le modèle d'organisation privilégié dans la gestion des affaires publiques en ce domaine, la politique culturelle résulte habituellement de compromis entre les orientations politiques, d'une part, et les revendications d'acteurs issus très souvent des milieux de la culture et qui en sont habituellement les premiers destinataires, d'autre part.⁴⁶

En 2016, le gouvernement du Québec prévoit un grand chantier concernant le renouvellement de sa politique culturelle datée de 1992. Il reconnaît qu'en plus de vingt ans le contexte a fortement évolué : mondialisation, évolution rapide des technologies, changement dans la composition démographique du Québec en plus des

⁴³ Ministère de la Culture et des Communications du Québec. (2021). Partout, la culture — Politique culturelle du Québec. Récupéré de <https://partoutlaculture.gouv.qc.ca/politique/>

⁴⁴ Saint-Pierre, D. (2010). La politique culturelle du Québec : Bilan et défis. Dans Saint-Pierre, D. et Audet, C. Les tendances et défis des politiques culturelles : Cas nationaux en perspectives. France-Angleterre-Etats-Unis-Allemagne-Espace-Belgique-Suisse-Suède-Pays de Galle et Écosse-Québec. Les organisations internationales. (p.277-320). Québec : Presses de l'Université Laval, p.281.

⁴⁵ Ibid.

⁴⁶ Ibid.

flux migratoires et de la condition économique instable⁴⁷. Les consultations auprès des citoyens, des organismes, des communautés autochtones, des ministères, des instances municipales et de sociétés d'État et les mémoires déposées par différents acteurs du milieu permettent de proposer des orientations et des recommandations au projet. Les quatre grandes orientations de la politique sont :

L'épanouissement individuel et collectif grâce à la culture ; façonner un environnement propice à la création et au rayonnement des arts et de la culture ; dynamiser la relation entre culture et territoire ; accroître l'apport de la culture et des communications à l'économie et au développement du Québec.⁴⁸

1.4 Les concepts clés

Face aux transformations récentes, le rôle social accru du musée a contribué à une responsabilisation de l'institution. Que ce soit avec l'intégration du patrimoine immatériel et la reconnaissance de patrimoine négligées à l'origine de l'ouverture de nombreux nouveaux musées, ou encore, avec l'élargissement de la notion même de la culture, le virage social modifie les valeurs au cœur du musée. À l'international comme au Québec, les enjeux économiques et de fréquentation sont devenus prioritaires. Les changements survenus avec le développement des technologies, l'intégration de discours étranger à l'histoire de l'art et la muséologie avec la venue de nouveau profil de professionnels et la sophistication des études des publics ont entraîné de nouveaux impératifs de gestion rapprochant le musée du modèle de l'entreprise.

⁴⁷ Ministère de la Culture et des Communications du Québec. (2021). Partout, la culture — Politique culturelle du Québec. Récupéré de <https://partoutlaculture.gouv.qc.ca/politique/>

⁴⁸ Ibid.

Pour réfléchir à la manière dont les logiques d'entreprises s'inscrivent dans le musée, nous retenons deux concepts qui nous permettront de mener à terme notre analyse sur le musée d'art au Québec et de rapprocher les discours économiques et sociologiques des institutions muséales. Le premier est celui du musée spectaculaire évoqué par François Mairesse, qui rend bien compte d'une dynamique actuelle fondamentale. Le second concept, qui sera en trame de fond tout au long de ce mémoire, est celui de l'entreprise-monde, avancé par Andreu Solé. Si l'un correspond seulement au musée, l'autre prend en compte la société contemporaine tout entière.

1.4.1 Le musée spectaculaire

Le phénomène de mise en marché des musées semble s'être installé depuis une vingtaine d'années. Au commencement, les boutiques de musées permettaient aux musées d'étendre leur zone d'influence et de développer l'idée d'une « marque ». La mise en marché des musées s'est ensuite construite par trois événements particuliers comme le résume François Mairesse : « les changements de politiques tarifaires utilisées dans les musées, la création de filiales, la possibilité d'une aliénation de leur patrimoine.⁴⁹ »

Le premier événement concerne les musées qui, depuis une dizaine d'années, augmentent le prix moyen d'entrée. Si l'élasticité du prix ne semble pas occasionner une baisse de fréquentation, l'argument souvent utilisé par les musées pour modifier leur grille tarifaire est celui du développement du tourisme culturel⁵⁰. À la grande joie des partenaires qui souhaitent des retombées importantes générées par le flux

⁴⁹ Mairesse, F. (2010). Le musée hybride. Paris : La Documentation française, p.13.

⁵⁰ Le caractère international de la clientèle est l'argument le plus utilisé notamment en raison du marché gigantesque que représente l'industrie du tourisme qui ne cesse de se développer. Mairesse, F. (2010). Le musée hybride. Paris : La Documentation française, p.19. Mairesse, F. (2005) Le droit d'entrer au musée. Bruxelles : Labor.

touristique dans leurs régions, des objectifs de décentralisation et de démocratisation sont également évoqués pour soutenir l'affluence dans les musées.

Le second événement touche évidemment qu'une faible portion des musées, mais il s'agit tout de même d'un phénomène qui impose une manière de faire quant à l'avenir des musées. La création de filiales « constitue, dans le monde des affaires, un événement naturel lié à la croissance des entreprises autant qu'une affirmation de leur réussite : créer des succursales permet d'accroître ses parts de marché, de prospecter sous de nouveaux cieux et donc de générer de plus amples profits⁵¹. » Le phénomène a débuté par l'échange international, notamment le prêt d'œuvres d'art, puis depuis quelques années l'organisation régulière de grandes expositions qui voyagent internationalement dans l'optique de créer et d'entretenir des relations diplomatiques entre les musées, mais aussi de générer des revenus non négligeables occasionnés par un fort taux de fréquentation de ces expositions *superproductions*. À cela s'est ajouté le phénomène de commercialisation du musée qui ouvre des filiales à l'international, dont le prisé Guggenheim Bilbao, sous le prétexte que l'équation architecture spectaculaire + marque connue = retour sur investissement garanti⁵². L'internationalisation du musée reprend les règles du marché et fonctionne comme celle des grandes marques. Bien que ce phénomène s'applique à un échantillon de musées peu représentatifs de la majorité, il n'en reste pas moins qu'aux yeux du public cet échantillon représente le cœur du musée, notamment parce qu'ils sont les plus médiatisés et fréquentés.

Le dernier événement se rapporte à la pratique de la vente d'œuvres figurant parmi les collections du musée (ou de dons). François Mairesse dénonce dans cette pratique

⁵¹ Mairesse, F. (2010). Le musée hybride. Paris : La Documentation française, p.17

⁵² Ibid.

l'emprise du marché sur le musée. L'aliénation des œuvres des collections est une manière de développer des ressources propres pour pallier les besoins financiers des institutions : le marché semble l'emporter sur l'accomplissement de la mission de service public qui agit à titre de raison d'être des musées. Techniquement, le musée est garant du patrimoine qu'il conserve. Aliéner une œuvre par la vente de celle-ci inscrit le musée dans le marché, le faisant participer à l'économie du divertissement et au tourisme, le plaçant dans la scène publique parmi les autres produits culturels⁵³.

La notion de « musée spectaculaire » est ainsi, selon nous, particulièrement éclairante. Pour la comprendre, nous pouvons aussi penser à l'analogie entre le musée et le théâtre, souvent utilisés. François Mairesse caractérise le musée actuel comme le temple du spectaculaire⁵⁴. À Guy Debord, il emprunte la définition du spectacle : « le règne autocratique de l'économie marchande ayant accédé à un statut de souveraineté irresponsable, et l'ensemble des nouvelles techniques de gouvernement qui accompagnent ce règne »⁵⁵. Le spectaculaire muséal, caractérisé entre autres par l'ouverture du Centre George Pompidou, transforme radicalement la structure des projets du musée. À l'opposé de la nouvelle muséologie et de la muséologie scientifique qu'il qualifie de « révolution de surface⁵⁶ », le spectaculaire muséal modifie la conception du projet muséal.

Mairesse définit la notion de spectaculaire muséal selon quatre caractéristiques. La première est celle de l'image visuelle forte, notamment par l'architecture du bâtiment

⁵³ Bergeron, Y. et Baillargeon, L. (2018). Musées et contrat social : les enjeux du vivre-ensemble et de la gouvernance. Dans Lamoureux, E. et Uhl, M. Le vivre-ensemble à l'épreuve des pratiques culturelles et artistiques contemporaines. (p. 31-48). Québec : Presses de l'Université Laval, p. 32

⁵⁴ Mairesse, F. (2002). Le musée, temple spectaculaire. Une histoire du projet muséal. Lyon : Presses universitaires de Lyon.

⁵⁵ Ibid. p.132.

⁵⁶ Ibid., p.133.

remarquablement moderne ou des travaux importants de rénovation qui singularise l'image du musée. L'effet Bilbao est un exemple de cette tendance. Produit de l'architecte de Frank Gehry, le musée est un véritable lieu attractif. « L'architecture a eu d'emblée un impact plus important sur l'attractivité et la notoriété du Guggenheim de Bilbao que la qualité des expositions⁵⁷. » André Gob note toutefois que le musée, en raison de sa définition, doit s'assurer de dépasser l'éphémérité du spectaculaire. Conservateur d'un patrimoine, il doit offrir plus qu'une architecture qui abrite des œuvres.

La seconde caractéristique est l'omniprésence de la technique dans tous les départements du musée afin d'assurer la survie du musée. Par technique, il est question de rationalisation, de gestion et de performance. Comme les gouvernements font pression, le musée se retrouve dans une position de fragilité, ce qui remet en question sa mission culturelle. Il se voit dans l'obligation de viser l'autosuffisance financière. Cette nouvelle mission apparaît dès lors comme prioritaire et transforme le projet et les activités du musée. Par exemple, les attentes des partenaires financiers, des commanditaires et des mécènes qui appuient et assument la production d'exposition ne peuvent être ignorées. Le choix des thèmes doit alors correspondre à la fois aux publics et aux partenaires⁵⁸. Cette tendance conduit certains musées à prendre du recul par rapport à leur mission première⁵⁹.

⁵⁷ Gob, A. (2010). *Le musée, une institution dépassée ? Éléments de réponse*. Paris : Armand Colin, p.94.

⁵⁸ Gob, A. (2010). *Le musée, une institution dépassée ? Éléments de réponse*. Paris : Armand Colin, p.45 ; Tobelem, J.-M. (2017) *La gestion des institutions culturelles : Musées, patrimoine, centres d'art*. Paris : Armand Colin, p.54.

⁵⁹ Tobelem, J.-M. (2017) *La gestion des institutions culturelles : Musées, patrimoine, centres d'art*. Paris : Armand Colin.

La troisième caractéristique est l'événementiel. Préoccupé par ses recettes, le musée entre en contact direct avec les marchés et cherche à attirer le visiteur. Notamment par des activités de médiation, grâce à l'organisation d'expositions temporaires attractives, de concerts, de conférences, les événements servent à attirer le public. L'objectif est d'augmenter le chiffre de fréquentation afin d'augmenter la notoriété et d'aller chercher une plus grande part du marché. Cette pratique de l'événementiel est acceptée dans l'ensemble du milieu muséal. Rappelons que l'exposition est le moyen de communication par excellence du musée.

Finalement, le dernier critère est le ludique, entendu comme amusant, auquel Mairesse associe le politiquement correct⁶⁰. La mission éducative du musée se transforme dès lors pour être plus près de l'apprentissage par le jeu, tout en gardant l'idée que le musée doit être et rester un lieu plaisant. Les détracteurs de ce mouvement dénoncent la tendance à une *Disneyfication*⁶¹ du musée, c'est-à-dire un musée qui tend à se rapprocher du parc d'attractions, délaissant ses missions premières pour ne faire que dans le jeu. Toutefois, le jeu apparaît comme un bon moyen pour interagir tout en évoluant dans le développement de connaissances.

Bien qu'il s'agisse d'un idéal type, le modèle du musée spectaculaire apparaît réaliste. Il n'est certainement pas l'institution idéale, mais, selon Mairesse, il est le modèle le plus durable et c'est pour cette raison qu'il se profile tranquillement, mais sûrement.

⁶⁰ Mairesse, F. (2002). Le musée, temple spectaculaire : une histoire du projet muséal. Lyon : Presses universitaires de Lyon. p.137

⁶¹ Balloffet, P., H. Courvoisier, F., Lagier, J. (2014) From Museum to Amusement Park: The Opportunities and Risks of Edutainment. *International Journal of Arts Management*, 16 (2), p.4-19.

1.4.2 L'entreprise-monde

L'entreprise est un phénomène social, historique et anthropologique. Considérer l'entreprise comme phénomène social, c'est s'intéresser au concept comme forme d'organisation, comme structure de pouvoir, comme système d'exploitation, comme expression d'une époque et d'une société. Andreu Solé spécifie : « l'entreprise dans sa perspective historique et anthropologique est un mode d'organisation au sens large : un ensemble de relations entre humains, mais aussi de ceux-ci au temps, à l'espace et au monde ⁶² . » Observer l'entreprise selon une perspective historique et anthropologique c'est admettre que ce type d'organisation n'a pas toujours existé et qu'il s'est transformé depuis son avènement.

Nous nous intéressons au concept d'entreprise dans notre société moderne, particulièrement dans la sphère des arts visuels au Québec. Invention de l'homme, l'entreprise est l'institution centrale de notre monde moderne, c'est-à-dire un ensemble de « manières d'agir et de penser, consacrées par la tradition et que la société impose aux individus » ; « habitudes collectives » que « l'individu trouve préétablies et dont la transmission se fait le plus généralement par la voie de l'éducation »⁶³. L'idéologie du capitalisme a pour corollaire l'organisation de la société en entreprise. En effet, l'entreprise évolue, se renouvelle et se module au fil des changements idéologiques qui ont accompagné les transformations du capitalisme. La gestion et ses techniques de contrôle sont la conséquence du développement de l'entreprise dans une logique capitaliste. « Le management est un effort raisonné créateur de techniques, d'outils et de dispositifs visant à assurer aux managers une maîtrise la plus complète possible de ce qui se passe dans l'entreprise dont ils ont la

⁶² Solé, A. (2008). L'entreprise, notre futur. Dans Chaize, J. et Torres, F. (dir.) Repenser l'entreprise. Saisir ce qui commence, vingt regards sur une idée neuve. (p.27-54). Paris : Le cherche midi, p.31

⁶³ Fauconnet, P. et Mauss, M. (1901) La Sociologie, objet et Méthode. Dans Grande Encyclopédie, 30. Paris : Société anonyme de la Grande Encyclopédie, p.165-75

charge et hors de celle-ci dans tout ce qui peut la favoriser ou l'handicaper⁶⁴. » Nous empruntons à Ève Chiapello et Luc Boltanski leur définition de l'idéologie qu'ils caractérisent comme « l'ensemble des croyances partagées, inscrites dans des institutions, engagées dans des actions et par là ancrées dans le réel⁶⁵. » Ainsi, étudier l'entreprise dans le contexte actuel des arts visuels, c'est s'intéresser à ses composantes, ses particularités, aux raisons de son émergence et à son évolution.

L'entreprise est une forme d'organisation qui s'est développée dans la volonté d'efficacité et de productivité. Andreu Solé date de son avènement au XII^e siècle en Europe⁶⁶ à peu près au même moment où l'Europe connaît un changement majeur, celui de l'émergence du capitalisme. L'entreprise est d'ailleurs ce qui compose la base de ce nouveau système économique et social. Elle aurait évolué au fil des siècles, en lien direct avec les logiques des transformations du capitalisme, pour s'instaurer dans la société moderne comme la force organisatrice, c'est-à-dire comme « modèle d'organisation de toutes les activités humaines⁶⁷ ».

Solé nomme alors « entreprise-monde » la société de l'homme moderne. Selon Solé, l'entreprise produit et diffuse une nouvelle conception de la « bonne manière » de vivre⁶⁸. La théorie de Solé sur l'entreprise-monde se résume ainsi :

⁶⁴ Chiapello, E. (1997) Les organisations et le travail artistique sont-ils contrôlables ? Réseaux. 15 (86), p. 80

⁶⁵ Chiapello, E. et Boltanski, L. (1999). Le nouvel esprit du capitalisme. France : Gallimard. p.35.

⁶⁶ Solé, A. (2008). L'entreprisisation du monde. Dans Chaize, J. et Torres, F. (dir.) Repenser l'entreprise. Saisir ce qui commence, vingt regards sur une idée neuve. (p.27-54) Paris : Le cherche midi. p.27.

⁶⁷ Solé, A. (2015). La décroissance : un mouvement révolutionnaire ?. Nouveaux Cahiers du socialisme. La décroissance pour la suite du monde, 14. Montréal : Collectif d'analyse politique, p.133.

⁶⁸ Par là, Solé réfère à la conception du bonheur en se référant aux débats philosophiques. Il définit le terme de vivre, dans son sens large, à parler, manger, s'habiller, saluer, faire l'amour, boire, rêver, etc. Autrement dit, il s'agit d'une conception arbitraire de la bonne manière de vivre. Solé définit plus

L'entreprise est la force organisatrice de ce monde, une manière de dire que notre monde est organisé par et pour l'entreprise et non par et pour le marché ; étant bien davantage qu'une entité économique, produisant et diffusant une nouvelle conception du bonheur dans l'histoire humaine, l'entreprise est un événement anthropologique [...], l'entreprise a créé un homme nouveau qui a conquis la totalité de l'humanité⁶⁹.

Par conséquent, le champ des arts n'aurait pas échappé à ce paradigme. La sphère des arts visuels participe-t-elle aux idéologies qui sous-tendent l'entreprise ? Voilà l'horizon des réflexions des prochains chapitres.

longuement le concept dans son ouvrage Solé, A. (2000). Créateurs de mondes. Nos possibles, nos impossibles. Monaco : Éditions du Rocher.

⁶⁹ Solé, A. (2008). L'entreprisation du monde. Dans Chaize, J. et Torres, F. (dir.). Repenser l'entreprise. Saisir ce qui commence, vingt regards sur une idée neuve. (p.27-54). Paris : Le cherche midi, p.27.

CHAPITRE II

LES ENJEUX DE LA GOUVERNANCE

2.1 Introduction

La gouvernance en milieu muséal est un enjeu relativement nouveau et sa conception a évolué au fil du temps. François Mairesse retrace le commencement de l'histoire de l'administration du musée⁷⁰ dans les premiers textes législatifs et les rapports parlementaires extérieurs au corpus muséologique, comme c'est le cas du double rapport des commissions d'enquête du British Museum⁷¹. Le premier véritable ouvrage à traiter de l'administration en muséologie est celui de George Brown Goode *Principles of Museum Administration*⁷². Il marque les prémises du rôle que joue la gouvernance au sein d'une institution muséale. À travers sa réflexion sur le sens et l'organisation du musée, sa place et son développement dans la société, Brown Goode s'est intéressé aux relations que le musée établit avec sa communauté. Selon lui, ces relations sont déterminantes pour son financement et sa pérennité.

⁷⁰ Le terme administration vient de l'anglais administration. La traduction littérale est utilisée ici. Le passage du terme « administration » au terme « gestion » résulte d'une transformation de la conception du musée. Pour ce mémoire, nous utiliserons le terme « gestion ».

⁷¹ Desvallées, A. et Mairesse, F. (2011). Dictionnaire encyclopédique de muséologie. Paris : Armand Colin, p.177

⁷² Brown Goode, G. (1895) The principles of museum administration. Récupéré de <https://library.si.edu/digital-library/book/principlesofmuse00good>

Le musée est un acteur en relation avec la société dans laquelle il s'inscrit. Il existe et évolue à travers un véritable écosystème dont la nature des relations influence son développement. La gouvernance du musée module ses relations avec les différents acteurs qui gravitent autour de l'institution.

L'hypothèse de ce mémoire est que le musée est une véritable entreprise qui fonctionne désormais selon les logiques communicationnelles et marchandes qui prévalent dans les grandes entreprises. Également, nous croyons que la gouvernance a un impact sur la mission première du musée. Afin d'appuyer notre hypothèse, il sera d'abord question de définir ce que nous entendons par « organisation » pour définir le musée, par « gouvernance » et « gestion » pour parler des tâches et des rôles des acteurs impliqués. Par la suite, le regard sera posé sur le Musée d'art contemporain de Montréal, son mode de gouvernance et ses différentes relations de pouvoir en tant que musée d'État. Nous ancrerons le MAC en tant qu'organisation en étudiant sa mission et son histoire pour bien cerner les différents enjeux liés à sa gouvernance.

2.2 L'organisation, la gouvernance et la gestion

Bien comprendre la différence entre les notions d'organisation, de gouvernance et de gestion permet de mieux cerner les enjeux qui y sont liés et de saisir comment s'exercent ces concepts au sein d'une institution muséale.

Une organisation est un ensemble d'individus en interaction, ayant un but collectif. Les relations sont en partie régulières et prévisibles, mais les intérêts, préférences et connaissances de chacun des individus appartenant au groupe peuvent diverger. Parmi les diverses configurations de l'organisation se trouve l'entreprise : une unité institutionnelle ayant un projet décliné en stratégies. L'entreprise est à la fois technique parce qu'elle produit des biens et services, et économique puisque son objectif est de réaliser un équilibre financier en plus de viser la création de profit

comme finalité pour assurer la croissance⁷³. En science de la gestion, l'entreprise est l'organisation la plus rationnelle et la plus efficace⁷⁴.

Il existe différents types d'organisations, mais de manière générale une organisation se caractérise par un certain nombre de composantes dont l'importance peut varier. Pierre Romelaer⁷⁵ en précise quatre composantes : il y a d'abord l'ensemble des activités, souvent des activités de vente et de production, qui constitue la raison d'être de l'organisation ; ensuite, la technostructure qui vise à standardiser le travail, les résultats et les qualifications, c'est-à-dire à définir les procédures, fixer les objectifs et les normes, et calibrer les compétences ; puis, les objectifs stratégiques qui définissent et modulent les activités alors que les fonctions de support logistique aident au bon fonctionnement ; finalement, la hiérarchie opérationnelle qui correspond à la structure organisationnelle des membres. Sa nature est propre à chaque organisme et peut prendre diverses formes et répondre à des modèles variés.

Au sein des entreprises sont établies certaines manières d'atteindre les objectifs préalablement fixés. Cette vision ou plutôt cette orientation organisationnelle est la gouvernance. En effet, il s'agit d'un concept qui renvoie à un système, à la manière dont un domaine d'activités est gouverné.

La gouvernance est faite de règles d'imputabilité et de principes de fonctionnement mis en place par le conseil d'administration pour arrêter les orientations stratégiques de l'organisation, assurer la supervision de la direction, en apprécier la performance économique et sociale et favoriser

⁷³ Laroche, D.-C., Martel, L. et Turbide, J. (2009). Le gestionnaire et les états financiers : normes internationales (IFRS) (6^e éd.). Saint-Laurent : Éditions du Renouveau pédagogique inc., p.14.

⁷⁴ Solé, A. (2009). Quelles histoires les sciences de gestion racontent-elles à l'humanité ? *Management international*, 13 (3), p.60.

⁷⁵ Romelaer, P (s.d.) Organisation des entreprises. *Encyclopædia Universalis*. France : Encyclopædia Universalis. Récupéré de <http://www.universalis-edu.com/encyclopedie/organisation-des-entreprises/>

l'émergence de valeurs de probité et d'excellence au sein de l'organisation.⁷⁶

Dans son guide sur la gouvernance des institutions muséales, la Société des musées du Québec (SMQ) met en lumière la complexité de la notion de gouvernance en milieu muséal.

La gouvernance désigne l'ensemble des principes permettant aux dirigeants d'administrer une organisation et de trouver des réponses aux questions éthiques qui émaillent invariablement leurs activités : Comment administrons-nous l'actif et dirigeons-nous la mission ? De quelle manière agissons-nous pour y parvenir ? Qu'est-ce qui assurera, à long terme, la légitimité de l'organisation ? 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. [...] La gouvernance renvoie à la structure de fonctionnement comme au mode de direction propre aux institutions muséales. Elle 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 ensemble.⁷⁷

Quant à la gestion, elle est l'application quotidienne de la vision de la gouvernance. « Dès que se dessine une structure à l'intérieur de laquelle intervient plus d'une personne, dès qu'il s'agit de production, on assiste à l'apparition du phénomène de gestion⁷⁸ ». Elle touche tout ce qui concerne le fonctionnement de l'organisation. « Le phénomène de gestion [est] la capacité optimale d'utilisation des ressources et de

⁷⁶ Institut sur la gouvernance d'organisations privées et publiques. (2014). La gouvernance en bref. Récupéré de <https://igopp.org/ligopp/la-gouvernance/>

⁷⁷ SMQ. (2015). La gouvernance des institutions muséales : guide à l'usage des directions et des conseils d'administration. Récupéré de <https://www.musees.qc.ca/fr/professionnel/guidesel/gouvernance/introduction/index.htm>

⁷⁸ Côté, M. (1991). Musée et gestion. Québec : Musée de la civilisation, Université Laval, p.21

l'environnement par un groupe d'individus en fonction de la réalisation d'un projet donné pour une clientèle déterminée.⁷⁹ » La gestion vise à atteindre la performance. Bien que celle-ci se mesure selon le rendement de l'organisation, les critères peuvent varier. Dans le cas du musée, le rendement s'évalue dans la manière dont il réussit à réaliser sa mission. Ainsi, les pratiques de gestion témoignent des contraintes économiques, des préoccupations ou des modes managériales du moment⁸⁰.

La gestion s'est imposée aux sociétés modernes comme étant la manière la plus efficace d'assurer la réussite et le progrès. Les sciences de la gestion ont évolué suivant le développement des formes du travail. Elles ont intégré différents domaines, dont celui de la culture et des arts. Aujourd'hui, le musée d'art reconnaît, applique et s'approprie les techniques de gestion propres au monde des entreprises. Nous croyons que l'influence croissante du monde de l'entreprise sur la sphère culturelle, notamment par l'application des techniques de gestion dans l'administration des musées, est si grande que le musée est devenu une entreprise. Il produit et vend des biens ou services marchands ; il est un établissement de comptabilité et de profit et ses activités se traduisent par un calcul comptable ; ses activités sont continues et fixes ; il est un lieu où le travail collectif rémunéré se produit ; et finalement, il est un centre de décisions.

2.2.1 Mode de gouvernance

La décennie des années 1980 se caractérise entre autres par l'adoption de plusieurs lois qui créent ou encadrent des institutions culturelles nationales, notamment la *Loi sur les musées nationaux* sanctionnée en décembre 1983 et entrée en vigueur le 16

⁷⁹ Ibid., p.21

⁸⁰ Bouilloud, J.-P. et Lecuyer, B.-P. (1994). *L'Invention de la gestion. Histoire et Pratiques*. Paris : Éditions L'Harmattan, p.11

mai 1984 à laquelle est assujettie le MAC en tant société d'État. Cette loi modifie le mode de gouvernance des musées nationaux qui relevait auparavant du ministère. Maintenant, fonctionnant sur le modèle des institutions privées, le conseil d'administration possède la charge de la gestion de l'institution en complémentarité avec la direction du musée. Les musées nationaux gagnent davantage d'autonomie de gestion. Cette loi consolide les musées nationaux comme étant un service public voué à l'accessibilité des arts et du patrimoine, mission que l'État s'est fixée⁸¹. Ils conservent néanmoins des liens bien précis avec le gouvernement qui les finance et approuve certains documents de gestion et l'élection des administrateurs.

Le conseil d'administration contrôle la performance en conseillant, en appuyant, en approuvant et en entérinant⁸². Il édicte les règlements et il approuve les principales orientations et politiques liées aux opérations du musée, dont le plan stratégique, les budgets et les états financiers annuels. Il possède également le contrôle sur la résolution des tarifs d'entrées et autres conditions d'admission au musée. Nommés par le Conseil des ministres du Gouvernement du Québec, les membres sont soumis à un code d'éthique et de déontologie. Les administrateurs ont également la responsabilité d'engager le directeur ou la directrice de l'institution.

La direction du musée, quant à elle, représente l'institution et assure les liens entre le conseil d'administration et les services en travaillant de concert avec les différentes directions (conservation, éducation, opération, ressources humaines, etc.). Selon la Classification nationale des professions, les directeurs de musée remplissent en partie ou l'ensemble des fonctions suivantes :

⁸¹ Paquette, J. (2019). Les politiques muséales au Québec. Trajectoire historique et politique d'un service public. *Politiques et Sociétés*, 38 (3), p.140

⁸² Côté, M. (1991). *Musée et gestion*. Québec : Musée de la civilisation, Université Laval, p.32

Planifier, organiser, diriger, contrôler et évaluer les activités d'un musée ; élaborer et administrer des politiques et des programmes ; élaborer, exécuter et faire la promotion des programmes de publicité et de relations publiques ; préparer des projets et des demandes de subventions et de financement ; préparer et administrer un budget ; recruter et assurer la formation du personnel professionnel, technique et de soutien.⁸³

La taille de l'institution, les ressources financières, humaines et matérielles disponibles modifient substantiellement la description de tâches de la direction. Malgré les changements qui s'opèrent dans l'évolution d'une institution, les fonctions et les tâches essentielles de la direction constituent le cœur du travail du directeur. Généralement, la direction maintient également des liens privilégiés avec la Fondation du musée, en plus de compter sur le soutien des différentes directions, du conseil d'administration, et de différents comités dans l'exercice de son mandat.

Au rythme auquel les musées se développent, il va de soi que les tâches liées à la direction ont également évolué dans les dernières décennies. Dans son analyse sur la profession de directeur d'institution muséale, la SMQ précisait déjà en 2005 que le défi de cette profession est de viser l'équilibre entre l'environnement muséal, le financement et les besoins de la communauté locale, régionale, nationale et internationale⁸⁴. La profession de directeur d'institution muséale se résume à la gestion opérationnelle, la gestion stratégique et la maîtrise de compétences particulières dans divers domaines liés à l'exercice de son mandat, que ce soit en muséologie, en gestion, en communication et en relations humaines.

⁸³ SMQ. (2005). Analyse de métier et profession. Directeur/directrice d'institution muséale. Montréal : Société des musées du Québec, p.9

⁸⁴SMQ. (2005). Analyse de métier et profession. Directeur/directrice d'institution muséale. Montréal : Société des musées du Québec. p.22

Somme toute, la gouvernance du musée est orientée par des règlements et des politiques approuvés par le conseil d'administration. Parmi ceux-ci, on peut compter la politique de gestion des collections, les plans stratégiques et autres règlements visant la régie interne du musée⁸⁵. Le plan stratégique nous intéresse particulièrement puisqu'il est élaboré et adopté par les membres du conseil d'administration et soumis pour approbation au Ministère. Non seulement, le plan stratégique énonce les principales orientations du musée pour les prochaines années d'exercice, mais il structure et oriente également la prise de décisions des différentes directions et propose des actions favorables à la réalisation des activités de l'institution. Il est le résultat d'un consensus entre différents paliers de décision. La réalisation d'un tel outil nécessite préalablement une évaluation et une analyse de l'institution, de l'offre de services et de la capacité organisationnelle en plus de tenir compte du contexte dans lequel le musée s'inscrit.

Il faut toutefois mentionner que la gouvernance possède une charge idéologique puisqu'elle renvoie à l'exercice d'un pouvoir, à des pratiques encadrées et mises en œuvre par des acteurs au sein d'un réseau. Ayant comme principal objectif de rendre l'organisation performante, celle-ci s'évalue selon le rendement, c'est-à-dire sa santé financière. D'autres critères peuvent être mobilisés, dont la pérennité de l'organisation, la présence internationale et la part de marché. Toutefois, nous croyons que la performance du musée doit s'évaluer selon d'autres critères, dont celui de l'excellence. D'une part, en raison de la nature de l'organisation. Les musées étant des organismes à but non lucratif dont l'objectif n'est pas celui du profit. D'autre part,

⁸⁵ Loi sur les musées nationaux. RLRQ. (2021). M—44. art. 22.7 Récupéré de <http://legisquebec.gouv.qc.ca/fr/pdf/cs/M-44.pdf>

parce qu'évaluer la richesse d'un projet muséal en fonction du capital économique ne fait que reprendre l'idéologie capitaliste sous-jacente au profit⁸⁶.

2.2.2 Les relations de pouvoir

En regard au mode de gouvernance des musées nationaux, nous croyons nécessaire d'aborder les relations de pouvoir susceptibles de prendre forme à travers la réalisation de leurs activités. Comme nous l'avons mentionné, le musée se définit à travers un réseau de relations que ce soit avec des bailleurs de fonds, des commanditaires, les gouvernements ou des membres dirigeants. Nous partons de deux postulats : le premier est que, dans toute relation, il y a la possibilité d'un rapport de pouvoir ; le second est qu'il y a une charge idéologique au phénomène de gestion, peu importe le domaine dans lequel il s'exprime. Analyser la nature et l'impact de ces relations permet de mettre en lumière les dynamiques de pouvoir des différents acteurs afin d'observer de quelle manière le musée se définit dans ce réseau de relations et comment il arrive à exercer sa mission.

Selon François Mairesse, il est évident que le musée entretient une relation de dépendance à l'État, ne serait-ce que pour des raisons de cohérence et de pérennité. Cette relation s'est déclinée au fil du temps, modifiant et renouvelant les rapports qu'ils entretiennent.

[Les musées] constituent depuis toujours un instrument du pouvoir, ce dernier (l'État) les utilisant à des fins de prestige, d'éducation, de prospérité, de développement social, bref de cohésion sociale, mais

⁸⁶ Ève Chiapello questionne la notion d'évaluation de la richesse et propose d'évaluer autrement la richesse que par la notion de profit. Si nous arrivons à changer la définition du profit, en incluant comme indicateur d'autre type de capital notamment le capital humain et le capital naturel, nous arriverons à attaquer le capitalisme à la base. Chiapello, È. (2012). Pourquoi ne change-t-on pas plus vite d'indicateurs ? Revue Projet. Qui décide de ce qui compte ?, 331 (6), p.64-67.

également à des fins de concurrence économique ou touristique avec d'autres États ou entités économiques.⁸⁷

Les musées sont reconnus comme étant de véritables intermédiaires dans la médiation de la culture. Pour les gouvernements, ils sont des lieux privilégiés pour faire la promotion de valeurs collectives et même qu'ils sont envisagés comme des espaces destinés à la médiation de sujets délicats⁸⁸. Reconnus comme des lieux de partage et d'éducation, les musées bénéficient également d'une notoriété, reconnue et appuyée par les gouvernements. On ne peut nier l'influence qu'il leur est possible d'exercer sur l'opinion publique. Ainsi, selon Lisa Baillargeon et Yves Bergeron, les gouvernements ne peuvent dissocier une institution culturelle de ses fonctions économiques, diplomatiques et politiques⁸⁹.

Jonathan Paquette, dans un survol historique de la situation au Québec, explique qu'au moment où l'État octroie aux institutions le statut de société d'État et qu'il met en place la politique culturelle, il agit « comme un accompagnateur et un gestionnaire des conditions qui permettront au secteur d'évoluer et se prendre en main.⁹⁰ » Ce rapport se définit entre autres par un soutien aux différents acteurs, à la démocratie culturelle et à l'action culturelle, priorités des gouvernements, mais également par la définition et le contrôle du contexte dans lequel la culture et particulièrement les institutions muséales évoluent.

⁸⁷ Mairesse, F. (2010). *Le musée hybride*. Paris : La Documentation française, p.107

⁸⁸ Bergeron, Y. et Baillargeon, L. (2018). *Musées et contrat social : les enjeux du vivre-ensemble et de la gouvernance*. Dans Lamoureux, E. et Uhl, M. *Le vivre-ensemble à l'épreuve des pratiques culturelles et artistiques contemporaines*. (p. 31-48). Québec : Presses de l'Université Laval, p.31

⁸⁹ *Ibid.*, p.34-35

⁹⁰ Paquette, J. (2019). *Les politiques muséales au Québec. Trajectoire historique et politique d'un service public*. *Politiques et Sociétés*, 38 (3), p.144

Les institutions muséales du Québec font face à une stagnation, voire même une réduction des fonds publics voués à l'aide au fonctionnement alors qu'ils sont soumis à une croissance des dépenses⁹¹. À cela s'ajoutent les pressions économiques et politiques des gouvernements qui, ces dernières années, coïncident avec une montée de l'instrumentation gestionnaire et des démarches de rationalisation dans les organisations culturelles. Ce processus oblige les musées à se soumettre à l'évaluation muséale. Les nouveaux outils gestionnaires qui intègrent le musée structurent le fonctionnement des organisations, assurent un suivi de la performance dans un contexte croissant de rationalisation budgétaire et surveillent attentivement l'autonomie de l'institution. Catherine Ballé précise que « l'économie des institutions aborde de façon nouvelle la question centrale des incidences des structures de gouvernances et sur l'efficacité des organisations⁹². » Le musée n'est pas à l'abri des perturbations que suppose l'entrée du raisonnement économique dans des milieux qui lui sont généralement hostiles. Jean-Michel Tobelem considère également que ces changements peuvent avoir une incidence sur la répartition des pouvoirs et des responsabilités entre les différents acteurs.

Les réformes en matière de déconcentration et de décentralisation définissent fréquemment une nouvelle architecture des relations entre le pouvoir central et les collectivités locales, et conduisent à la recherche d'une plus grande souplesse de fonctionnement et d'une autonomie plus étendue des établissements.⁹³

⁹¹ Ministère de la Culture, des Communications et de la Condition féminine. Direction du patrimoine et de la muséologie. (2012). Guide pratique sur le financement privé de petites institutions muséales. Service de soutien aux institutions muséales. Québec : Ministère de la Culture, des Communications et de la Condition féminine. Récupéré de <https://collections.banq.qc.ca/ark:/52327/bs2239962>

⁹² Ballé, C. (dir.) (2003). Musées, changement et organisation. Culture et Musées. Musées et organisation, 2, p.13

⁹³ Tobelem, J-M. (2017). La gestion des institutions culturelles : Musées, patrimoine, centres d'art. Paris : Armand Colin, p.11

Qu'il s'agisse de la mise en valeur des collections, de la fréquence des expositions, du juste prix d'entrée, du taux d'achalandage, tous ces éléments sont des indicateurs de performance qui mesurent la valeur du musée sur le marché. Si une autonomie des musées peut en être tirée, il reste le musée répond à des logiques de marché. Alors que les pouvoirs publics s'attendent à une diversification des profils des visiteurs et à une augmentation de la fréquentation, les musées déploient des efforts en misant sur le marketing culturel, les politiques des publics et des stratégies touristiques. Lisa Baillargeon et Yves Bergeron expriment la conséquence que peut avoir cette pression sur les institutions muséales :

La logique économique qui dicte le développement des musées a probablement contribué aux transformations les plus profondes. Le désengagement progressif des gouvernements a obligé les musées à trouver de nouvelles sources de financement afin de soutenir le développement des expositions temporaires qui assurent le niveau de fréquentation ainsi que les revenus.⁹⁴

La programmation des expositions devient prédominante et les musées ont tendance à diminuer certaines activités de recherches et de conservations au profit d'activités qui entraînent des répercussions « chiffrables »⁹⁵.

Ayant comme volonté de développer son indépendance financière, le musée s'est tourné dans les dernières années vers son conseil d'administration. Le guide de *La gouvernance en institution muséale : guide à l'usage des directions et des conseils*

⁹⁴ Bergeron, Y. et Baillargeon, L. (2018). Musées et contrat social : les enjeux du vivre-ensemble et de la gouvernance. Dans Lamoureux, E. et Uhl, M. *Le vivre-ensemble à l'épreuve des pratiques culturelles et artistiques contemporaines*. (p. 31-48). Québec : Presses de l'Université Laval, p.35-36

⁹⁵ Bergeron, Y. (2019). *Musées et patrimoine au Québec. Genèse et fondements de la muséologie nord-américaine*. Paris : Hermann. p.324

*d'administration*⁹⁶ rédigée par la SMQ précise la nature des rôles du directeur général et du conseil d'administration dans la gestion muséale : la « 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 interdépendance⁹⁷. » L'autorité et le leadership qu'exercent le conseil d'administration et le directeur général sont deux notions reconnues et encouragées dans la pratique. Ce sont également deux notions proches l'une de l'autre que nous considérons comme deux formes de pouvoir. En effet, l'autorité est un pouvoir formel et légitimé par des règlements⁹⁸. Bien près du leadership lorsqu'elle qualifie l'adhésion naturelle des autres et leur obéissance, il y a dans le leadership une forme d'autorité qui est beaucoup plus naturelle puisqu'elle s'exerce comme une influence acceptée, voire recherchée⁹⁹.

Jean Michel Tobelem note que les musées seraient passés, dans les trois dernières décennies, au *temps des managers* dans les années 1990, au *temps des actionnaires* qui correspond à la période actuelle. Selon Tobelem, la première époque est un temps où « l'opinion publique accordait qu'une attention limitée [aux managers], où [ils] exerçaient un contrôle à distance de leurs opérations et où les partenaires potentiels étaient encore peu nombreux à se manifester.¹⁰⁰ » La seconde correspond à un temps où « un ensemble de publics et différents groupes expriment des attentes et des

⁹⁶ SMQ. (2015). La gouvernance des institutions muséales : guide à l'usage des directions et des conseils d'administration. Récupéré de <https://www.musees.qc.ca/fr/professionnel/guide-desel/gouvernance/description-generale/structure-deux-composantes.htm>

⁹⁷ Ibid.

⁹⁸ Aubert, N. (1998). Relations de pouvoir et leadership. Dans De Coster, M. et Pichault, F. *Traité de la sociologie du travail*. (p.443-474). Louvain-la-Neuve, Belgique : De Boeck Supérieur, p.443

⁹⁹ Ibid., p.444

¹⁰⁰ Tobelem, J.-M. (2017). *La gestion des institutions culturelles : Musées, patrimoine, centres d'art*. Paris : Armand Colin, p.12-13.

besoins, voire des exigences, à l'égard des institutions culturelles¹⁰¹ ». L'entrée dans cette phase des actionnaires se définit également par un ensemble de changements favorisant une logique marchande. Selon l'auteur, cela entraîne inévitablement une diversification des missions.

Yves Bergeron et Lisa Baillargeon rappellent quel est le public des musées afin de mettre en perspective leur raison d'être :

Il ne faut pas perdre de vue que les musées n'existent pas pour les collectionneurs, au bénéfice des ministères de la Culture ou du Tourisme ou de gouvernement, mais qu'ils existent d'abord pour les citoyens, car les musées conservent et mettent en valeur des objets du patrimoine matériel et immatériel issus des communautés¹⁰².

2.3 L'entreprise muséale

Comme bien d'autres institutions, les musées appartiennent à l'univers des organisations à but non lucratif. Ils se distinguent des industries culturelles, qui elles, s'inscrivent dans une logique de marché classique. L'accroissement des profits, la conquête de marchés et l'augmentation des marges ou encore la survie économique sont au cœur de leurs activités et guident l'action principale de l'entreprise. Face aux mutations qu'ont connues les organismes culturels à but non lucratif dans les dernières années, dont le musée, Jean-Michel Tobelem propose le concept d'« organismes culturels de marché »¹⁰³ pour qualifier les « institutions poursuivant clairement une mission artistique, culturelle, scientifique et éducative, mais qui est de

¹⁰¹ Ibid, p.13.

¹⁰² Bergeron, Y. et Baillargeon, L. (2018). Musées et contrat social : les enjeux du vivre-ensemble et de la gouvernance. Dans Lamoureux, E. et Uhl, M. Le vivre-ensemble à l'épreuve des pratiques culturelles et artistiques contemporaines. (p. 31-48). Québec : Presses de l'Université Laval, p.42

¹⁰³ Tobelem, J.-M. (2017). La gestion des institutions culturelles : Musées, patrimoine, centres d'art. Paris : Armand Colin, p.5

plus en plus immergée dans des mécanismes de marché pour plusieurs de leurs dimensions¹⁰⁴ ».

Yves Bergeron constate que « les musées nord-américains ont développé une culture de la gestion entrepreneuriale de la culture¹⁰⁵ ». Se rapprochant de plus en plus des industries culturelles et des entreprises commerciales notamment parce que leur fonctionnement s'inscrit dans des mécanismes de marché en raison des services qu'ils proposent, les musées muent vers le secteur culturel marchand prenant tout ce qui concerne la gestion du changement (stratégie, finance, contrôle de gestion, marketing, évaluation de la performance, rationalisation organisationnelle, commercialisation, développement, etc.¹⁰⁶).

La diversification des missions, l'émergence de nouveaux métiers et la complexité organisationnelle grandissante nécessitent de réelles compétences dans le domaine de la gestion. À cela s'ajoutent les impératifs financiers croissants, l'apparition de nouvelles stratégies pour répondre aux exigences d'élargissement des publics, la mise au point de procédure d'évaluation, l'apparition du phénomène de concurrence et la croissance de partenariats et de collaborations. Ces nouveaux enjeux représentent des risques dans l'exécution de la mission sociale, culturelle, éducative, artistique et scientifique, de conservation et de présentation.

¹⁰⁴ Ibid., p.19

¹⁰⁵ Bergeron, Y. (2019). *Musées et patrimoine au Québec. Genèse et fondements de la muséologie nord-américaine*. Paris : Les Éditions Hermann, p.323.

¹⁰⁶ Tobelem, J.-M. (2017). *La gestion des institutions culturelles : Musées, patrimoine, centres d'art*. Paris : Armand Colin, p.245-253.

2.3.1 Le management au musée

Andreu Solé nomme « entreprisation », ce processus anthropologique millénaire, où l'humanité est organisée, toujours davantage, par et pour l'entreprise¹⁰⁷. Cette expression est complémentaire à la notion d'entreprise-monde avancée par le même auteur dont la pensée se résume à l'idée que l'entreprise pénètre dans toutes organisations et toutes activités humaines, ce qui augmente son emprise sur la vie humaine. Selon Solé, l'entreprisation devient possible alors que l'entreprise devient le modèle obligé des autres organisations. Reprenant le langage, les méthodes, les techniques, les pratiques et les modes d'organisation du travail propre à l'entreprise, les organismes se transforment en réelle entreprise. Comme l'explique Ève Chiapello, culture et gestion sont considérées comme théoriquement antinomiques ce qui peut créer « répulsion affichée pour le management, refus d'embaucher des managers ou de mettre en place des outils de gestion, ou encore dénonciation en règle des dérives auxquelles s'expose l'art s'il se laisse manager¹⁰⁸ ». Pourtant la gestion des institutions culturelles est d'actualité, les notions de responsabilisation, de performance et d'évaluation sont plus que jamais présentes dans le secteur public, le tout sous le gage d'une plus grande autonomie d'action.

L'arrivée de professionnels dont la formation est étrangère au milieu de l'art témoigne d'une véritable crise organisationnelle. L'intégration forcée de gestionnaires et un renforcement de leur position dans l'organisation entraînent des changements structurels rapides, un bouleversement des rôles et des équilibres de pouvoir. Témoin de l'ampleur des changements qui s'opèrent au sein du personnel

¹⁰⁷ Solé, A. (2008). L'entreprisation du monde. Dans Chaize, J. et Torres, F. (dir.). Repenser l'entreprise. Saisir ce qui commence, vingt regards sur une idée neuve. (p.27-54). Paris : Le cherche midi, p.48

¹⁰⁸ Chiapello, È. (1998). Artistes versus managers. Le management culturel face à la critique artiste. Paris : Éditions Métailié, p.65.

des institutions, la SMQ mène une étude des professions muséales en 1987 qui débouche sur la création de *Devis de formation professionnelle*¹⁰⁹ afin d'identifier les besoins en développement. L'étude *Locus* aura permis de mesurer l'écart entre le savoir-faire actuel des travailleurs culturels et les tâches et sous-tâches demandées. En 1995, la réalisation du *Guide de gestion des ressources humaines pour le secteur muséal* offre une troisième analyse sur le secteur. La SMQ réalise alors que les travailleurs culturels nécessitent davantage de compétences en gestion, en planification et en gestion des ressources humaines que des compétences muséologiques. De nouveaux profils de travailleurs venant de disciplines étrangères au domaine des arts font leur entrée. Par exemple, des conservateurs formés en gestion font leur apparition, mais l'idée d'un tel pedigree n'est pas unanime. Au-delà de ce débat, le milieu artistique est frileux à l'arrivée des gens d'affaires dans la structure organisationnelle de l'institution.

2.3.2 Le financement et les outils de contrôle

La préoccupation financière des institutions muséales est relativement récente. Qu'un musée ne soit pas rentable ou qu'il dépende presque uniquement du financement public ne semblait pas surprendre il y a quelques décennies¹¹⁰. Évidemment, il existe depuis toujours une dépendance irréductible entre ces deux réalités alors que le musée ne peut survivre sans ressources matérielles, mais plusieurs auteurs reconnaissent que

¹⁰⁹ Les huit professions ciblées par les devis sont : directeur de musée, conservateur, archiviste des collections, restaurateurs, éducateurs, guides-animateurs, designer d'exposition et technicien en muséologie. C'est un premier pas du développement de la professionnalisation des travailleurs muséologiques. Également, les devis étaient accompagnés de recommandations, ce qui permit l'élaboration d'un programme préuniversitaire pour les techniciens en muséologie et plus tard un premier programme de formation universitaire en muséologie. Franche, C. (1994) Améliorer les compétences des professionnels des institutions muséales au Québec. *Publics et Musées, Professions en mutation*, 6, p.15

¹¹⁰ Gob, A. (2010). *Le musée, une institution dépassée ? Éléments de réponses*. Paris : Armand Colin, p.39.

l'emprise grandissante du marché sur la culture peut entraîner un risque de dénaturalisation de la culture¹¹¹. Bien qu'il soit un organisme sans but lucratif comme le définit l'ICOM¹¹², c'est-à-dire qu'il n'a pas la volonté de générer du profit, dans les dernières décennies, la rentabilité a intégré les discours dominants.

Quelles que soient leur taille et leur ancienneté, tous les organismes du domaine des arts et de la culture sont à la recherche de ressources financières supplémentaires. Ce constat élémentaire découle de toute une série de facteurs fortement interreliés, mais que l'on peut regrouper autour de trois dimensions : celle du marché, celle de l'organisation et celle du financement proprement dit¹¹³.

L'entrée des concepts économiques dans le secteur non marchand a encouragé l'État à s'intéresser aux revenus que génèrent les institutions culturelles venant du secteur public.

Pour recevoir une aide financière, peu d'entreprises culturelles se contentent aujourd'hui de faire valoir la qualité de leurs programmes ou même les services qu'elles fournissent à la communauté. De nos jours, il est courant pour ces organismes de souligner leur force économique et leur rôle de créateur d'emplois ou leur statut d'attractions touristiques.¹¹⁴

¹¹¹ Davalon, J. (dir.) Tobelem, J.-M. (1992) De l'approche marketing dans les musées. Publics et Musées. Regards sur l'évolution des musées, 2, p. 49-70 ; Tobelem, J.-M. (2003). Musées locaux et impératifs gestionnaires. Culture et Musées. Musée et organisation, 2, p.79-99 ; Mairesse, F. (2010). Le Musée hybride. Paris : La Documentation française ; Desvallées, A. et Mairesse, F. (dir.). (2007). Vers une redéfinition du musée ? Paris : L'Harmattan.

¹¹² ICOM. Définition du musée. Récupéré de <https://icom.museum/fr/ressources/normes-et-lignes-directrices/definition-du-musee/>

¹¹³ Côté, M. (1991). Musée et gestion. Québec : Musée de la civilisation, Université Laval, p.49

¹¹⁴ J. Dennis Rich ne fait pas de distinction entre les entreprises culturelles, les industries culturelles ou les organismes culturels. Cette formulation, bien que je m'en distingue dans ce mémoire, regroupe toutes ces catégories confondues. Colbert, F. (dir.) (2014). Le marketing des arts et de la culture. (4^e éd.). Montréal : Chenelière éducation, p.77

Le concept d'analyse économique du musée s'est développé principalement en Amérique du Nord dans les années 1970, période marquée par le rapprochement entre la gestion stratégique et la tradition muséale lorsque des gestionnaires font leur entrée dans les musées. De manière générale, l'analyse économique permet de « mesurer les effets des activités culturelles en termes de créations d'emplois, de recette, d'apport de devises ou de montant des travaux de restauration¹¹⁵. » Se sont alors multipliées de nombreuses évaluations afin de mieux défendre les dépenses en culture. S'il est vrai que les chiffres ont gagné en importance, André Gob précise que ce ne sont pas eux qui ont obligé le monde muséal à s'intéresser aux aspects financiers de leur gestion, mais que ce sont plutôt les services publics qui se sont vu imposer des modalités de gestion alignées sur celles des entreprises privées¹¹⁶. Cela est également tributaire des coupures importantes dans le financement public¹¹⁷.

L'évaluation repose sur l'obsession de rendre toute institution efficace et performance. La logique du marché est avant tout perçue comme la méthode la plus efficace et la plus favorable pour le développement économique d'un pays ; c'est dans une telle perspective que le recours à des instruments économiques est préconisé. Mais le critère économique est aussi utilisé pour mieux contrôler, voire inféoder l'administration (et partant le musée) aux responsables de la nouvelle gouvernance¹¹⁸.

Désormais, il est rendu nécessaire d'évaluer toute organisation pour analyser sa performance. Cependant, cette logique s'inscrit dans un temps présent — le

¹¹⁵ Tobelem, J.-M. (2017). *La gestion des institutions culturelles : Musées, patrimoine, centres d'art*. Paris : Armand Colin, p.196.

¹¹⁶ Gob, A. (2010). *Le musée, une institution dépassée ? Éléments de réponse*. Paris : Armand Colin, p.41

¹¹⁷ Dans les années 1980 et de manière plus soutenue dans les années 1990, les gouvernements ont contribué à cette transposition de la logique du secteur privé dans la gestion des administrations publiques. Ce changement a eu comme conséquence de chercher à évaluer la performance des institutions.

¹¹⁸ Mairesse, F. (2010). *Le musée hybride*. Paris : La Documentation française, p.103

maintenant — alors que le musée est avant tout axé sur une perspective de longue durée ; les collections s’enrichissent sur des décennies, les institutions conservent un patrimoine et une mémoire de l’humanité¹¹⁹. Le marché n’avait jusqu’alors jamais agi comme référent pour les musées financés par les pouvoirs publics.

2.4 Le Musée d’art contemporain de Montréal

Fondé le 4 juin 1964 par le gouvernement provincial, le Musée d’art contemporain de Montréal s’inscrit dans un Québec en plein changement, dans le sillage de la Révolution tranquille alors que modernisation et rattrapage sont les mots d’ordre. Le 9 novembre 1984, son statut change pour devenir un musée d’État en vertu de la *Loi sur les musées nationaux*. L’article 24 de la loi précise que :

Le Musée d’Art contemporain de Montréal a pour fonctions de faire connaître, de promouvoir et de conserver l’art québécois contemporain et d’assurer une présence de l’art contemporain international par des acquisitions, des expositions et d’autres activités d’animation¹²⁰.

De son énoncé de mission, un court texte qui définit le but, les objectifs et le champ d’action du musée, découle une vision qui permet d’atteindre le plein développement de l’organisation¹²¹. La mission constitue donc les tâches spécifiques, autrement dit le projet muséal qui définit la nature et les projets du musée, tandis que la vision est un aperçu plus général qui énonce de manière plus vague les objectifs de l’institution. Sa mission est décrite ainsi :

¹¹⁹ Mairesse, F. (2004). Missions et évaluation des musées. Une enquête à Bruxelles et en Wallonie. Paris : L’Harmattan.

¹²⁰ Loi sur les musées nationaux. RLRQ. (2021). M—44. art. 22.7 Récupéré de <http://legisquebec.gouv.qc.ca/fr/pdf/cs/M-44.pdf>

¹²¹ Desvallées, A. et Mairesse, F. (2011). Dictionnaire encyclopédique de muséologie. Paris : Armand Colin, p.623

Le MAC s'engage à témoigner du rôle fondamental de l'art contemporain dans notre société. Pour ce faire, il propose aux visiteurs un éventail d'activités artistiques et éducatives qui familiarisent le grand public à l'art contemporain. Fort de son demi-siècle d'existence, le Musée défend avec toujours plus de conviction sa mission : faire connaître, promouvoir, conserver l'art québécois contemporain et assurer une présence de l'art contemporain international par des acquisitions, des expositions et d'autres activités.¹²²

Il résume sa vision comme suit : « accueillir, présenter, conserver, promouvoir, soutenir, instruire, célébrer¹²³ ». Plus largement, celle-ci est détaillée sur son site Internet.

En qualité d'institution du 21^e siècle, le MAC se veut accessible, précurseur et visionnaire ; un lieu vivant d'échanges et de découvertes qui permettent la rencontre de l'art contemporain, des œuvres et des artistes locaux et internationaux auprès de tous les publics. Polyvalent, le Musée est ouvert sur toutes les formes d'expression : œuvres numériques et sonores, installations, peintures, sculptures, œuvres immatérielles, performances et autres. Le MAC souhaite aujourd'hui plus que jamais réaffirmer son rôle de leader et convaincre un public toujours plus vaste de l'apport indispensable de l'art contemporain dans l'affirmation et le développement de notre culture et de sa valeur manifeste au sein de notre société.¹²⁴

En tant que musée d'État, le MAC reconnaît qu'il doit se conformer à une certaine neutralité. Il encourage l'expression de points de vue divergents parce qu'il fait partie de la vie intellectuelle et contribue à sa vitalité¹²⁵. « Un musée d'État puise sa force et son dynamisme dans le partage de sa richesse culturelle avec l'ensemble de la

¹²² Musée d'art contemporain de Montréal. (2021). Le Musée. Récupéré de <https://macm.org/le-musee/>

¹²³ Ibid.

¹²⁴ Ibid.

¹²⁵ Musée d'art contemporain de Montréal. (1995). Rapport d'activités 1994-1995. Montréal : Musée d'art contemporain, p.5.

collectivité¹²⁶ ». Les valeurs qui animent et soutiennent le musée dans la réalisation de sa mission sont : l'accessibilité, l'ouverture, l'expertise, l'excellence, l'innovation, le dynamisme, la collectivité, la convivialité, l'intégrité, la rigueur, le plaisir et la passion¹²⁷.

Depuis sa création, plusieurs changements ont marqué son évolution. Les différents événements marquant l'histoire de l'institution sont l'occasion de faire le point et poser des réflexions sur les résultats de l'organisation. C'est à travers ceux-ci que la mission du musée se précise et se renouvelle. Voilà l'occasion d'analyser les changements survenus dans les trente dernières années.

2.4.1 Diversification des sources de financement

Malgré que dans les années 1980 le gouvernement du Québec avait augmenté les crédits qu'il accordait au secteur culturel, au cours des années 1990, le financement provenant du gouvernement connaît un déclin de plus en plus important. Un certain nombre d'institutions vivent autour du seuil de la pauvreté, selon Michel Côté¹²⁸. Dès le début des années 1990, le budget du MAC connaît une baisse. Il est passé de 300 000 \$ en 1991 à 175 000 \$ en 1992¹²⁹. En 1993, dans le rapport annuel, le directeur Marcel Brisebois admet ne plus avoir l'argent nécessaire pour accomplir en totalité son mandat sur le plan de la constitution de la collection¹³⁰. Le même constat se répète au cours de l'exercice 2003-2004 : « le Musée n'a plus les moyens d'être un

¹²⁶ Ibid.

¹²⁷ Musée d'art contemporain de Montréal. (2015). Plan stratégique 2015-2018, Montréal : Musée d'art contemporain, p.5

¹²⁸ Côté, M. (1991). Musée et gestion. Québec : Musée de la civilisation, Université Laval, p.51

¹²⁹ Cron, M.-M. (1992, 7 novembre). Le Musée d'art contemporain peut-il justifier ses choix que par le manque d'argent ? Le Devoir, p.E-4-5

¹³⁰ Il faut également noter que l'essor du marché de l'art n'aide pas le musée dans cette situation. Musée d'art contemporain de Montréal. (1994). Rapport des activités 1993-1994. Montréal : Musée d'art contemporain, p.5.

intervenant majeur dans le marché de l'art contemporain, faute de ressources financières. [...] Le Musée doit reconnaître qu'il ne peut plus assumer le rôle de chef de file qui normalement devrait être le sien¹³¹. » Le MAC comprend rapidement que, pour survivre, pour maintenir le même niveau d'activité et pour réaliser ses projets, il doit diversifier ses sources de financement. Cette nouvelle réalité des musées est également une exigence gouvernementale qui s'est imposée en lien avec l'approche néolibérale qui émerge à l'échelle mondiale dans les années 1980¹³².

En outre, les besoins en financement grandissent et des sommes toujours plus importantes sont nécessaires chaque année. Ce phénomène s'explique entre autres en raison de l'augmentation des coûts de fonctionnement, de la croissance des dépenses liées à la programmation, de la concurrence grandissante entre les institutions et de la nécessité de renouveler l'offre¹³³. La diversification des sources de financement privé dont le mécénat d'individus, le mécénat d'entreprises et les commandites sont apparus être une alternative à valoriser.

Considérant l'origine du MAC¹³⁴ et son histoire intimement liée aux nombreuses donations, notamment l'initiative du Docteur et galeriste Otto Bengle ou des donations exceptionnelles, dont une quantité importante d'œuvres du Fonds Borduas en 1973, les dons d'œuvres d'art permettent au musée de réaliser son mandat de

¹³¹ Musée d'art contemporain de Montréal. (2004). Rapport annuel 2003-2004. Montréal : Musée d'art contemporain, p.7

¹³² Saint-Pierre, D. (2010). La politique culturelle du Québec : bilan et défis. Dans Saint-Pierre, D. et Audet, C. Les tendances et défis des politiques culturelles : Cas nationaux en perspectives. France-Angleterre-Etats-Unis-Allemagne-Espace-Belgique-Suisse-Suède-Pays de Galle et Écosse-Québec. Les organisations internationales. (p.277-320). Québec : Presses de l'Université Laval, p.294.

¹³³Tobelem, J.-M. (2017). La gestion des institutions culturelles : Musées, patrimoine, centres d'art. Paris : Armand Colin, p.85.

¹³⁴ Une œuvre sur cinq de la collection était un don. Baillargeon, S. (1995, avril) Nous sommes restés fidèles à nos principes fondamentaux affirme Marcel Brisebois. Le Devoir, P.C1-2

collectionnement malgré les difficultés budgétaires. Paulette Gagnon, directrice de l'époque, affirme : « les artistes, les galeristes, mais aussi les hommes d'affaires ont participé à notre fondation. Nous sommes tributaires de la générosité des donateurs.¹³⁵ » Reconnaisant de cette ressource précieuse et du rôle capital des donateurs dans l'enrichissement de la collection du musée, en 2009, le MAC intègre les dons d'œuvres d'art dans les responsabilités de la Direction du développement et du financement qui gère déjà depuis 2007 l'offre de partenariat et les fonctions privées. Sous cette direction, les dons d'œuvres d'art atteignent un record cette même année avec une valeur de près de 4 625 000 dollars en valeur marchande acquise par voie de don¹³⁶.

Si le don est devenu un véritable marché profitable pour les institutions, on lui reconnaît également des effets pervers. En effet, ils sont souvent assortis de conditions spécifiques dont les plus courantes sont l'exposition, la publication d'un catalogue ou le nom du donateur apposé sur un tableau d'honneur. Les motivations derrière le don (image, notoriété, intégration, relation de proximité) sont utilisées stratégiquement pour solliciter une action philanthropique auprès des donateurs.

Il convient de souligner la force stratégique du don, dans lequel l'argent permet d'acheter la puissance et où le désintéressement affiché facilite l'accès au pouvoir. De la sorte, la « philanthropie » apparaît fort éloignée de la conception traditionnelle attachée à la notion de don et davantage reliée à la concentration contemporain des patrimoines financiers et au repli de la puissance publique¹³⁷.

¹³⁵ Ibid.

¹³⁶ Musée d'art contemporain de Montréal. (2010). Rapport annuel 2009-2010. Montréal : Musée d'art contemporain, p.51

¹³⁷ Tobelem, J.-M. (2017). La gestion des institutions culturelles : Musées, patrimoine, centres d'art. Paris : Armand Colin, p.69.

Pourtant, le mécénat se définit comme étant « le soutien matériel apporté, sans contrepartie directe de la part du bénéficiaire, à un œuvre ou à une personne, pour l'exercice d'activité présentant un intérêt général¹³⁸». À la différence du parrainage où il y a normalement contrepartie, le mécénat ne retire aucun bénéfice direct. Fort de son historique, le mécénat est parfois reconnu comme un effort de progrès social, un acte solidaire, ou au contraire comme une manière d'assouvir son désir de pouvoir. Cette dichotomie est parfois subtile et c'est ce qui soulève autant d'interrogation et d'incompréhension. Le mécénat ne trouve réellement sa place que dans la transparence et la communication de ses motivations.

Le mécénat, c'est la rencontre entre deux mondes qui souvent s'ignorent, parfois s'attirent et se repoussent en même temps, simplement parce qu'ils ont du mal à se comprendre ; c'est un partenariat : deux partenaires qui cheminent un certain temps côte à côte et vont s'enrichir de leurs différences mutuelles.¹³⁹

Dans les années 1980, le mécénat d'entreprise s'oriente vers une philanthropie stratégique. Les sociétés collaborent avec des organismes culturels dans le but de créer des partenariats qui auront pour effet d'accroître la notoriété des deux parties. La cible est externe, axée sur le client, le public et les médias. Elle vise un bénéfice d'image, une manière d'apparaître là où la clientèle ne l'attend pas.

Manifestant la rencontre concrète entre le monde de la culture et celui des sociétés, l'essor du mécénat des entreprises accentue l'entrée des institutions culturelles dans la sphère de l'économie et de

¹³⁸ Debiesse, F. (2007). *Le Mécénat*. Paris : Presses universitaires de France, p.9

¹³⁹ *Ibid.*, p.12

la communication, en termes de structure de financement, de capacité de négociation et d'adaptation de leur organisation.¹⁴⁰

Les déclinaisons les plus fréquentes pour le mécénat d'entreprises sont l'association à des projets culturels (exposition, conférence, événement) et à une action intemporelle liée à un projet d'aménagement ou à la collection (acquisition, restauration d'un objet). Des risques sont possibles lorsqu'une entreprise investit en échange d'avantages implicites particuliers. La notion de don, au cœur du mécénat, est la marque d'un paradoxe puisque bien qu'il s'agisse d'une offrande gratuite et désintéressée, le don — mécénat — appelle une forme d'échange non marchand et de réciprocité. Par exemple, il est de plus en plus fréquent qu'un musée sollicite l'opinion d'un partenaire sur l'exposition qu'il souhaite inclure à la programmation dans les années à venir¹⁴¹. C'est une manière subtile de demander du financement pour des projets d'exposition, bien que la ligne éthique soit mince. La philanthropie peut également permettre d'accéder plus facilement à certaines sphères sociales : le profit symbolique que peut tirer un membre dirigeant d'une société de sa participation à des activités philanthropiques¹⁴².

En 2011, le MAC signait une importante entente avec Loto-Québec¹⁴³ pour une durée de cinq ans. Chaque année, Loto-Québec s'engageait à fournir un montant substantiel

¹⁴⁰ Tobelem, J.-M. (2017). *La gestion des institutions culturelles : Musées, patrimoine, centres d'art*. Paris : Armand Colin, p.49

¹⁴¹ Gob, A. (2010). *Le musée, une institution dépassée ? Éléments de réponse*. Paris : Armand Colin, p.45

¹⁴² Il cite l'exemple de Jean-Marie Messier à la tête du groupe Vivendi Universal dont l'épouse devient membre du conseil d'administration du New York Philharmonique. Tobelem, J.-M. (2017). *La gestion des institutions culturelles : Musées, patrimoine, centres d'art*. Paris : Armand Colin, p.69

¹⁴³ Rappelons que Loto-Québec a été victime d'un scandale en 2003 concernant l'expertise et l'exhaustivité de son processus d'acquisition suite à l'achat d'un faux, faisant également échos à une situation similaire l'année d'avant concernant l'authentification d'un lot de 26 œuvres. Baillargeon, S. (2003, 6 mars). *Achat d'œuvres d'art — Loto-Québec s'est fait avoir*. *Le Devoir*, s.p. ; Lévesque, K. (2003, 11 février). *Acquisition d'œuvres d'art — Loto-Québec fera désormais affaire avec un musée*.

destiné à l'acquisition d'œuvres d'artistes québécois afin de favoriser le développement de la collection. Une salle au nom de *Collection Loto-Québec* présentant les nouvelles acquisitions a été aménagée à l'entrée du musée. Ce partenariat original aura permis d'acquérir cinquante-trois œuvres. Dans cette entente, le musée élargit l'activité scientifique d'acquisition en intégrant son mécène. Au terme d'une sélection effectuée avec le musée, le partenaire détient la décision finale sur l'acquisition. En 2007, une activité d'acquisition mise en place par la Fondation du Musée faisait également participer le mécène dans le processus d'acquisition d'une œuvre : le *Symposium des collectionneurs Banque Nationale Gestion privée 1859*. Cette soirée offre à une soixantaine de philanthropes de vivre l'expérience d'un comité d'acquisition. Encore une fois, le choix d'acquisition est remis aux participants, amateurs et non-initiés¹⁴⁴, pour reprendre les mots mêmes du musée. Bien que les œuvres présentées lors de cette soirée soient préalablement approuvées par les experts du musée, celui-ci est dépourvu dans un dernier temps de tout jugement relatif à l'objet qui fera son entrée dans la collection. Dans les deux cas, nous devons souligner que ces efforts philanthropiques permettent la réalisation du mandat du musée¹⁴⁵ en plus d'assurer le financement pour le développement de ses activités.

La collecte de fonds est une autre stratégie utilisée pour recueillir des dons substantiels. Faisant désormais partie des responsabilités croissantes du directeur, celui-ci est recruté entre autres pour ses bonnes capacités à solliciter l'intérêt des

Le Devoir, s.p. ; Baillargeon, S. (2003, 13 février). Loto-Québec et le MACM — une entente verbale qui tombe à point. Le Devoir, s.p.

¹⁴⁴ Musée d'art contemporain de Montréal. (2021). Le Symposium des collectionneurs. Récupéré de <https://macm.org/catactivite/le-symposium-des-collectionneurs/>

¹⁴⁵ Non seulement le mandat d'acquisition — de conservation — se voit compléter, mais l'activité philanthropique pour les amateurs et non-initiés représente une belle occasion d'éducation sur le fonctionnement du musée, mais également sur les pratiques culturelles soumises pour acquisition.

donateurs¹⁴⁶ pouvant représenter jusqu'à la moitié de leur temps dans certaines institutions¹⁴⁷.

L'année de l'entrée en fonction de Marc Mayer, le total des collectes de fonds de la Fondation s'élève à 284 064 \$. Deux ans après son arrivée, soit en 2006, ce montant a presque doublé et représente 652 852 \$. L'année suivante, il frise le million avec 978 963 \$. Ensuite, il tombe à 657 502 \$ à 2008, puis à 315 014 \$ en 2009, l'année de son départ. À l'évidence, le style d'action de Marc Mayer avait rallié plusieurs personnes à la cause du MACM et à son financement.¹⁴⁸

En 1991, à la demande du gouvernement, le MAC lance sa première campagne de financement qui a pour objectif de « contribuer à la construction du nouveau Musée et à l'enrichissement de la collection¹⁴⁹ ». D'importance capitale pour l'institution, elle est non seulement une première pour le musée, mais également la première d'une telle envergure lancée par un musée d'État. Cette collecte de fonds marque les prémises des prochaines campagnes de financement annuelles. Si le projet de construction entraîne des besoins financiers importants pour ce qui a trait aux équipements, il représente également une augmentation des besoins durables liés au fonctionnement (personnel d'accueil, entretien, maintenance et sécurité). Les dernières décennies ponctuées de campagnes de financement témoignent de l'utilisation de cette stratégie afin de compenser les difficultés budgétaires.

¹⁴⁶ Jean-Michel Tobelem précise que les publics, le budget, la collecte de fonds et la communication représentent des responsabilités grandissantes pour les directeurs. De plus en plus, les directeurs sont engagés dans une démarche de restructuration organisationnelle, de développement de plans à long terme et d'évolution de la « culture d'entreprise » dans le sens d'une plus grande ouverture vers leur environnement. Tobelem, J.-M. (2017). *La gestion des institutions culturelles : Musées, patrimoine, centres d'art*. Paris : Armand Colin, p.117-127.

¹⁴⁷ Tobelem, J.-M. (2017) *La gestion des institutions culturelles : Musées, patrimoine, centres d'art*. Paris : Armand Colin, p.76.

¹⁴⁸ Dubreuil, M. (2017). *Les acquisitions du musée d'art contemporain de Montréal 1992-2012* (Thèse). Université de Montréal, p. 180.

¹⁴⁹ Musée d'art contemporain de Montréal. (1991). *Rapport des activités 1990-1991*. Montréal : Musée d'art contemporain de Montréal, p.14

2.4.2 Rationalisation du personnel

La rationalisation des effectifs est une solution de gestion qui vise à améliorer l'organisation. En entreprise, elle est souvent perçue comme une stratégie de réduction des coûts liés à un problème financier. Bien que le phénomène soit déjà en place dans plusieurs organisations dans les années 1980, il s'est amplifié au cours des années 1990¹⁵⁰. Aujourd'hui, la rationalisation est un acte de gestion courante¹⁵¹ comme le démontre le cas de la gestion entrepreneuriale du MAC.

En 1995, le directeur du Musée d'art contemporain de Montréal affirme que l'avenir du musée « réside dans la capacité de toutes les personnes associées à son développement, à mettre en œuvre toutes les ressources de leur créativité¹⁵² ». Malgré tout, les contraintes budgétaires entraînent des démissions provoquées et la coupure significative de son personnel. Le nouveau mot d'ordre de l'époque est « faire davantage avec moins », résumant la période de transformations économiques et sociales que vit l'ensemble du réseau muséal. Malheureusement, et trop souvent, le personnel écope des difficultés budgétaires auxquelles fait face le musée. C'est la réalité des organisations évaluées selon des critères quantifiables.

En effet, le contexte de décroissance économique n'aura pas épargné la main-d'œuvre du MAC. Dès le début des années 1990, des coupures importantes ont fragiliser le musée.

¹⁵⁰ Proulx, D. (s.d.) Rationalisation des effectifs. Dans Côté, L. et Savard, J.-F. Le Dictionnaire encyclopédique de l'administration publique. Récupéré de www.dictionnaire.enap.ca

¹⁵¹ Ibid.

¹⁵² Musée d'art contemporain de Montréal. (1995). Rapport d'activités 1994-1995. Montréal : Musée d'art contemporain, p.5

Les budgets de fonctionnement en provenance du ministère de la Culture ont été réduits de près de 10 % et la plupart des institutions ont licencié du personnel. ... L'institution [Musée d'art contemporain de Montréal] a tout de même subi une coupure de 10 % de son budget de fonctionnement et dû remercié onze employés.¹⁵³

On affirme en 1999 :

Depuis 1992-1993, le budget des opérations a connu une diminution constante qui l'a forcé à réduire les effectifs, voire les salaires. Le MACM n'échappe pas à la situation générale faite aux musées d'art dans l'ensemble du Canada où le nombre des emplois a diminué de près de moitié depuis 1991 et l'ensemble des salaires de 3,6 %¹⁵⁴.

Les journaux témoignent d'une vague d'inquiétude face aux institutions muséales. Ce qui effraye le plus est le manque d'expertise dont se prive le musée au profit de professionnels en communication et en marketing. Ce changement semble être un gage de succès financier pour l'institution.

De démissions provoquées en rationalisation du personnel, les musées de Montréal, dont le MAC, se vident peu à peu de leurs historiens de l'art et de leurs muséologies au profit soit de rien, soit de communicateurs qui réussiront, pense-t-on en hauts lieux, à faire venir les foules dans les musées.¹⁵⁵

En effet, cette même année, le conseil d'administration vote la mise sur pied d'un service de la commercialisation et des ressources matérielles, sans ajout d'effectif, compte tenu du fait que les ressources financières sont l'un des plus grands enjeux. Ce nouveau service veut assurer le développement optimal et la rentabilité des

¹⁵³ Baillargeon, S. (1993, 13 décembre). Morosité au musée. *Le Devoir*, p.A1-8

¹⁵⁴ Musée d'art contemporain. (1999, 17 septembre). Plan triennal 1998-1999 à 2000-2001. Montréal : Musée d'art contemporain, p.3

¹⁵⁵ Lamarche, L. (1993). Un nuage d'intolérance dans une purée de politesse. *Actualité/Débat*, p.15

diverses activités commerciales du musée. Bien que ce nouveau service connaisse du succès, quelques années plus tard, « l'ensemble du personnel a adhéré à un programme d'aménagement du temps de travail en plus de consentir à diverses mesures comme la réduction du temps de travail supplémentaire payé et l'abandon de certaines primes¹⁵⁶ ». Alors que le musée reconnaît le rôle clé que joue son personnel, qu'il qualifie de « moteur de l'institution¹⁵⁷ », les mesures de rationalisation n'annoncent pas une valorisation du personnel. Bien qu'elles aient permis d'économiser plus de 200 000 \$¹⁵⁸, elles sont la conséquence d'un manque de financement. Plus de dix ans plus tard, en 2004, Josée Bélisle la conservatrice de la collection permanente se confesse lors d'une entrevue au journal *Le Devoir* quant au statu quo du MAC.

On est forcé d'admettre qu'on est en régression depuis 1992. C'est-à-dire qu'il n'y a jamais eu d'augmentation de personnel depuis cette année-là. Et au contraire, il y a des années où l'on a dû réduire la semaine de travail afin de permettre de sauver des postes.¹⁵⁹

Rappelons que la rationalisation du personnel se veut, avant tout, une approche d'accroissement de la valeur ajoutée de l'organisation. « La rationalisation d'effectifs

¹⁵⁶ Musée d'art contemporain de Montréal. (1998) Rapport des activités 1997-1998, Montréal : Musée d'art contemporain, p.14.

¹⁵⁷ Musée d'art contemporain de Montréal. (1999, 17 septembre). Plan triennal 1998-1999 à 2000-2001. Montréal : Musée d'art contemporain, p.3

¹⁵⁸ op. cit.

¹⁵⁹ Bélisle, J. (2004, 18 septembre). Dans Bergeron, U. Collection – Tout pour illustrer l'art québécois. *Le Devoir*. Récupéré de <https://www.ledevoir.com/culture/arts-visuels/63899/collection-tout-pour-illustrer-l-art-quebecois>.

est un acte de gestion courante s'associant à des progrès techniques, organisationnels ou de productivité et non seulement une action liée à des difficultés financières¹⁶⁰. »

Le taux de personnel occasionnel est un autre signe qui fragilise la structure organisationnelle dans les musées. Trop populaires dans le domaine des arts et de la culture, les postes occasionnels ont des effets directs sur le milieu lui-même, mais surtout sur la santé des travailleurs culturels qui doivent composer avec une instabilité d'emploi. En 2001, le MAC comptait soixante-dix-huit employés occasionnels sur un total de cent quarante-cinq employés, ce qui équivaut à 53 % de postes occasionnels pour l'ensemble du personnel. En 2019, les employés du musée ont déclenché une grève comme mesure de pression pour dénoncer la précarité et l'absence de sécurité d'emploi et revoir les augmentations salariales. Le Syndicat de professionnelles et professionnels du gouvernement (SPGQ) reconnaît que l'augmentation salariale proposée était en deçà des hausses salariales moyennes au Québec¹⁶¹. Les syndiqués du musée occupent des postes de conservateurs, de registraires, d'adjoints à la gestion des ressources documentaires et d'adjoints à la conservation. La moitié occupent des postes occasionnels et ils ne travaillent pas à temps plein¹⁶². Certains sont sans contrat de travail depuis 2015¹⁶³. L'essoufflement est généralisé dans le milieu de la culture alors que les programmes et les politiques sont inadaptés aux réalités du travail.

¹⁶⁰ Proulx, D. (s.d.) Rationalisation des effectifs. Dans Côté, L. et Savard, J.-F. Le Dictionnaire encyclopédique de l'administration publique. Récupéré de www.dictionnaire.enap.ca

¹⁶¹ L'augmentation salariale est de 5,25 % sur cinq ans alors que l'indice mensuel de l'emploi de l'Institut du Québec pour septembre 2019 faisait état de hausses salariales moyennes au Québec de 6 %. La Presse Canadienne. (2019, 30 octobre). Grève au musée d'art contemporain de Montréal. La Presse. Récupéré de <https://www.lapresse.ca/arts/arts-visuels/2019-10-30/greve-au-musee-d-art-contemporain-de-montreal>

¹⁶² Agence QMI. (2019, 12 novembre). Grève au Musée d'art contemporain de Montréal la semaine prochaine. Journal de Montréal. Récupéré de <https://www.journaldemontreal.com/2019/11/12/greve-au-musee-d-art-contemporain-de-montreal-la-semaine-prochaine-1>

¹⁶³ Ibid.

Encore une fois, les corps d'emploi majoritairement féminins sont pénalisés. Bien que les professionnelles soient victimes de discrimination systémique et représentent 80 % de l'effectif du MACM, le gouvernement appuie sur l'accélérateur de l'injustice plutôt que de tout mettre en œuvre pour assurer aux femmes une véritable équité.¹⁶⁴

Les employés du musée ont finalement signé une convention collective avec la direction du musée et le gouvernement du Québec au début de l'année 2020. La rationalisation du personnel reste un enjeu de taille. Mark Lanctôt, conservateur et membre du SPGQ, note que depuis 2015 quinze membres du personnel ont quitté l'institution et seulement six ont été remplacés¹⁶⁵. Ce qui ressort de ces négociations est surtout l'indifférence profonde du gouvernement. Les travailleurs culturels réclament des conditions de travail, des salaires, une sécurité et une stabilité d'emploi « à la hauteur du travail qu'ils accomplissent¹⁶⁶ ».

2.4.3 Structure organisationnelle hybride

La professionnalisation du personnel dans les musées et l'arrivée de nouveaux professionnels caractérisés entre autres par l'ère gestionnaire marquent une séparation dans la structure organisationnelle. En 1992, deux pôles décisionnels sont déjà identifiés au sein des professionnels du MAC. D'un côté, il y a les spécialistes de l'art, dont les historiens de l'art, les professeurs, les critiques, artistes et collectionneurs. Alors que le second regroupe les gestionnaires issus des milieux des affaires, du droit,

¹⁶⁴ Agence QMI. (2019, 30 octobre) Les employés du Musée d'art contemporain de Montréal en grève. *Journal de Montréal*. Récupéré de <https://www.journaldemontreal.com/2019/10/30/les-employes-du-musee-dart-contemporain-de-montreal-en-greve>

¹⁶⁵ Twerdy, S. (2020, 26 mars). Staff Previously on Strike at Musée d'art contemporain de Montréal Secure New Agreement. *Canadian Art*. Récupéré de <https://canadianart.ca/news/staff-previously-on-strike-at-musee-dart-contemporain-de-montreal-secure-new-agreement/>

¹⁶⁶ Les pros du MAC de Montréal. Grève des professionnels du Musée d'art contemporain de Montréal. [Vidéo en ligne]. Récupéré de <https://www.instagram.com/p/B4PpkHwHNHC/>

de l'État et des communications¹⁶⁷. La cohabitation de ces deux polarités dominantes au sein de la structure décisionnelle peut poser problème s'il n'y a pas de coopération pour assumer une autorité collective face aux priorités de l'institution comme en témoigne la critique faite en 1993.

Le MAC n'a pas invité un artiste, depuis fort longtemps, à siéger à un de ses comités décisionnels. On y retrouve plutôt des gens d'affaires et des collectionneurs d'art moderne qui tentent, de plus en plus, d'imposer leur vision de l'art, tout en déniaient la compétence professionnelle des conservateurs. Sans vouloir vraiment aborder l'inévitable controverse entourant le conservateur et son rôle, qui est en fait toujours blâmé (soit parce qu'il exerce un pouvoir ou soit, justement, parce qu'il ne l'exerce pas), il faut toutefois reconnaître que les conservateurs du MAC sont les quelques rares professionnels de cette institution qui connaissent, respectent les enjeux de l'art contemporain¹⁶⁸.

Il est vrai que les conseils d'administration sont presque uniquement formés d'acteurs du monde économique et de mécènes.

Des années plus tard, la situation reste identique. Dans le rapport de la *Journée d'étude : Le MACM en question* portant sur la consultation publique au sujet de la rigueur du processus de sélection lors de la nomination de Paulette Gagnon au poste de directrice générale du Musée d'art contemporain il est indiqué :

Dans le cas du MACM, la méconnaissance par un trop grand nombre de ses membres des enjeux qui animent le domaine de la muséologie de l'art contemporain et actuel a pour effet de restreindre la vision du

¹⁶⁷ Jocelyne Connolly a réalisé en 1992 une étude couvrant la période 1964-1991 qui définit le caractère socioprofessionnel des décideurs du Musée d'art contemporain de Montréal. Connolly, J. (1994, 24 novembre). Le Musée d'art contemporain de Montréal : sociologie de la collection. ETC, 24, p. 6-15.

¹⁶⁸ St-Pierre, G. (1993). L'Art, les institutions et l'État. Une question de longueur de bras. *Actualité/Débat*, p.13

Conseil d'administration, qui fait des affaires administratives sa principale préoccupation et marginalise au sein de ses activités la mise à jour de la mission de l'institution, qu'il ne réévalue pas, ni ne considère comme un terrain d'exercice nécessaire¹⁶⁹.

Considérant le rôle que joue le conseil d'administration dans la gestion de l'institution, il est évident qu'il est formé de profils particuliers. Toutefois, le profil d'administration privilégié aux muséologies, artistes et travailleurs culturels, entraîne une valorisation de la pensée économique au détriment des fonctions premières du musée : recherche, collection, diffusion et éducation.

Il revient de la responsabilité du conseil d'administration de sélectionner le directeur de l'institution. Depuis quelques années, la tendance est à choisir un directeur au profil d'entrepreneur. Sans être un spécialiste du champ de compétence de l'institution, il est plutôt un amateur, ce qui peut poser problème s'il n'est pas entouré d'experts. Lisa Baillargeon et Yves Bergeron expliquent ce phénomène par le fait que le statut professionnel des travailleurs dans les musées n'est pas encadré¹⁷⁰. Comme chaque musée est indépendant, il n'y a pas de profil académique commun.

Depuis sa création, le MAC n'a pas toujours été dirigé par des conservateurs. Marcel Brisebois, qui a occupé le poste de directeur pendant vingt-cinq ans (1985-2004), est un ancien abbé. Homme intellectuel, il n'a aucune formation ni spécialité en art contemporain. Il est à préciser que c'est le président du conseil d'administration, Raymond Cyr qui a poussé la candidature de Marcel Brisebois à titre de directeur de

¹⁶⁹ Mavrikakis, N. (2009, 17 décembre). Le MAC en Question — Rapport de la journée d'étude. Voir. Récupéré de <https://voir.ca/nicolas-mavrikakis/2009/12/17/le-mac-en-question-rapport-de-la-journee-detude/>

¹⁷⁰ Bergeron, Y. Baillargeon, L. (2018) Le statut de conservateur dans les musées nord-américains. Perspectives géopolitiques. ICOFOM Study series, The politics and poetics of Museology, 46. Récupéré de <https://journals-openedition-org.proxy.bibliotheques.uqam.ca/iss/847>

l'institution, convaincu qu'il saurait utiliser sa grande culture, ses talents de gestionnaire et ses nombreuses relations pour le bien du Musée, alors que Marcel Brisebois n'aurait même pas posé sa candidature en tant que directeur¹⁷¹. Bien que Paulette Gagnon et Marc Mayer détiennent une formation en histoire de l'art, John Zeppetelli n'est pas formé en histoire de l'art. Toutefois, il a acquis une expérience dans le milieu muséologique et détient une formation en art¹⁷².

La nomination de John Zeppetelli en 2013 marque la fusion des deux postes qui étaient jusqu'alors bien distincts : conservateur en chef et directeur général. Désormais, il n'y a plus de dissociation entre les fonctions artistiques, scientifiques et culturelles et la fonction dirigeante. En fusionnant les deux postes, la direction fragilise l'un d'eux, passant du rôle de spécialiste à généraliste¹⁷³. Cela témoigne du nouvel impératif gestionnaire dans les tâches courantes des directeurs et des conservateurs, remettant parfois en cause la prééminence des conservateurs alors que les besoins en gestion semblent grandir. Il est vrai que depuis quelques années, des compétences gestionnaires sont attendues des conservateurs ne concernant pas uniquement le respect des budgets et la gestion courante de l'établissement, mais

¹⁷¹ Houle, A. (1992). Marcel Brisebois. *Communier à l'art. Guide Parcours*, 7, p.34

¹⁷² Ancien artiste, il a fait des études en cinéma et en peinture à l'Université Concordia, des cours de sémiotique avec Umberto Eco à Bologne, une formation en scénarisation à Londres et il participe à un programme d'étude du Whitney Museum. Amateur d'art contemporain, il travaille dans une galerie d'art de New York avant de revenir à Montréal où il enseigne l'histoire à Concordia et travaille à la librairie du Musée d'art contemporain. Il travaillera également au Centre Saidye-Bronfman puis il met au pied DHC/ART au côté de la mécène Pheobe Greenberg. Il occupera le poste de conservateur jusqu'à son départ en 2013.

¹⁷³ Tobelem, J.-M. (2017). *La gestion des institutions culturelles : Musées, patrimoine, centres d'art*. Paris : Armand Colin, p.117

également les tâches managériales, de planification, de négociation et d'évaluation des projets¹⁷⁴.

Dans bon nombre d'institutions muséales, surtout au Québec, en France, en Suisse et en Europe du Nord, l'approche ethnographique ou disciplinaire assurée par les conservateurs-chercheurs (*scholar-curators*) a été peu à peu délaissée au profit de séries de tâches de commissariat et de mise en exposition confiées à des gestionnaires et à des chargés de projet.¹⁷⁵

Pour comprendre le changement qui s'opère dans les institutions culturelles, Jean-Michel Tobelem observe trois grands types de direction qui se rapportent à trois modes d'évolution d'un établissement¹⁷⁶. À travers cette typologie, il est possible de constater que le MAC est passé du premier type de direction « savante » au second type « gestionnaire ». Le premier se caractérise comme étant spécialiste reconnu dans le domaine, privilégiant l'action artistique ou scientifique (exposition, publication, enrichissement des collections). Alors que le second fait référence à un professionnel capable de tenir fermement les rênes de l'institution, de conduire à bien des projets d'extension, de construction ou de rénovation, de négocier avec des spécialistes, des administrateurs, des élus et syndicats. Alexandre Taillefer, président du conseil d'administration, précisait avant l'embauche du directeur général en 2013 que le profil recherché était « une personne très forte au niveau de l'administration, de l'opération, de la mise en marché¹⁷⁷ ».

¹⁷⁴ Ballé, C. (dir.) (2003). Musées, changement et organisation. Culture et Musées. Musée et organisation, 2, p.14

¹⁷⁵ Viau-Courville, M. (2016). Sans conservateurs (chercheurs). THEMA Revue des Musées de la civilisation, 4, p.4

¹⁷⁶ Tobelem, J.-M. (2017). La gestion des institutions culturelles : Musées, patrimoine, centres d'art. Paris : Armand Colin.

¹⁷⁷ Mavrikakis, N. (2013, 25 mai) Taillefer à la rescousse. Voir. Récupéré de <https://voir.ca/nicolas-mavrikakis/2013/05/25/taillefer-a-la-rescousse/>

De plus en plus, les directeurs de grandes institutions culturelles sont engagés dans une démarche de restructuration organisationnelle, de développement de plans à long terme et d'évolution de la « culture d'entreprise » dans le sens d'une plus grande ouverture vers leur environnement¹⁷⁸.

En effet, le mandat de John Zeppetelli était très clair : établir un nouveau plan stratégique qui permettra d'accroître la visibilité du musée et son achalandage ; réduire le déficit ; transformer et réaménager le musée pour qu'il devienne plus ouvert, dynamique, accueillant et inclusif.

L'année 2013 est marquée par ce changement de direction, passant d'une gestion traditionnelle à une gestion rationnelle d'organisation moderne ou entrepreneuriale¹⁷⁹. La légitimité artistique et scientifique dont faisait preuve la directrice Paulette Gagnon se voit remplacée par une gestion caractérisée par une approche administrative et de leadership, dont l'objectif est la saine gestion et la croissance institutionnelle. Cette année-là, Alexandre Taillefer entre en fonction à titre de président du conseil d'administration et Marie Fraser quitte son poste de conservatrice en chef peu de temps après le départ de la directrice générale, Paulette Gagnon. John Zeppetelli est alors nommé directeur général et conservateur en chef. L'arrivée d'Alexandre Taillefer au sein de l'institution fera couler beaucoup d'encre. Le milieu artistique craint que le musée prenne un virage commercial au détriment d'art expérimental de pointe et de présentation plus nichée. Nicolas Mavrikakis cerne ainsi les inquiétudes du milieu face à un homme d'affaires aux commandes du conseil d'administration.

¹⁷⁸ Tobelem, J-M. (2017). La gestion des institutions culturelles : Musées, patrimoine, centres d'art. Paris : Armand Colin, p.122

¹⁷⁹ Ibid., p.127

Vous ne pouvez pas appliquer un modèle commercial à nos musées. [...] Il faut être honnête. On est dans une époque où ce tournant commercial a produit énormément de mauvaises choses. En art contemporain, la commercialisation de l'art a un impact sur le type d'objets produits¹⁸⁰.

Taillefer souhaite que le musée mise sur une approche marketing plus dynamique, une augmentation des revenus passant par la billetterie, la tenue d'expositions blockbuster et la fidélisation des visiteurs. Comme les administrateurs sont des gens d'affaires qui misent sur des logiques économiques pour juger de l'efficacité du musée, le MAC n'est pas à l'abri d'un tournant commercial.

2.4.3.1 Le virage commercial

Le virage commercial ne peut se penser sans l'engouement qu'ont eu les musées autour du spectateur. En effet, avec la nouvelle muséologie, les institutions se sont réellement tournées vers les publics, soucieux de leurs attentes et leurs besoins, de leur éducation et de leur développement personnel, mais aussi de leur plaisir et de leur divertissement¹⁸¹. Cet intérêt pour le visiteur s'est transformé avec l'arrivée de nouveaux gestionnaires formés en marketing. Une gestion des publics s'est imposée ayant comme objectif de créer un véritable engouement pour la culture. Jean-Michel Tobelem réfère à la « gestion de la relation visiteur »¹⁸² pour nommer tout ce qui entoure la fidélisation du visiteur. Selon lui, il s'agit d'un véritable capital que les musées gagnent à valoriser.

¹⁸⁰ Mavrikakis, N. (2013, 25 mai). Taillefer à la rescousse. Voir. Récupéré de <https://voir.ca/nicolas-mavrikakis/2013/05/25/taillefer-a-la-rescousse/>

¹⁸¹ Montpetit, R. (2015). La scène muséologique au Québec : rattrapage et innovation. Dans Bergeron, Y., Arsenault, D. et Provencher Saint-Pierre, L. (dir.) Musée et muséologie : au-delà des frontières. Les muséologies nouvelles en question. (p.31-70). Québec : Presses de l'Université Laval, p.43

¹⁸² Tobelem, J.-M. (s.d.). L'influence des nouvelles techniques sur le management des musées, 31 août au 2 septembre 2004. Berlin : ICHIM Patrimoine et Culture Numérique. Récupéré de https://www.archimuse.com/publishing/ichim04/0766_Tobelem.pdf

Les études des consommateurs se sont développées afin d'aider les musées à prendre des décisions de gestion pour accroître leur financement autonome, prévoir les dépenses, fidéliser et cibler des publics en particulier. À travers l'historique des études des visiteurs, Bernard Schiele¹⁸³ met en lumière les deux logiques : la démocratisation culturelle¹⁸⁴ et le marketing. Les objectifs poursuivis par ces évaluations sont multiples : elles servent à fournir des outils à la conception des expositions, à analyser les comportements des visiteurs, à orienter le musée dans ses objectifs éducatifs, à rendre le musée agréable et attirant, à connaître les gens qui les fréquentent, à étudier la réception des activités des musées, à justifier les efforts déployés, mais il s'agit également d'établir une valeur à l'institution afin de se justifier auprès des instances gouvernementales et de se faire valoir auprès des entreprises privées subventionnaires. L'analyse des publics permet d'avoir une meilleure connaissance des visiteurs afin de renforcer les liens. En connaissant ses goûts, ses habitudes, ses motivations, ses pratiques et ses besoins sachant qu'ils évoluent rapidement et en fonction du contexte, des styles de vie et des habitudes de consommation. N'est-ce pas au fondement même du musée que d'exister pour son public ? Le risque est d'utiliser ces analyses au profit d'une stratégie marketing sans qu'elles soient mises au service de la mission du musée ; la priorité n'étant pas

¹⁸³ Schiele, B. (2014). Les études de visiteurs. La formation, l'évolution et les défis actuels. Dans Daignault, L. et Schiele, B. (dir.). Les musées et leurs publics. Savoir et enjeux. (p.7-59) Québec : Presse de l'Université du Québec, p.7-69.

¹⁸⁴ Marie-Christine Bordeaux distingue la démocratisation culturelle et la démocratie culturelle. La première étant « la facilitation de l'accès aux œuvres », et la seconde étant « la reconnaissance de l'égalité légitimité des expressions artistiques et culturelles, et la facilitation de l'accès pour tous aux outils nécessaires à cette expression. » Au Québec, les intentions de démocratisation culturelle se sont développées au tournant de la Révolution tranquille, à travers le développement culturel qui se situe au croisement du développement personnel et du développement de la société. Appuyé par les gouvernements, le développement culturel sera critiqué dans les années 1970 puisque trop près du développement économique. La prétention à l'universalisme et le modèle occidental du développement culturel sont reprochés. Bordeaux, M.-C. (2017). La médiation culturelle face aux nouveaux paradigmes du développement culturel. Dans Casemajor, N. Dubé, M. Lafortune, J.-M., Lamoureux, È. Expériences critiques de la médiation culturelle. (p.111-132) Québec : Presses de l'Université Laval, p.113.

donnée aux missions artistique, scientifique, éducative et sociale, mais à des objectifs de marché.

Comme plusieurs musées, le MAC a développé son service de communication et marketing dans les années 1980 alors que le discours de rentabilité fait son entrée¹⁸⁵. Ce service se professionnalise au fil du temps et s'adapte aux nouveaux objectifs fixés par le musée, encouragé par un désir de modernisation et de dynamisation du musée. Lorsqu'il ouvre ses portes au centre-ville, il concentre ses efforts sur le service éducatif et d'animation et il privilégie sa collection permanente¹⁸⁶. L'année suivante, les coupes budgétaires le forcent à mettre sur pied un nouveau service de commercialisation et des ressources matérielles dont l'objectif est de développer les activités de la Boutique, du Restaurant et de la Librairie pour assurer le développement optimal et la rentabilité des diverses activités commerciales¹⁸⁷. La boutique, le restaurant et la librairie s'inscrivent dans une volonté de modernisation de l'institution, comme un moyen de rendre la visite au musée plus plaisante. L'objectif de ces espaces commerciaux était de générer des revenus autonomes destinés aux activités du musée, mais la contribution ne représente que quelques pourcentages du budget total de l'institution et n'est finalement pas aussi prometteuse que souhaité. Ainsi, pour mettre à profit ces espaces dans un objectif d'accroître les recettes du musée, elles sont pour le visiteur un complément à son expérience. Reconnus comme gage de succès dans les nouvelles architectures muséales, ces espaces font du musée un lieu qui s'apparente au centre commercial. Jean-Michel Tobelem nomme « esthétique du centre commercial » cette fascination dans

¹⁸⁵ Mairesse, F. (2002). Le musée, temple spectaculaire : une histoire du projet muséal. Lyon : Presses universitaires de Lyon, p.124

¹⁸⁶ Musée d'art contemporain de Montréal. (1992). Rapport des activités 1991-1992. Montréal : Musée d'art contemporain.

¹⁸⁷ Brisebois, M. (1993, 15 octobre). Mise sur pied du Service de la commercialisation et des ressources financières [Communiqué].

l'imaginaire contemporain envers cette architecture considérée comme un lieu de vie, l'expression de l'ère post-moderne à son point culminant, où consommation, divertissement, loisir et expérience culturelle deviennent difficiles à distinguer¹⁸⁸.

Au milieu des années 1990, le MAC cherche des modes et des outils de gestion qui peuvent influencer significativement la performance notamment quant à l'augmentation de la satisfaction globale des visiteurs, à l'augmentation de la notoriété du musée et de sa visibilité. Les efforts marketing se sont multipliés pour atteindre de nouveaux publics et attirer les foules, mais l'information reste un facteur stratégique de développement comme en témoigne le rapport annuel à la fin des années 1990.

Si le site du Musée tend à répondre aux besoins marketing, les sondages demeurent cependant un outil précieux d'évaluation de la performance des stratégies marketing. Le musée a donc poursuivi ses sondages auprès de sa clientèle et en a utilisé les résultats lors de ses choix publicitaires afin de rejoindre de nouveaux clients.¹⁸⁹

Avec les méthodes mises en place, la direction des communications et du marketing¹⁹⁰ joue un rôle-conseil auprès de l'ensemble des directions tout en

¹⁸⁸ Tobelem, J.-M. (2017). La gestion des institutions culturelles : Musées, patrimoine, centres d'art. Paris : Armand Colin, p.41

¹⁸⁹ Musée d'art contemporain de Montréal. (1999). Rapport d'activités 1999-2000. Montréal : Musée d'art contemporain, p.13

¹⁹⁰ Le service de communication et marketing assure la diffusion des activités auprès des publics, il entretient des rapports avec divers médias, il développe des stratégies pour pénétrer de nouveaux marchés, il situe le MAC comme intervenant touristique majeur au Québec et à Montréal, il veille au bon accueil des visiteurs, il mesure le degré de satisfaction du public afin d'adapter les autres services aux attentes légitimes des visiteurs, il recrute de nouveaux partenaires pour faire la promotion du musée, il organise des événements de relation publique pour s'associer à diverses industries culturelles et des entreprises, il cherche des partenaires et commandites dans le but d'associer l'institution à la communauté des gens d'affaires et de contribuer à l'autofinancement du musée.

maintenant son appui à toutes les activités du musée¹⁹¹. Cette décision précise la stratégie du musée qui affirme avoir pris un virage commercial.

Nous avons résolument pris le virage de la rentabilité commerciale en gardant à l'esprit que celle-ci doit être perçue comme un moyen indispensable de nos activités, mais aussi comme une approche dynamique et stimulante grâce à laquelle nous pouvons mieux répondre aux attentes de nos clientèles.¹⁹²

Les informations recueillies sur les visiteurs permettent de renforcer la relation entre le musée et son public, d'améliorer la qualité des services et des produits offerts et même d'aider à la conception de nouveaux produits et services, de mieux circonscrire les champs d'action pertinents pour concentrer les efforts, d'augmenter l'efficacité des outils de promotion, de communication et de commercialisation, en plus d'aider l'augmentation des revenus dans des activités commerciales et de collecte de fonds. L'information est un véritable actif intangible pour les musées qui recèle un potentiel en termes de profit, mais également, comme le précise Jean-Michel Tobelem, de « rentabilité culturelle¹⁹³ ».

Le MAC met en place une nouvelle direction des services aux publics en 2005. Résultat de la fusion de la direction des communications et du marketing avec la Médiathèque, cette direction se distingue de la direction de l'administration et des activités commerciales par ses objectifs communicationnels dont le site internet, les

¹⁹¹ Op. cit., p.7

¹⁹² Ibid.

¹⁹³ Jean-Michel Tobelem fait référence au retour sur investissement qui serait avant tout culturel puisque le musée peut utiliser les informations à propos des consommateurs au bénéfice, non seulement des objectifs financiers, mais plutôt pour aider à la réalisation culturelle, pour répondre aux missions scientifique, éducative, artistique et sociale du musée. Tobelem, J.-M. (s.d.). L'influence des nouvelles techniques sur le management des musées, 31 août au 2 septembre 2004. Berlin : ICHIM Patrimoine et Culture Numérique. Récupéré de https://www.archimuse.com/publishing/ichim04/0766_Tobelem.pdf

relations publiques et de promotion, la médiathèque. De plus, elle s'occupe également de l'image du musée et sa notoriété notamment par ses partenariats et ses commanditaires et ses fonctions privées.

[Son mandat] est de mettre en marché les événements du Musée, d'évaluer la satisfaction des visiteurs par rapport aux objectifs poursuivis et d'appuyer les chercheurs à l'interne comme à l'externe dans la réalisation de leur projet intellectuel.¹⁹⁴

Le développement commercial du musée ne fait que l'ancrer davantage dans un raisonnement économique, dans une logique de mise en marché. Si les objectifs de décentralisation et de démocratisation culturelle sont mis de l'avant pour justifier les changements qui s'opèrent, c'est surtout dans l'espoir d'attirer une clientèle touristique importante, de rayonner localement, d'accroître son image et sa notoriété¹⁹⁵. Devenus très sensibles à l'impact économique du musée, le gouvernement du Québec et son ministère du tourisme précisent dans son plan de développement de l'industrie touristique 2012-2020 l'importance qu'ont les musées dans l'offre touristique, justifiant la poursuite de leurs investissements.

Le tourisme culturel, en raison de l'offre diversifiée de festivals et d'événements, de musées et d'attraits, constitue un trait marquant de la destination québécoise dans toutes les régions et un produit d'appel important auprès de la clientèle internationale, notamment pour les villes de Montréal et de Québec.

Le ministère de la Culture, des Communications et de la Condition féminine (MCCCF) a d'ailleurs réalisé des investissements importants au cours des dernières années pour consolider le produit touristique culturel. [...] Le gouvernement entend poursuivre ses investissements

¹⁹⁴ Musée d'art contemporain de Montréal. (2006). Rapport annuel 2005-2006. Montréal : Musée d'art contemporain, p.43

¹⁹⁵ Musée d'art contemporain de Montréal. (2005). Rapport annuel 2004-2005. Montréal : Musée d'art contemporain, p.11

pour développer le produit culturel québécois.¹⁹⁶

En tant que musée d'État, il va de soi que la mission culturelle est une priorité au MAC, justifiant le soutien par le gouvernement. Au cœur même de sa mission se trouve la volonté d'avoir un profil international, ouvert sur le monde, par le biais des œuvres qu'il collectionne. Ainsi, le virage commercial que prend le musée se fait au profit d'un développement touristique et territorial grandement encouragé par le gouvernement. Toutefois, il faut rappeler que la culture et les arts permettent d'assurer l'épanouissement de l'individu et de la société à laquelle il appartient, non seulement dans sa dimension économique, mais surtout du développement social.

2.4.3.2 Le spectaculaire

Il est difficile de distinguer le virage commercial de la notion du spectaculaire parce que les deux notions répondent aux logiques de marché en plus de poursuivre des objectifs similaires : la fréquentation. Toutefois, le spectaculaire fait écho au monde du loisir et du divertissement.

François Mairesse définit le spectaculaire muséal selon quatre caractéristiques : l'omniprésence de la technique dans tous les départements du musée, l'image visuelle forte, l'événementiel et le ludique. Dans les pages qui précèdent, nous avons traité des deux premiers points : l'intégration des techniques de contrôle afin d'assurer une gestion efficiente de ses ressources ; l'utilisation des outils marketing pour assurer une image visuelle forte. Toutefois, pour Mairesse cette image visuelle se caractérise par l'architecture, élément essentiel de la singularité d'un musée. Des musées à travers le monde ont misé sur cet effet attractif. Depuis sa création, le MAC a

¹⁹⁶ Ministère du Tourisme. (2012). Plan de développement de l'industrie touristique 2012-2020. Un itinéraire vers la croissance. Récupéré de <http://www.tourisme.gouv.qc.ca/publications/media/document/publications-administratives/plan-dev-tour-2012-2020.pdf>

toujours cherché un lieu singulier lui correspondant, pouvant permettre d'exprimer son dynamisme et son ouverture. L'édifice de la Place des Arts a été construit dans cette volonté d'exercer ses activités dans un lieu qui serait à la hauteur de ses ambitions. En 2005, à peine dix ans après son ouverture au centre-ville, le directeur Marc Mayer voyait déjà une opportunité d'exploitation intéressante avec le projet du Silo n° 5, soulevant le problème d'espace de l'édifice.

Nous croyons donc qu'il est temps de nous attaquer à la seule faiblesse de notre institution : la carence d'espace d'exposition. L'effort de réflexion concerté du Conseil d'administration et de la direction du Musée en vue de mieux faire connaître la richesse de la Collection toujours plus ample, a débouché sur le projet enthousiasmant de créer une extension au Musée sur un nouveau site.¹⁹⁷

Il offre la perspective de revenus autonomes de la part des touristes et des Montréalais qui, je le précise, ne s'intéressent absolument pas à l'art contemporain, mais qui bénéficieraient d'une vue exceptionnelle sur Montréal. Le silo serait donc une attraction en soi, une attraction incontournable. En somme, sa position géographique en fait un endroit parfait comme site préalable à une visite de Montréal. En investissant le Silo n° 5, le Musée ne défendrait pas seulement la cause de l'art contemporain, mais la cause de Montréal en tant que ville exceptionnelle, en tant que métropole culturelle et économique.¹⁹⁸

Bien que le projet ne voie pas le jour, la réflexion reste au cœur des préoccupations du musée. Contrairement à ce que Mairesse précise, ce lieu n'aurait pas été construit par un architecte « superstar ». Toutefois, la vision révolutionnaire et ambitieuse d'un projet comme celui-ci à Montréal répond à des objectifs de rayonnement, de notoriété, de diffusion et de promotion.

¹⁹⁷ Musée d'art contemporain de Montréal. (2006). Rapport annuel 2005-2006. Montréal : Musée d'art contemporain, p.9

¹⁹⁸ Lévy, B. (2008). Entrevue avec Marc Mayer : L'art contemporain au service du public. Vie des arts, 211 (52), p.76.

Dans cette même perspective, John Zeppetelli annonce en 2018 un projet de transformation au sein du même édifice de la Place des Arts. Cette fois, l'architecture semble jouer un rôle clé dans ce projet.

[Le MAC] veut devenir un espace convivial et magique pour l'art, un lieu plus accueillant pour les amateurs, un endroit qu'ils voudront fréquenter. Le concours d'architecture lancé à cet effet a couronné le projet inspirant du consortium québécois Saucier + Perrotte Architectes/GLCRM & Associées Architectes, qui fera du Musée une construction résolument contemporaine, en complète cohérence avec sa raison d'être. La transformation du MAC proposera au public un bâtiment à la hauteur de ses attentes, en misant sur l'ouverture et la transparence.¹⁹⁹

L'événementiel dont traite Mairesse se traduit de multiples façons, mais dont la plus connue est évidemment l'exposition temporaire. Les *blockbusters* sont au cœur de cette euphorie spectaculaire puisqu'elles représentent la voie la plus évidente et directe pour dégager des bénéfices financiers, mais elles sont également la stratégie de commercialisation la plus visible. Elles brouillent les frontières traditionnelles entre culture et loisir, entre éducation et divertissement. À la suite du succès engendré par l'exposition *Vik Muniz* en 2007, le MAC décide d'employer cette stratégie. Dans son rapport annuel est déclaré : « le musée a donc raison de programmer une fois par année une exposition de type *blockbuster* qui saura plaire à tous les publics et aux médias.²⁰⁰ » Cette stratégie est reprise dans son plan stratégique 2010-2013²⁰¹, sous prétexte de rendre l'art contemporain accessible. Pour éviter d'entrer dans une typologie des expositions et une analyse qualitative de celles-ci, soulignons plutôt le

¹⁹⁹ Musée d'art contemporain de Montréal. (2018). Rapport annuel 2017-2018. Montréal : Musée d'art contemporain, p.9

²⁰⁰ Musée d'art contemporain de Montréal. (2007). Rapport annuel 2006-2007. Montréal : Musée d'art contemporain, p.44.

²⁰¹ Musée d'art contemporain de Montréal. (2010, 16 juin). Plan stratégique 2010-2013. Montréal : Musée d'art contemporain, p.6

caractère événementiel lié à certaines expositions de la programmation : les Triennales québécoises d'art contemporain (2008 et 2011) et les biennales d'art contemporain (2014 et 2016). Déjà par leur nom elles font référence à une récurrence accentuant leur caractère attendu en plus de faire échos aux grands événements internationaux. Récapitulatives des meilleures pratiques et des artistes du moment, elles misent sur le caractère marquant au calendrier culturel.

Également en 2007, le MAC ajoute à son programme les Vendredis Nocturnes, « une géniale idée de création marketing²⁰² » pour reprendre le mot de la direction du service des communications. Ce nouvel événement s'accompagne du lancement d'une carte de fidélisation donnant notamment un accès privilégié à l'événement. Les Nocturnes proposent une nouvelle façon de visiter le musée, dans un contexte peu habituel : une soirée avec une ambiance musicale et un service de bar. Le temps d'une soirée, les visiteurs peuvent côtoyer des œuvres dans un événement à mi-chemin entre la sortie culturelle et la sortie branchée dans une boîte de nuit. Par cette nouvelle activité le MAC met de l'avant l'expérience d'une visite au musée en y ajoutant un caractère divertissant, combinant ainsi l'événementiel et le ludique. Pour reprendre les mots du directeur général, les Nocturnes du Musée d'art contemporain sont une « véritable fête sous une forme ludique²⁰³ ».

La notion de ludique avancée par Mairesse lorsqu'il caractérise le spectaculaire muséal fait référence à l'amusement, au loisir et au divertissement. Il n'est pas nouveau que les musées offrent des expériences qui jumèlent savoir et divertissement.

²⁰² Musée d'art contemporain de Montréal. (2008). Rapport annuel 2007-2008. Montréal : Musée d'art contemporain, p.44.

²⁰³ Musée d'art contemporain de Montréal. (2015). Rapport annuel 2014-2015. Montréal : Musée d'art contemporain, p.7

Par leur possibilité de créer des situations d'apprentissage, tout en misant sur le caractère attractif, ces expériences se sont multipliées. L'émergence des boutiques, des restaurants, des salles de spectacles et des espaces réservés aux publics s'inscrit dans cette transformation du musée comme « *mass media*²⁰⁴ ». N'étant plus uniquement centré sur les collections, le musée combine objet, animation, spectacle, ambiance, détente et vente²⁰⁵. Le divertissement contribue à la mise en marché d'événement, misant sur le caractère attractif de ces expériences. Une réelle économie du divertissement s'est développée où l'offre d'expériences s'est spécialisée. Intégré dans la pensée muséologique comme dans toute publicité des lieux culturels, le divertissement est un élément d'attraction.

Le divertissement devient le moteur de la nouvelle économie mondiale. [...] Un élément de divertissement se glisse dans tous les segments de l'économie des consommateurs [...]. Le divertissement se met à l'avant-scène de la croissance économique et de l'évolution culturelle.²⁰⁶

Les expériences ont toujours existé, mais elles étaient méconnues. Elles se rangeaient plutôt sous le secteur des services. Alors que l'économie se divisait en trois sphères — produit, bien et service — désormais, selon Pine et Gilmore²⁰⁷ l'expérience semble s'inscrire comme quatrième secteur de l'économie. Dans cette économie de l'expérience, la diversité règne. Toute expérience muséale a le potentiel d'être inscrite dans une démarche de connaissance. Les Nocturnes, phénomène de l'expérience

²⁰⁴ Mairesse, F. (2002). *Le musée, temple spectaculaire : une histoire du projet muséal*. Lyon : Presses universitaires de Lyon, 215 p.

²⁰⁵ Montpetit, R. (2005). *Expositions, parcs, site : des lieux d'expériences patrimoniales*. Culture et Musées, Du musée au parc d'attractions : ambivalence des formes de l'exposition 5, p. 122

²⁰⁶ Wolf, M. J. (1999). Dans Montpetit, R. (2005). *Expositions, parcs, site : des lieux d'expériences patrimoniales*. Culture et Musées, Du musée au parc d'attractions : ambivalence des formes de l'exposition 5, p. 122

²⁰⁷ Pine, J.B. II et Gilmore, J. H. (1999). *The experience Economy. Work in theatre & every business a stage*. Boston: Harvard Business School Press.

muséale du divertissement, sont une stratégie d'accès à la culture. Jean-Michel Tobelem décrit cette nouvelle approche comme étant fondée sur la participation du visiteur, l'interactivité, la convivialité, les émotions partagées et la recherche d'expérience mémorable²⁰⁸.

En effet, selon Raymond Montpetit, à travers la notion d'expérience il y a l'idée que le sujet qui expérimente la situation construite acquiert un savoir²⁰⁹. Si elle résonne, fait du sens, l'expérience peut mener à la compréhension. En ce sens, l'expérience apparaît favorable pour remplir des objectifs d'éducation. En soi, la visite au musée est une expérience qui pour la plupart des visiteurs permet de sortir de son quotidien et de découvrir un univers différent. Le musée doit seulement s'assurer de dépasser l'éphémérité de l'expérience. Si elle mise sur les émotions vécues, c'est dans sa durée et sa capacité à être mémorable que l'expérience muséale se manifeste à son meilleur.

Les Nocturnes du Musée d'art contemporain sont en soi l'aboutissement des quatre composantes du spectaculaire. Selon Mairesse, le musée spectaculaire est le modèle le plus durable. Nous convenons qu'il n'est pas idéal, mais force est d'admettre qu'un musée orienté vers ses publics, ayant atteint l'autonomie financière et une saine gestion est, en effet, un modèle qui enchante. Bien que les logiques de marché soient fortement ancrées au Musée d'art contemporain, arrive-t-il à faire résonner plus fort l'expression « au service de la société et de son développement » ?

²⁰⁸ Tobelem, J.-M. (2017). La gestion des institutions culturelles : Musées, patrimoine, centres d'art. Paris : Armand Colin, p.277

²⁰⁹ Montpetit, R. (2005). Expositions, parcs, site : des lieux d'expériences patrimoniales. Culture et Musées, Du musée au parc d'attractions : ambivalence des formes de l'exposition 5, p.111-133

CHAPITRE III

LA MISSION SOCIALE PAR L'ÉDUCATION

3.1 Introduction

George Henri-Rivière, premier directeur de l'ICOM de 1948 à 1965, reconnaissait trois fonctions complémentaires au musée : la conservation, la recherche et la présentation²¹⁰. L'interdépendance de ces trois fonctions transparait dans la définition du musée adopté par l'ICOM en 1951 :

Le mot musée désigne ici tout établissement permanent, administré dans l'intérêt général en vue de conserver, étudier, mettre en valeur par des moyens divers et essentiellement exposer pour la délectation et l'éducation du public un ensemble d'éléments de valeur culturelle : collection d'objets artistiques, historiques, scientifiques et techniques, jardins botaniques et zoologiques et aquariums²¹¹.

Au-delà des fonctions présentes dans la définition, des fonctions sous-jacentes y sont dictées. En effet, parmi les mots clés qui s'y trouvent, figure la notion d'éducation. Au fil du temps, celle-ci prend différentes formes et est rattachée soit à une fonction de transmission ou de communication.

²¹⁰ Meunier, A. (dir.) et Luckerhoff, J (coll.) (2012). La muséologie, champ de théories et de pratiques. Québec : Presses de l'Université du Québec, p.104

²¹¹ Mairesse, F. (dir.) (2017). Définir le musée du XXIe siècle. Matériaux pour une discussion, 9 au 11 juin 2007. Paris : ICOFOM., p.21

En 1961, l'ICOM révisé la définition et y inclut cette fois de manière explicite la place prépondérante que doit prendre l'éducation au sein des fonctions muséologiques : « l'ICOM reconnaît la qualité de musée à toute institution qui présente des ensembles de biens culturels à des fins de conservation, d'étude, d'éducation et de délectation²¹². » Puis, en 1974, la définition de l'ICOM sera complètement révisée pour rester ainsi pendant plus de trente ans. Malgré les changements apportés, l'éducation y figure toujours.

Le musée est une institution permanente, sans but lucratif, au service de la société et de son développement, ouverte au public, et qui fait des recherches concernant les témoins matériels de l'homme et de son environnement, acquiert ceux-là, les conserve, les communique et notamment les expose à des fins d'études, d'éducation et de délectation²¹³.

Beaucoup plus complexe que la précédente, cette proposition précise le rôle social du musée, non plus comme un lieu de conservation d'objets, mais plutôt comme un outil au bénéfice du développement de la société. En effet, les idées issues de la nouvelle muséologie participent à l'impulsion de la mission sociale du musée. Comme Roland Arpin le précise, ancien directeur du Musée de la civilisation :

La grande mutation du musée au singulier devenu musées au pluriel, est probablement d'être passé d'une institution axée sur le patrimoine d'hier à une institution centrée sur le patrimoine d'aujourd'hui : plus encore d'être passé d'une institution vouée à la conservation de l'objet interne à une institution centrée sur la personne vivante, présente, sensible²¹⁴.

²¹² Ibid.

²¹³ Desvallées, A. et Mairesse, F. (2011). Dictionnaire encyclopédique de muséologie. Paris : Armand Colin, p.292

²¹⁴ Arpin, R. (1997). Des musées pour aujourd'hui, Québec : Musée de la civilisation, p.48-49. Dans Meunier, A. (dir.) et Luckerhoff, J. (coll.) (2012). La muséologie, champ de théories et de pratiques. Québec : Presse de l'Université du Québec, p.121

Autrement dit, c'est la relation au visiteur, maintenant placé au cœur du musée, qui participe à cette mutation.

Puis en 2007, la définition est révisée pour inclure la notion nouvelle de patrimoine immatériel, tout en maintenant au sein de son énoncé le rôle social du musée et ses fins éducatives. Depuis, la définition n'a pas changé, mais dans les dernières années, un chantier visant à l'actualiser s'est mis en place, soulignant le caractère évolutif du musée au sein de la société et son impact face aux nombreux enjeux mondiaux que sont la multiplication des responsabilités, la diversité des cultures et du patrimoine, des champs d'action et des entités. Les réflexions entourant la nouvelle définition du musée témoignent de son rôle social et la nécessité de s'arrimer aux tendances de société.

En regard de l'analyse des consultations visant à proposer une nouvelle définition du musée, l'éducation est le terme le plus fréquemment cité en ce qui a trait à la dimension de l'expérience²¹⁵. Toutefois, cette responsabilité ne s'est pas toujours imposée comme étant essentielle. Encore aujourd'hui, alors que les principes de gestion s'imposent dans la structure organisationnelle du musée, elle semble parfois être délaissée au profit d'activités plus profitables et attrayantes.

Intimement liée au rôle social et communautaire des musées qui a connu une croissance dans les dernières années, l'éducation est pourtant un enjeu d'actualité au cœur des débats sur les missions de l'institution. Pour cette raison, nous avons voulu mettre en relation la mission sociale d'éducation du MAC avec les logiques dominantes de l'entreprise. Après avoir défini la notion d'éducation muséale et son

²¹⁵ ICOM Define Analysis. (2021, 22 juin). Le Musée. Rapport sur les avis des membres de l'ICOM concernant une nouvelle définition du musée. Récupéré de <https://icom.museum/wp-content/uploads/2021/09/ICOM-Define-Consultation-2-Results-Report-vf-FRANCAIS-corr-VF-180821OK.pdf>

affiliation au rôle social du musée, nous étudierons la tension entre la logique sociale et la logique économique des activités éducatives du musée et comment celui-ci arrive à jongler entre éducation, loisir et divertissement.

3.2 Le musée est-il véritablement éducatif ?

Il y a depuis longtemps un lien étroit entre le musée dans ses formes passées et l'éducation. En retraçant l'origine du musée, nous remarquons que le mot musée et ses équivalents sont d'une grande variété et que leurs significations, tout comme son usage, sont multiples, et ce jusqu'au dernier tiers du 18^e siècle. En effet, André Gob précise que rien ne permet de rattacher le mouseion d'Alexandrie²¹⁶ au musée moderne²¹⁷. Toutefois, l'entrée du mot musée dans l'Encyclopédie a fait de l'institution d'Alexandrie un point de départ, bien que son projet soit éloigné de sa conception moderne. S'il n'était pas un lieu d'éducation puisqu'il n'avait pas de fonction de médiation, le mouseion grec était un lieu de recherche et de développement des connaissances consacré à une communauté de savants, réservé à des cercles restreints qui pouvaient le fréquenter.

La philosophie des Lumières va profondément bouleverser le rapport aux savoirs, notamment par le progrès technique de diffusion de l'information. Avec la rupture du collectionnisme, le savoir est alors appréhendé comme un outil de changement social, passant par la formation.

²¹⁶ Considéré par plusieurs chercheurs comme le premier musée, le Mouseion d'Alexandrie s'agit plutôt d'un mythe construit

²¹⁷ Gob, André. « Le Mouseion d'Epictéta. Considérations sur la polysémie du mot musée », *Les Cahiers de muséologie*, 2016, p.14

La seconde moitié du 18^e siècle voit apparaître l'ouverture des premiers musées publics²¹⁸. Ouverts timidement quelques jours par mois, il s'agit de « permettre une meilleure compréhension et viser à un effet didactique pour rendre plus efficace la transmission et donc, à terme, l'enrichissement des savoirs²¹⁹ ». Les collections se veulent utiles, au service de tous et de l'avenir. Elles témoignent de l'expression du génie humain. Elles sont un symbole du patriotisme et de prospérité du pays. David fait référence au musée comme à une « école » :

Le muséum n'est point un vain rassemblement d'objets de luxe ou de frivolité, qui ne doivent servir qu'à satisfaire la curiosité. Il faut qu'il devienne une école importante. Les instituteurs y conduiront leurs jeunes élèves ; le père y mènera son fils.²²⁰

Durant la seconde moitié du 19^e siècle, le rôle éducatif du musée se précise. Une distinction semble s'affirmer entre éducation, instruction et exemplarité. En Grande-Bretagne, la pensée d'Henry Cole, premier directeur du Victoria et Albert Museum, va influencer grandement le lien entre objets, musées et éducation²²¹. Selon lui, le rôle éducatif du musée est un rôle de formateur essentiel aux classes sociales inférieures puisqu'il communique des valeurs qui devraient influencer la conduite du peuple²²². Le rôle éducatif du musée s'incarne dans une relation entre la pédagogie et l'exposition de l'exemplarité. En appui à la pensée de Cole, l'américain George Brown Goode souligne que « c'est bien plus que le devoir du gouvernement de leur

²¹⁸ Landry, A. et Meunier, A. (dir.) (2008). La recherche en éducation muséale : actions et perspectives. Québec : MultiMondes, p.17-37

²¹⁹ Desvallées, A. et Mairesse, F. (2011). Dictionnaire encyclopédique de muséologie. Paris : Armand Colin, p.92

²²⁰ David (1794) Second Rapport, 7 nivôse an II Dans Poulot, D. (2011). Patrimoine et musée. Paris : Hachette, p.55

²²¹ Desvallées, A. et Mairesse, F. (2011). Dictionnaire encyclopédique de muséologie. Paris : Armand Colin, p.94

²²² Ibid. p.94

proposer des musées et bibliothèques pour leur éducation supérieure, comme c'est son devoir d'établir des écoles pour leur éducation primaire²²³».

En Europe, plus particulièrement en France, il revient à l'école républicaine d'avoir le rôle d'instruire, et au musée d'éduquer le peuple. Les musées ne sont plus réservés exclusivement aux élèves artistes qui viennent perfectionner leurs savoirs et tirer des leçons des chefs-d'œuvre, ils accueillent également les ouvriers à des fins éducatives. Cela mène à un important mouvement de création d'écoles et de musées d'art industriel et d'art décoratif. Au-delà du désir d'être utile aux industriels et aux ouvriers, il y a cette volonté de moraliser la société. Alors, envisager en complémentarité avec les efforts d'instruction de l'école, comme le souligne Dominique Pouliot, « il s'agit de créer ; en couronnement de l'école publique, des institutions encyclopédiques et formatrices de goût²²⁴ ». La mission éducative du musée en est une beaucoup plus globale, elle s'adresse à d'autres exigences : l'émotion, l'affectif, l'intellect et le spirituel. Elle vise à éveiller les consciences, à affermir le sens moral et aide à comprendre. Les musées cantonaux témoignent de cette adéquation entre progrès de civilisation et progrès moral : « le musée cantonal est le temple de la science et du progrès²²⁵ ». Dans ces nouveaux musées s'adressant aux populations laborieuses Edmond Groult explique, dans une volonté de démocratisation du musée : « [on y retrouve] le résumé plus ou moins complet des

²²³ Brown Goode, G. (1895) *The principles of museum administration*. Dans Desvallées, A. et Mairesse, F. (2011). *Dictionnaire encyclopédique de muséologie*. Paris : Armand Colin, p.94

²²⁴ Poulot, D. (2000). *Tradition civique et appréciation de l'œuvre d'art dans les musées français des origines à nos jours. Le Regard instruit. Action éducative et action culturelle dans les musées*. Dans Desvallées, A. et Mairesse, F. (2011). *Dictionnaire encyclopédique de muséologie*. Paris : Armand Colin, p.96

²²⁵ Desvallées, A. et Mairesse, F. (2011). *Dictionnaire encyclopédique de muséologie*. Paris : Armand Colin, p.96

connaissances indispensables dans le siècle où nous sommes²²⁶ ». La devise en était « moraliser par l’instruction ; charmer par les arts ; enrichir par les sciences.²²⁷ »

Au 20^e siècle, la fonction éducative du musée continue de s’affirmer. Lors du Congrès international d’histoire de l’art en 1921, le rôle éducatif du musée est complètement bouleversé par la tradition américaine, notamment par la contribution de John Cotton Dana. Selon lui, le musée doit servir les publics, être utile et être utilisé par la communauté.

[Les musées] devraient tenter et intéresser chacun de nous, les nouveaux venus aussi bien que les anciens habitants. Ils devraient présenter une fidèle image de nos industries, stimuler et aider nos travailleurs, et inspirer, ici comme ailleurs, de l’intérêt pour les produits de nos manufactures. Ils devraient être les auxiliaires de nos écoles.²²⁸

Le musée doit s’engager dans une entreprise de démocratisation, d’élargissement des publics. Il doit être orienté vers les besoins de la population qu’il dessert²²⁹. La pensée de John Cotton Dana fait converger l’éducation vers des responsabilités sociales nouvelles — une utilité sociale — maintenant reconnues comme fonction du musée. La fonction éducative semble prendre sa place au sein des principales fonctions muséologiques, mais ce sera « essentiellement après la Seconde Guerre mondiale, et sous l’impulsion de l’UNESCO que le musée devient un vecteur

²²⁶ Groult, E. dans Mairesse F. (2000). La belle histoire aux origines de la nouvelle muséologie. Publics et Musées, L’Écomusée : rêve ou réalité, 17-18, p.35

²²⁷ Groult, E. dans Georgel C. (dir.) (1994). La jeunesse des musées : les musées de France du XIX^e siècle [Catalogue d’exposition] Paris : Édition de la Réunion des musées nationaux, Musée d’Orsay, p.66.

²²⁸ Dana, J.C. (s.d) Dans Mairesse, F. (2000). La belle histoire, aux origines de la nouvelle muséologie. Publics et Musées, 17-18, p.10

²²⁹ Ibid., p. 41

privilegié de l'éducation²³⁰ ». L'éducation servira à l'établissement des valeurs démocratiques et c'est en ce sens que les musées développent une offre éducative affirmant leurs compétences et des métiers spécifiques. Ainsi durant la deuxième moitié du 20^e siècle, des services éducatifs sont créés dans les musées nationaux. Plusieurs réunions et publications sont consacrées au rôle éducatif et culturel des musées²³¹.

Le rôle du musée change vers un rôle plus actif au sein de la société, mais il développe également ses mécanismes de communication envers ses publics. Le « musée-forum²³² » évoqué par Duncan F. Cameron s'impose comme un musée résolument destiné à ses utilisateurs. Selon cette vision, le musée participe au développement identitaire et local, il est un lieu de production de débats de société pour favoriser des changements importants. L'éducation en ce sens est alors comprise dans une conception plus grande, comme un outil de développement social.

Lors du Conseil international des musées à Paris en 1964, le rôle éducatif et culturel des musées est défini selon trois missions : « donner un enseignement, épanouir l'individu et l'intégrer dans la société, être également un lieu de loisir²³³ ». L'éducation s'inscrit alors comme une mission prioritaire au sein du musée. Les services pédagogiques et des techniques d'accompagnement des œuvres se développent.

²³⁰ Desvallées, A. et Mairesse, F. (2011). Dictionnaire encyclopédique de muséologie. Paris : Armand Colin, p.100

²³¹ En 1964, l'ICOM tient un colloque international sur ce thème à Paris et plus tard, en 1971, pour sa 9^e conférence ; en 1965, l'ICOM crée un comité sur l'éducation et l'action culturelle ; en 1986, l'UNESCO tient un séminaire international autour du thème « Musée et éducation ».

²³² Cameron, D. F. (1971). The Museum, a Temple or the Forum. Dans Desvallées, A. (dir.) trad. (1992). Vagues : une anthologie de la nouvelle muséologie, 1, p.77-86

²³³ Desvallées, A. et Mairesse, F. (2011). Dictionnaire encyclopédique de muséologie. Paris : Armand Colin, p.100

3.3 L'éducation muséale

Il existe un flou conceptuel autour de la notion d'éducation muséale notamment due aux enjeux linguistiques, mais également concernant les termes qui lui sont propres et les méthodes qui lui sont spécifiques²³⁴. Le Comité pour l'éducation et l'action culturelle (CECA) de l'ICOM propose un glossaire évolutif pour rassembler les termes utilisés et leur signification. Si « éducation muséale » correspond à la traduction anglophone des termes « *museum education* », il semblerait qu'au Canada français le terme « médiation culturelle » soit favorisé. Bien que les deux termes soient reconnus, nous privilégions la traduction littérale « éducation muséale ». L'une des raisons pour lesquelles nous préférons utiliser cette appellation est sa filiation directe et explicite à la notion d'éducation.

Pour saisir la notion d'éducation muséale, il faut d'abord préciser les deux notions qui la composent : l'« éducation » et le « musée ». L'éducation est une notion large et complexe qui se définit en relation à d'autres termes pour mieux cerner son étendue. C'est pourquoi plusieurs auteurs²³⁵ définissent l'éducation par rapport à la notion d'instruction, souvent associée à l'école. Cette mise en relation des deux notions a engendré des débats autour des rôles respectifs de l'école et du musée. Pour cerner sa distinction, l'éducation muséale revendique son rôle d'éducation non formelle²³⁶ par

²³⁴ Meunier, A. (dir.) et Luckerhoff, J. (coll.) (2012). *La muséologie, champ de théories et de pratiques*. Québec : Presse de l'université du Québec, p.114

²³⁵ Landry, A. et Meunier, A. (dir.) (2008). *La recherche en éducation muséale : actions et perspectives*. Québec : MultiMondes ; Meunier, A. (dir.) et Luckerhoff, J. (coll.) *La muséologie, champ de théories et de pratiques*. Québec : Presses de l'université du Québec ; Hooper-Greenhill, E. (2007). *Museums and Education, Purpose, Pedagogy and Performance*. Londres : Routledge.

²³⁶ Selon Daniel Jacobi, l'éducation non formelle désigne toutes les interventions à caractère éducatif qui sont mises en œuvre par des institutions ou des acteurs autres que l'appareil scolaire officiel. Meunier, A. (dir.) et Luckerhoff, J. (coll.) (2012). *La muséologie, champ de théories et de pratiques*. Québec : Presse de l'Université du Québec, p.4

opposition aux institutions d'enseignement, comme le soulignent Daniel Jacobi et Odile Coppey :

[...] L'école, le collège ou le lycée dispense, à des groupes d'élèves d'âge homogènes, un enseignement académique dit formel, défini au préalable par des instructions officielles, des règles et des usages fortement codifiés [...] L'éducation non formelle prend tout son sens quand on la considère en direction des publics d'adultes déjà éduqués, socialisés et insérés professionnellement.²³⁷

Dans le *Dictionnaire encyclopédique de la muséologie*, les auteurs associent l'éducation muséale à la notion d'éveil, suggérant une force génératrice d'un mouvement, d'une action ou plutôt une transformation. Si l'instruction est liée à l'esprit, l'éducation concerne à la fois le cœur et l'esprit²³⁸ :

L'éducation est relative à la fois au cœur et à l'esprit, et s'entend des connaissances que l'on entend actualiser dans une relation qui met en mouvement des savoirs pour développer une appropriation et un réinvestissement personnalisé. C'est l'action de développer un ensemble de connaissances et de valeurs morales, physiques, intellectuelles, scientifiques... Le *savoir*, le *savoir-faire*, l'*être* et le *savoir-être* forment quatre grandes composantes du domaine éducatif. Le terme éducation [...] suppose une dimension active d'accompagnement dans les processus de transmission. Elle a lien avec la notion d'éveil qui vise à susciter la curiosité, à conduire, à s'interroger et à développer la réflexion. L'éducation, notamment informelle, vise donc à développer le sens et la prise de conscience. Elle est un *développement*, qui suppose davantage mutation et transformation, que conditionnement ou inculcation, notions auxquelles elle tend à s'opposer. La formation de l'esprit passe donc par une instruction qui transmet des savoirs utiles et une éducation qui les

²³⁷ Jacobi, D. et Coppey, O. (1995, janvier-juin). Introduction : Musée et éducation : au-delà du consensus, la recherche du partenariat. *Publics et musées, Musée et éducation*, 7, p.12

²³⁸ Desvallées, A. et Mairesse, F. (2011). *Dictionnaire encyclopédique de muséologie*. Paris : Armand Colin, p.87

rend transformables et susceptibles d'être réinvestis par l'individu au profit de son hominisation.²³⁹

L'éducation muséale se comprend donc dans un contexte qui lui est propre. Pouvant s'intéresser à des domaines variés (art, science, histoire, ethnologie ou archéologie), les musées ont tous un point commun : le public. Il faut rappeler que la visite au musée est une activité volontaire, la plupart du temps. Elle s'inscrit « entre détente et plaisir d'un côté, culture et érudition de l'autre²⁴⁰ ». Dans la relation musée-public, le musée montre, expose et diffuse ses contenus et ses connaissances, et à son tour, le visiteur s'approprié et intègre à sa propre manière les contenus d'apprentissage.

Alors que le musée fait son entrée parmi les institutions culturelles relevant des sciences de l'information et de la communication, il est considéré comme un média de communication²⁴¹. La déclaration de Santiago du Chili en 1972 agit comme moteur de changement, privilégiant le rôle social du musée. Ce passage du musée centré sur les objets au musée s'ouvrant toujours davantage aux publics marque un changement de paradigme. Le souci du visiteur apparaît alors comme une préoccupation centrale de l'institution. Des études de fréquentation et des enquêtes ont permis de mieux connaître le public récepteur et mieux adapter les actions de communication ; le visiteur étant maintenant celui vers qui est dirigée toute action de communication et de diffusion. Les visées de communication, de transposition et de transmission des savoirs des musées se sont complexifiées avec les années avec l'avancement des technologies transformant également les outils et techniques de l'éducation muséale. Considérant le musée comme un média de communication,

²³⁹ Ibid. p.87

²⁴⁰ Op. cit., p.12

²⁴¹ Davallon, J. (1992). Le musée est-il vraiment un média ? *Publics et Musées, Regard sur l'évolution des musées*, 2, p.99-123

notamment dans la présentation des résultats de recherche et l'exposition d'objets de la collection, l'éducation muséale s'inscrit dans une logique de transmission de connaissance au public, c'est-à-dire d'une interaction.

Beaucoup plus grande et plus complexe que l'acquisition de connaissance, la pédagogie, ou l'apprentissage, l'éducation muséale « vise à l'autonomie de la personne²⁴² ». Nous reprenons la définition du *Dictionnaire encyclopédique de la muséologie* :

L'éducation, dans le contexte plus spécifiquement muséal, est liée à la mobilisation de savoir, issue du musée, visant au développement et à l'épanouissement des individus, notamment par l'intégration de ces savoirs, le développement de nouvelles sensibilités et la réalisation de nouvelles expériences.²⁴³

L'éducation muséale se déploie sous différentes formes et selon différentes méthodes, mais de manière générale, il y a dans les musées un département d'éducation accueillant des professionnels spécialisés. Les diverses actions d'éducation sont planifiées et organisées autour de la programmation ou de la collection. Par des points de contact entre les savoirs (le musée) et les publics, l'éducation muséale, définie dans le glossaire du CECA, est la mise en place d'« activités et actions permettant de créer une relation et une interaction entre le Musée et ses visiteurs²⁴⁴ ».

Les trois notions d'action culturelle, de médiation et d'animation sont fortement liées puisqu'elles s'inscrivent dans une démarche de sensibilisation des publics du musée.

²⁴² Desvallées, A. et Mairesse, F. (2011). *Dictionnaire encyclopédique de muséologie*. Paris : Armand Colin, p.88

²⁴³ Ibid. p.87

²⁴⁴ ICOM CECA. (2018, septembre). CECA Vocabulary. Récupéré de https://ceca.mini.icom.museum/wp-content/uploads/sites/5/2018/12/Vocabulary_synthesis_document_ENG_17_09_18__1_.pdf

Notions conjointes à l'éducation muséale, elles caractérisent le travail de transmission déployé par le musée auprès des publics²⁴⁵. Certaines distinctions sont propres à chacune. L'étude de leur distinction sort du cadre de notre recherche, mais notons tout de même que depuis les années 1960, le rôle social des musées s'ancre, notamment, à travers ces trois notions.

L'éducation muséale est porteuse des valeurs d'accessibilité à la culture, de démocratisation²⁴⁶ et de démocratie culturelle. Elle « permet à tous les citoyens de participer à la vie culturelle.²⁴⁷ » Cet échange bilatéral entre le musée et ses publics invite le visiteur à participer à la production de sens. Portée par des idées de démocratie culturelle, elle s'inscrit au cœur de la mission sociale de l'institution.

Participant à ce projet de « développement », le musée joue ainsi un rôle indispensable dans l'éducation du citoyen, non point dans sa capacité de former, mais plutôt de sensibiliser. Il peut aider l'individu à se développer comme un citoyen actif et responsable, dans une société en constant changement²⁴⁸. Avec l'éducation muséale, les citoyens ont la possibilité d'être « plus créatifs, plus innovants dans une société à la recherche de nouvelles valeurs, d'inclusion sociale et de justice vers un monde plus durable.²⁴⁹ » Quant au musée, il peut devenir un acteur de premier plan

²⁴⁵ Desvallées, A. et Mairesse, F. (2011). Dictionnaire encyclopédique de muséologie. Paris : Armand Colin, p.88 ; Meunier, A. (dir.) et Luckerhoff, J. (coll.) (2012). La muséologie, champ de théories et de pratiques. Québec : Presses de l'université du Québec, p.168

²⁴⁶ ICOM CECA. (2018, septembre). CECA Vocabulary. Récupéré de https://ceca.mini.icom.museum/wp-content/uploads/sites/5/2018/12/Vocabulary_synthesis_document_ENG_17_09_18__1_.pdf

²⁴⁷ Parlement Européen. (2018, juin). Research for CULT Committe - Education in Cultural Heritage. Récupéré de [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2018/617486/IPOL_STU\(2018\)617486_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2018/617486/IPOL_STU(2018)617486_EN.pdf)

²⁴⁸ Ibid.

²⁴⁹ Ibid.

dans l'éducation citoyenne en s'attardant à des questions de culture et de patrimoine. En effet, le rôle social du musée est indéniable dans sa conception actuelle. Abordant de plus en plus des questions d'actualité, il est un instrument de médiation avec un public, dont les principales fonctions sont la communication et l'éducation²⁵⁰.

3.4 Le Musée d'art contemporain de Montréal

Dès ses premières années d'existence, le Musée d'art contemporain de Montréal disposait d'un service de visites commentées, présentant chaque semaine des films sur l'art et des conférences, bien qu'il n'eût pas de calendrier fixe²⁵¹. Ce sera officiellement en 1975 qu'il met sur pied son Service d'animation et d'éducation²⁵². Fernande Saint-Martin, la directrice de l'époque, avait été mandatée pour structurer le service de l'éducation et le développement du centre de documentation²⁵³. Il faudra attendre en 1992 pour qu'une direction de l'éducation soit mise en place, année d'inauguration du nouvel édifice du Musée d'art contemporain de Montréal à la Place des Arts.

Les changements survenus au sein de l'institution permettent de mettre en lumière le développement du mandat éducatif du musée et de contextualiser plus largement les efforts d'éducation culturelle. En traçant l'évolution de l'organisation du service

²⁵⁰ Desvallées, A. et Mairesse, F. (2011). Dictionnaire encyclopédique de muséologie. Paris : Armand Colin, p.19

²⁵¹ Robillard, Y. (1967, 4 février). Le rôle du musée : être sensible à ce que créent les artistes. La Presse, p.13.

²⁵² La documentation semble avoir des incohérences dans les dates de mise sur pied du service. La chronologie du site internet précise que c'est en 1976, alors que l'historique du Musée, publié le 8 novembre 1993 par la Direction des communications et du marketing, précise que c'est en 1975. Louise Letocha se joint à l'équipe du musée en 1974 en tant que responsable du service de l'éducation et de l'animation.

²⁵³ Musée d'art contemporain de Montréal. (s.d.). Chronologie. Récupéré de <https://chronologie.macm.org/chronologie/n584hq/BB8BH7AEIz7ouyQK>

d'éducation et de sa direction, il est possible de constater ce qui a été privilégié à certains moments de son développement. Les changements de direction et la gouvernance générale du musée sont également des clés de lecture qui permettent d'éclairer la manière dont le musée a affirmé sa mission éducative et culturelle.

3.4.1 La mission éducative

Le MAC résume sa mission éducative et culturelle ainsi : « sensibiliser, éduquer et développer le savoir²⁵⁴ ». Étroitement liée aux collections et aux expositions temporaires, elle s'intègre directement à la vision artistique du musée et se déploie en trois volets : les ateliers de création, les visites interactives et l'action culturelle²⁵⁵. Plus largement, elle vise à « rejoindre et éduquer le plus grand nombre à l'art contemporain²⁵⁶ ». Elle s'inscrit dans une volonté d'inclusion et d'accessibilité au plus grand nombre.

Après avoir analysé 140 déclarations de mission de musée d'art américain, soit un dixième des musées américains, Odile Paulus conclut qu'il y a une certaine uniformité dans les énoncés de missions, à un point tel qu'elle les qualifie d'isomorphes²⁵⁷. Elle s'appuie sur les auteurs Di Maggio et Powell²⁵⁸ pour expliquer cette tendance à l'homogénéité qu'elle associe à une quête d'efficacité et de légitimité.

²⁵⁴ Musée d'art contemporain de Montréal. (2021). Éducation. Récupéré de <https://macm.org/education/>

²⁵⁵ Ibid.

²⁵⁶ Ibid.

²⁵⁷ Paulus, O. (2010, septembre). Museums as Serigraphs or Unique Masterpieces: Do American Art Museums Display Differentiation in Their Mission Statements? *International Journal of Arts Management*, 13, p.12-28

²⁵⁸ DiMaggio P.J. et Powell, W.W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organization field. *American Sociological Review*, 48 (2), p.147-160. Dans Meunier, A (dir.) et Luckerhoff, J. (coll.) (2012). *La muséologie, champ de théories et de pratiques*. Québec : Presse de l'Université du Québec.

En ce sens, Paulus note trois modes de conformités : « la standardisation des réseaux éducatifs et leur professionnalisation, l'imitation d'organisation bénéficiant d'une forte légitimité sociale, et la pression exercée par l'État ou par d'autres bailleurs de fonds qui peuvent imposer des façons de faire par le financement public ou privé.²⁵⁹ » Nous avons vu au dernier chapitre comment ce dernier élément affecte le MAC.

Parmi les éléments les plus souvent répétés dans les énoncés de mission, Paulus retient l'importance accrue de l'éducation et de la communication, l'augmentation du taux de fréquentation et l'ouverture à de nouveaux publics. Elle fait un parallèle avec la définition officielle proposée par l'ICOM dans laquelle sont repris les termes « publics », « exposition », « éducation ». Cela dit, il est à noter que le MAC n'utilise pas le terme « éducation ». Il est plutôt sous-entendu à travers l'expression « faire connaître » et il semble concrètement prendre forme par la réalisation « d'autres activités d'animation ». Également, le terme « public », faisant référence aux visiteurs, y est absent. Pourtant, le MAC est en son essence, par sa nature juridique, un service public ouvert à tous, au service de la société. Bien que la notion de public n'y figure pas, elle reste au cœur des préoccupations du MAC.

De plus, le constat établi par Paulus nous mène à questionner la véritable valeur d'un énoncé de mission. Pourtant, comme nous l'avons vu, celui-ci agit à titre de vecteur stratégique dans l'action muséale, comme une ligne directrice. Mairesse utilise les termes porteurs « projet muséal » pour y faire référence²⁶⁰. Ainsi les éléments s'y rattachant sont prioritaires et encadrent le champ d'action de l'institution.

²⁵⁹ Op. cit.

²⁶⁰ Mairesse, F. (2002). Musée, temple spectaculaire : Une histoire du projet muséal. Lyon : Presse de l'Université de Lyon.

3.4.2 Le service d'éducation

Le Musée d'art contemporain de Montréal n'a pas attendu d'avoir un service éducatif ou une direction de l'éducation pour déployer des efforts éducatifs. Dès son ouverture en 1964, des « visites commentées²⁶¹ » et des activités ponctuelles ont eu lieu pour favoriser la discussion autour de l'art actuel. Guy Frégault a évalué et décrit la réaction du public, près d'un an suivant l'ouverture officielle du musée ainsi :

La réaction du public est inespérée. De la mi-juillet 1965 à la fin 1966, l'établissement reçoit 98 741 personnes, dont 10 % participent à des visites guidées, organisées en liaison avec des écoles et des groupements divers. L'édifice peut bien être une vieille maison rafistolée, les collections encore indigentes, le personnel insuffisant, la critique pincée, ce qui importe c'est qu'une fenêtre soit ouverte à Montréal sur l'art contemporain et, surtout, qu'à la fenêtre se pressent de jeunes visages avides²⁶².

Déjà, on sentait la nécessité d'ouvrir un dialogue avec le public. Si la collection et les expositions représentaient les deux activités principales du musée, celui-ci a vite saisi les responsabilités d'éducation et d'animation qu'elles entraînaient.

En 1974, une programmation et une structuration plus sérieuse prennent forme sous la responsabilité du service des expositions. Avant cette date, personne n'avait réellement la responsabilité de ce secteur d'activité. Son appellation était changeante, passant de « service d'éducation et d'information » à « service d'animation culturelle », « service éducatif et d'animation culturelle », puis « service d'animation et d'éducation ». Tranquillement, l'éducation et l'animation prenaient plus de place. Les activités proposées étaient variées : conférences, rencontre-causerie, films sur

²⁶¹ Musée d'art contemporain de Montréal. (1991, avril-mai). Un secteur du Musée. L'éducation, Le du Musée d'art contemporain de Montréal, 2 (1), p.5

²⁶² Frégault, G. (s.d.) Chronique des années perdues, p.221 Dans Musée d'art contemporain de Montréal. (1979). Historique du Musée d'art contemporain. s.l. n.é, p.20

l'art ou cinéma de répertoire. Des efforts sont également déployés auprès d'entreprises pour tenir des réunions au musée et d'autres pour sensibiliser le milieu scolaire et universitaire à venir visiter les expositions. En 1975 est créé le Service d'animation et d'éducation dont le premier mandat est de mettre sur pied une programmation publique pour accompagner les expositions.

Toutefois, le véritable changement au sein de l'organisation s'opère en 1992, lorsque le Musée d'art contemporain emménage au cœur du centre-ville de Montréal. Le service d'éducation se retrouve sous une nouvelle direction, la Direction de l'éducation et de la documentation, regroupant les services d'éducation, d'animation, d'édition et le centre de documentation.

L'originalité de la nouvelle direction réside non pas dans la création de nouveaux services, mais dans le rassemblement de ces trois unités... En souscrivant au mandat du Musée qui est de diffuser l'art contemporain québécois et international, l'Édition, l'Éducation et la Médiathèque visent à assurer le lien entre cet art et le public, en participant à la recherche menée au Musée et en diffusant les recherches qui en émanent quotidiennement. Ce sont des préoccupations de vulgarisation, de production de documents, de collecte d'information et de mise en mémoire qui anime l'équipe de l'éducation et de la documentation²⁶³.

En revoyant son organisation et en faisant l'ajout d'une direction dédiée à la connaissance, le musée réaffirme l'importance de sa fonction éducative. En raison de son déménagement, le musée souhaite être plus accessible et pas uniquement de façon géographique. En effet, Marcel Brisebois, directeur général de l'époque, souligne que l'un des objectifs de l'institution est d'intensifier ses efforts de démocratisation de l'art contemporain et « d'amener [un] public [le] plus vaste possible à partager la

²⁶³ Bouchard, L. (1992). Éducation et documentation. Le Journal du Musée d'art contemporain de Montréal, 2 (3), p.4

démarche créatrice des artistes²⁶⁴ ». Il s'agit également du souhait du ministère des Affaires culturelles. « [Le MAC] devient un pôle unique des activités culturelles au Québec²⁶⁵ » précise la ministre des Affaires culturelles Liza Frulla-Hébert, « unique en Amérique du Nord [il] sera une vitrine pour nos artistes et une fenêtre pour la vie artistique internationale²⁶⁶ ». Elle ajoute, lors de la conférence de presse, que « le musée doit poursuivre ses efforts pour se démocratiser, pour rendre ses collections et travaux encore plus accessibles au grand public²⁶⁷ ».

Après quelques années installées à la Place des Arts et en prévision du trentième anniversaire de l'institution en 1994-1995, le MAC entreprend une période de réflexion en réalisant des études, des réajustements et certains changements de valeurs. Dans ce contexte, la direction de l'éducation et de la documentation a collaboré avec la direction de l'administration pour restructurer les équipes, résultant surtout en coupure de personnel²⁶⁸. Ainsi, les objectifs de démocratisation et d'accès à l'art contemporain se poursuivront dans la seconde partie des années 1990, mais en faisant face à une conjoncture économique difficile. La Direction de l'éducation et de la documentation a consolidé ses programmes et ses processus de travail pour maintenir des activités variées de recherche, de création et de diffusion. Cherchant à innover, elle a fait appel à la coproduction et la collaboration pour produire des livres et des documents vidéographiques de haute qualité malgré les contraintes de

²⁶⁴ Musée d'art contemporain de Montréal. (1993). Rapport des activités 1992-1993. Montréal : Musée d'art contemporain, p.15

²⁶⁵ Frulla-Hébert, L. Dans Roberge, P. (1992, 22 janvier). Le nouveau Musée d'art contemporain. Un projet qui s'élève à 33,5 millions \$. Le Nouvelliste, p.13

²⁶⁶ Frulla-Hébert, L. Dans Laurier, M. (1992, 22 janvier). Pour la suite du Monde. Le MAC s'installe au centre-ville le 28 mai. Le Devoir, p.B-3

²⁶⁷ Op. cit.

²⁶⁸ En comparant les organigrammes du musée, la direction de l'éducation et de la documentation est passée de 30 membres de son personnel à 25 membres en 1995-1996.

rationalisation. Elle s'est également associée à des partenaires prestigieux pour la tenue d'une table ronde et de colloques.

Les activités éducatives monopolisent d'importantes ressources humaines et financières, et les contraintes économiques poussent le musée vers la rationalisation. En 1996, il affirme prendre un virage de rentabilité commerciale. Les contraintes à caractère financier forcent le service à développer des activités profitables comme l'édition et les produits dérivés commerciaux²⁶⁹.

Cela dit, un objectif d'« ouverture sur le monde, [de] partage des connaissances et des ressources et [d'] écoute des visiteurs²⁷⁰ » continue de guider la Direction de l'éducation et de la documentation. De nouveaux projets sont mis en place comme : un camp de jour, des visites adaptées aux visiteurs aveugles, amblyopes ou malentendants, des causeries sur des thèmes, des pratiques ou des sujets en art contemporain. Toutefois, le grand projet de 1996 est celui de la Veille thématique, chapeauté par le service de la Médiathèque. Répondant à plusieurs objectifs ce projet souhaite « consolider la crédibilité de l'institution sur le plan de la recherche [...], exposer de nouvelles avenues de circulation de la recherche, diffuser un contenu de haute qualité dans le domaine de l'art contemporain sur le réseau internet et participer de cette façon à la recherche dans le domaine de la transmission²⁷¹. » Projet d'envergure et innovant, il aura permis au musée de renforcer son image et son rôle scientifique en plus de répondre aux objectifs de diffusion de sa mission.

²⁶⁹ Musée d'art contemporain de Montréal. (1997). Rapport d'activités 1996-1997. Montréal : Musée d'art contemporain, p.20

²⁷⁰ Ibid.

²⁷¹ Op. cit., p.21

Un premier plan stratégique triennal est mis en place en 1998 dans lequel le musée entend jouer son rôle pleinement et faire connaître l'art contemporain en documentant les œuvres et en encourageant la recherche et sa diffusion. Il veut également mieux assurer son rôle sur le plan de la recherche. Pour ce faire, il se propose de poursuivre les évaluations des clientèles scolaires, remplir sa fonction conviviale pour les publics adultes, publiciser ses activités et se renouveler pour offrir des publications qui témoignent de son activité éducative²⁷².

À l'approche de l'an 2000, le MAC tient à rappeler son rôle au sein de la société québécoise : « le musée a choisi de s'insérer dans la collectivité qu'il doit servir et d'être un moteur de développement scientifique, culturel et touristique²⁷³ ». Malgré les contraintes de rationalisation et les difficultés économiques, il réitère son bon positionnement et le haut niveau de ses activités de diffusion et de recherche. Si le début des années 1990 témoigne du développement des clientèles et de l'offre du musée, l'accessibilité à l'art contemporain fait partie des priorités au début des années 2000, notamment en participant à différents festivals ou événements et par de nouvelles associations avec les milieux universitaires²⁷⁴. Le directeur Marcel Brisebois rappelle que « sa vocation première [est de] rendre accessibles à un large public quelques-unes des plus extraordinaires expressions de l'art actuel²⁷⁵ ». La création d'une programmation hors les murs, les différentes expositions liées à

²⁷² Ibid., p.19

²⁷³ Musée d'art contemporain de Montréal. (1999). Rapport des activités 1998-1999. Montréal : Musée d'art contemporain, p.9

²⁷⁵ Musée d'art contemporain de Montréal. (2003). Rapport annuel 2002-2003. Montréal : Musée d'art contemporain, p.7

²⁷⁵ Musée d'art contemporain de Montréal. (2003). Rapport annuel 2002-2003. Montréal : Musée d'art contemporain, p.7

l'actualité politique et internationale et les événements interactifs correspondent à un désir d'identification du public à la mission même de l'institution²⁷⁶.

En 2002, 30 % du personnel du musée est composé d'employés sous la Direction de l'éducation et de la documentation, soit le plus haut taux d'effectif par secteur²⁷⁷. Ce chiffre témoigne de l'importance accordée à ce champ d'action au musée. C'est également en 2002 que le terme « action culturelle » apparaît pour la première fois dans le rapport annuel. Toutefois, ce sera en 2005 que s'installera l'expression au sein du vocabulaire du musée pour rassembler sous le volet éducatif les activités plus scientifiques offertes. « Intensifier la mission éducative du musée au sein de la société québécoise » était d'ailleurs l'un des six axes du plan stratégique 2002-2005. Il faudra tout de même attendre en 2016 pour que le musée précise l'objectif de la programmation de l'action culturelle :

Cette programmation a pour but de rendre accessibles au public les travaux de recherche de penseurs actuels, issus de domaines tels que l'histoire de l'art, la philosophie, la littérature, les théories de la communication ou toute autre discipline permettant de jeter un nouvel éclairage sur l'art contemporain. Par son action culturelle, le Musée contribue à l'avancement des connaissances sur les développements récents de la scène artistique contemporaine et participe à la mise en relation de l'Art avec différentes problématiques sociales et/ou esthétiques, afin de montrer combien la création en arts visuels se situe au cœur de la société et en constitue un point de vue privilégié²⁷⁸.

Dans son plan stratégique de 2005-2008, le MAC précise qu'il souhaite fusionner les directions de l'éducation et de la conservation sous une même direction pour

²⁷⁶ Musée d'art contemporain de Montréal. (2002). Rapport des activités 2001-2002. Montréal : Musée d'art contemporain, p.31

²⁷⁷ Ibid., p.33

²⁷⁸ Musée d'art contemporain de Montréal. (2016). Rapport annuel 2015-2016. Montréal : Musée d'art contemporain, p.24

maximiser ses actions éducatives²⁷⁹. Ainsi, l'un des sept objectifs est d'« intégrer l'éducation à la collection et au programme d'exposition²⁸⁰ » pour mieux servir les orientations qui découlent de son mandat. C'est dans le rapport annuel 2005-2006 qu'apparaît pour la première fois la *direction artistique et éducative* regroupant la conservation, les archives des collections, la restauration, l'action culturelle, les visites et les ateliers de créations. En fusionnant les directions, le musée espère accentuer l'imprégnation des différents secteurs de l'institution de son programme éducatif. Depuis, le MAC a centré ses activités d'éducation en trois axes, celles des ateliers de création, de la médiation et des activités à caractère scientifique. Les deux premières sont répertoriées sous la catégorie des activités éducatives tandis que la dernière concerne l'action culturelle. Encore aujourd'hui, malgré les changements dans l'organigramme et les changements de direction, l'éducation et la conservation se trouvent sous la direction artistique et éducative, sous la responsabilité du conservateur en chef.

Le plan stratégique triennal de 2015 présente un bilan de l'organisme pour la période 2009-2015 selon les principaux indicateurs de performance. La présentation d'une courbe croissante témoigne de l'évolution de l'investissement en éducation au cours de ces années, avec une croissance accélérée entre les exercices 2013-2014 et 2014-2015. En effet, l'investissement en éducation a presque doublé en un an, passant de 376 318 \$ à 770 655 \$²⁸¹. Il est d'ailleurs spécifié que « la grande majorité des revenus supplémentaires générés ont principalement été réinvestis dans la

²⁷⁹ Musée d'art contemporain de Montréal. (2005, 23 mars). Plan stratégique 2005-2008. Montréal : Musée d'art contemporain, p.11.

²⁸⁰ Musée d'art contemporain de Montréal. (2005, 23 mars). Plan stratégique 2005-2008. Montréal : Musée d'art contemporain.

²⁸¹ Musée d'art contemporain de Montréal. (2015). Plan stratégique 2015-2018. Montréal : Musée d'art contemporain, p.10

programmation des expositions, l'éducation et l'acquisition d'œuvres²⁸² ». Au côté de la diffusion et de la conservation, l'éducation apparaît comme une fonction principale du musée.

En 2016, le musée annonce son projet de transformation visant à doubler la superficie dédiée à l'exposition des œuvres et à augmenter de 50 % l'espace consacré à l'éducation. Le projet vise également à répondre plus largement au développement économique. Dans son plan stratégique 2015-2018, il est indiqué comment le projet de transformation est nécessaire puisque le département de l'éducation a atteint sa capacité maximale d'accueil et qu'il ne peut plus répondre à la demande grandissante des publics :

La fonction éducative des musées est en pleine transformation et le public demande un engagement plus actif, voire participatif, lors des visites. Ainsi, afin d'être au cœur de cette transformation et de répondre à la demande, le Musée doit créer de nouvelles offres. Cette nouvelle conception requiert une mise en commun des expertises des conservateurs, des médiateurs et des spécialistes des communications. Par ailleurs, la réalisation de la transformation du Musée sera d'autant plus nécessaire à la croissance de la clientèle éducative.²⁸³

Ainsi, le musée mise sur une programmation d'activités hors les murs, pour poursuivre la réalisation de sa mission éducative. Des initiatives numériques, comme *Le MAC en dialogue*, permettront également d'offrir du contenu éducatif complémentaire aux expositions en ligne, sur des plateformes de communication.

Finalement, dans le plus récent plan stratégique daté de 2018, le MAC prend l'engagement « d'enrichir l'éventail des activités et des services adaptés aux besoins

²⁸² Ibid.

²⁸³ Ibid.

des personnes handicapées, immigrantes ou en situation de pauvreté qu'offrent les sociétés d'État en culture²⁸⁴ ». Plus largement, il souhaite encore élargir la portée des activités éducatives. Essentiellement, le musée veut dynamiser son offre, tant éducative qu'artistique, pour fidéliser sa clientèle et attirer de nouveaux publics. Le projet *Inclusion* destiné aux personnes en situation de handicap, immigrantes ou issues de milieux défavorisés permet de poursuivre l'atteinte de ces objectifs. L'équipe de médiateurs a été formée pour accueillir des groupes de plus en plus divers. En moins de deux ans, le programme a grandement évolué. Fort de son succès, il est passé de deux activités à un programme décliné en six volets, dont l'ajout de la clientèle autochtone. Des initiatives comme *Inclusion en action* permettent au musée de poursuivre ses efforts éducatifs auprès de clientèles variées.

3.5 L'axe économique de l'éducation

Le développement des institutions muséologiques dans les dernières années s'est surtout caractérisé par une redéfinition de leur rôle au sein de la société²⁸⁵. Centrées sur les visiteurs, les institutions muséologiques se retrouvent à mi-chemin entre deux orientations complémentaires et parfois opposées : le social et l'économique. Dans ce contexte, la poursuite du mandat éducatif est parfois mêlée à des objectifs de rentabilité, de prestige et des objectifs communicationnels. Par exemple, la fréquentation devient une nouvelle mesure du développement des clientèles, en plus de représenter une source de financement importante. Parfois utilisée à des fins de développement économique, la fonction éducative est négligée ou altérée selon un raisonnement économique ou une logique commerciale.

²⁸⁴ Ibid., p.11.

²⁸⁵ Landry, A. et Meunier, A. (dir.) (2008). La recherche en éducation muséale : actions et perspectives. Québec : MultiMondes, p.121.

3.5.1 Le raisonnement économique

Toutes les définitions de musée et en particulier celle adoptée par l'ICOM soulignent le caractère non lucratif des institutions. Toutefois, certains musées arrivent difficilement à concilier la dimension économique et les fonctions essentielles de préservation, de recherche et de communication²⁸⁶. La recherche de ressources financières s'est alors imposée dans la gestion muséale, comme nous l'avons vu au chapitre précédent.

La culture est un pilier essentiel au développement économique comme en témoignent les politiques culturelles. Marie-Christine Bordeaux rappelle également que « la notion de développement culturelle n'est pas étrangère à celle de développement économique²⁸⁷ ». Depuis les années 1970, ce rapprochement a suscité de nombreuses critiques, comme le souligne Clermont-Ferrand dans une contribution de 1982 aux travaux de l'UNESCO : « la notion culturelle du développement laisse penser que le processus du développement est avant tout un processus économique et que la culture n'est qu'un élément surajouté de ce processus économique central²⁸⁸. » Le musée y est envisagé comme un acteur clé au sein de ce développement. Comme le précise Michel Allard, « la hausse croissante et continue des touristes voyageant à

²⁸⁶ Modèle tripartite des fonctions du musée (PRC), mis de l'avant par la Reinwardt Academy et Peter van Mensch, pour remplacer le modèle en cinq fonctions (acquisition, conservation, étude, expositions, interprétation). Desvallées, A. et Mairesse, F. (2011). Dictionnaire encyclopédique de muséologie. Paris : Armand Colin, p.223

²⁸⁷ Bordeaux, M.-C. (2017). La médiation culturelle face aux nouveaux paradigmes du développement culturel. Dans Casemajor, N. Dubé, M. Lafortune, J.-M., Lamoureux, É. Expériences critiques de la médiation culturelle. (p.111-132) Québec : Presses de l'Université Laval, p.115

²⁸⁸ Ibid.

des fins culturelles démontre comment les musées révèlent, pour plusieurs pays, une source importante de revenus²⁸⁹. »

L'évaluation muséale et les études des clientèles ont permis de gérer la concurrence et rendre le musée plus susceptible de séduire. Alors qu'elle servait essentiellement à développer le rôle social des musées, aujourd'hui ses objectifs sont difficiles à distinguer maintenant que la pensée économique a intégré le milieu muséologique. Serge Chaumier considère ainsi que l'évaluation « agit comme un opérateur de la mise en marché [...] dans la mise en place d'un paradigme idéologique qui visent à rendre convertibles et mesurables toutes les réalités humaines²⁹⁰. » La culture est alors envisagée comme un produit et les visiteurs se sont transformés en clients. Cette transformation entraîne une instrumentalisation de l'évaluation, utilisée uniquement « pour produire de la valeur et de la justification²⁹¹ ». Il est difficile de différencier les évaluations dont les objectifs sont orientés vers la prise de décision gestionnaire ou communicationnelle et celles dont le but est d'améliorer l'offre éducative.

Avec le virage de rentabilité commerciale qui s'opère en 1996, le Musée d'art contemporain de Montréal souhaite développer une approche qui vise à mieux répondre aux attentes des clientèles. Il a alors recours à l'évaluation à mainte reprise pour étudier ses publics. Celles-ci ne sont pas dirigées par le service éducatif, mais plutôt par la direction des communications et du marketing comme c'est le cas d'une étude servant à évaluer l'intérêt du public pour les activités, l'accueil et les services

²⁸⁹ Allard, M. (2012). Le parcours et les perspectives du champ et de la recherche en éducation muséale. Dans Meunier, A. (dir.) et Luckerhoff, J. (coll.) *La muséologie, champs de théories et de pratiques*. (p.121-130). Québec : Presses de l'Université du Québec, p.123

²⁹⁰ Chaumier, S. (2014) Dépasser ou réinventer l'évaluation. Dans Daignault, L. et Schiele, B. (dir.). *Les musées et leurs publics. Savoirs et enjeux*. (p.71-80) Québec : Presses de L'Université du Québec, p.72-73

²⁹¹ Daignault, L. et Schiele, B. (dir.) (2014). *Les musées et leurs publics. Savoirs et enjeux*. Québec : Presses de L'Université du Québec, p.42

périphériques²⁹², alors que d'autres sont déléguées à des firmes externes spécialisées. C'est le cas d'une seconde étude évaluant le niveau d'« enchantement » vis-à-vis l'expérience de visite²⁹³. Le critère de l'enchantement comme modèle d'évaluation s'inscrit dans la famille de l'émerveillement, du charme et de l'ensorcellement²⁹⁴. Se rapprochant de la notion du spectaculaire, l'enchantement est une stratégie cherchant à attirer un public plus large et diversifié, à renforcer l'attractivité. Comme le spectaculaire, sa finalité est celle de la rentabilité²⁹⁵. Bien que les évaluations permettent aux musées de mieux connaître les publics, lorsqu'elles sont utilisées comme stratégie pour augmenter la fidélisation des clientèles, elles agissent dans une perspective de rentabilité financière et délaissent leur potentiel social²⁹⁶.

Également, depuis 1999, les visiteurs qui souhaitent participer aux visites et aux ateliers du MAC doivent payer²⁹⁷. La tarification de l'offre éducative représente une source de financement parfois considérable pour certains musées. Le débat entourant la gratuité des activités du musée et les problèmes d'accessibilité sortent du cadre de cette recherche. Nous pouvons tout de même conclure que malgré l'instauration d'une tarification des activités éducatives, le MAC maintient un bon taux

²⁹² Groupe SECOR. (1996, mars). Démarche d'amélioration de la Qualité de Service [Rapport d'enquêtes], p.95

²⁹³ Groupe SECOR. (1996, 2 mai) Le Musée d'art contemporain. Le défi de l'achalandage par l'enchantement. [Rapport d'enquête].

²⁹⁴ La société édition Larousse (s.d.) Enchantement. Dictionnaire Larousse. Récupéré de <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/enchanter/29153>

²⁹⁵ Gob, A. (2010). Le musée, une institution dépassée ? Éléments de réponse. Paris : Armand Colin, p.90.

²⁹⁶ Les études de publics répondent à d'autres paradigmes que celui du marché. Elles sont également utilisées pour connaître réellement les visiteurs dans un désir de transmettre, de servir la société et le citoyen. Daignault L. et Schiele B. (2014). Les musées et leurs publics. Savoirs et enjeux. Québec : Presses de l'Université du Québec.

²⁹⁷ Musée d'art contemporain de Montréal. (2000). Rapport des activités 1999-2000. Montréal : Musée d'art contemporain, p.12

d'achalandage. Cependant, il reste étonnant qu'une institution cherchant à accentuer sa mission de démocratisation de l'art mette en place une contrainte tarifaire²⁹⁸. Encore aujourd'hui, les activités sont payantes, mais des stratégies de fidélisation, comme l'adhésion en tant que membre, sont offertes aux visiteurs.

Il en va de même pour des activités comme *SéminArts* ou encore les *Virées du samedi* développées dans les années 2010. Originales, elles offrent aux participants l'opportunité de créer un lien privilégié avec différents acteurs de l'écosystème de l'art contemporain. Visites de centres d'artistes, de galeries ou d'ateliers d'artistes, ces rencontres permettent d'ouvrir le dialogue et d'initier les publics à de nouvelles pratiques culturelles. Elles ne misent pas uniquement sur l'éducation, mais cherchent à créer de nouvelles habitudes de consommation. Ces nouvelles activités éducatives sont une initiative pour développer des clientèles dans une perspective d'accompagnement des publics. Elles sont également utilisées comme stratégie à long terme pour consolider des liens étroits avec les publics, pour les fidéliser, en plus de répondre à des objectifs économiques.

3.5.2 La logique commerciale

Avec l'arrivée de gestionnaires et l'implantation du raisonnement économique dans les structures muséales, la logique commerciale s'est vite implantée. Le musée a eu recours aux outils marketing pour commercialiser ses activités. La fréquentation et la fidélisation des publics sont devenues une source de revenus importante. Toutefois, une tension entre la logique sociale et la logique économique s'impose à travers cette commercialisation. Les fonctions du musée qui semblent être conciliées dans les énoncées de missions relèvent en fait une opposition. Élisabeth Caillet dénote trois tensions qui expriment la complexité de la nature même du musée et qui mettent en

²⁹⁸ Ibid., p.13

évidence cette conciliation de façade présente dans la majorité des déclarations d'intention :

Les trois controverses qui président à l'évolution des musées : entre conservation et diffusion, ou, autrement formulé, entre élitisme et démocratisation ; entre éducation et loisir, ou autrement formulé, entre service public et activité rentable ; entre renforcement de l'identité et connaissance de l'autre²⁹⁹.

Les deux premières « controverses » sont les plus révélatrices en ce qui concerne notre analyse. En effet, avec l'intégration de la logique commerciale dans les musées, la diffusion se transforme et devient une fonction prioritaire à la conservation. Incluant les notions de communication, de promotion et de distribution, notamment avec l'intégration des techniques marketing dans les musées, elle s'est imposée à partir de la fin du 20^e siècle comme principe moteur du fonctionnement du musée³⁰⁰. Auparavant, la préservation des richesses était la fonction principale du musée. Il n'était pas explicitement formulé l'intention de les diffuser.

S'adressant maintenant à des publics plus larges, déconstruisant l'idée que le musée est un lieu réservé aux érudits, la diffusion s'est transformée en stratégie commerciale. Les expositions et événements servant à dégager des bénéfices importants ont permis aux musées d'obtenir un gain de popularité et d'accroître la fréquentation. Les auteurs du *Dictionnaire encyclopédique de la muséologie* rappellent que la « [commercialisation] [...] répond autant à la question d'ouverture aux publics qu'aux changements du contexte économique qui s'opèrent³⁰¹ ». Pensons notamment

²⁹⁹ Caillet, É. (1995). À l'approche du musée, la médiation culturelle. Lyon : Presses universitaires de Lyon, p.30

³⁰⁰ Desvallées, A. et Mairesse, F. (2011). Dictionnaire encyclopédique de muséologie. Paris : Armand Colin, p.71.

³⁰¹ Ibid. p.518

à l'ampleur qu'a prise l'organisation d'exposition temporaire au sein de la programmation des musées depuis la Seconde Guerre mondiale. Elles sont une manière d'aborder des thèmes pouvant s'adresser au grand public dans un contexte de globalisation en plus d'être susceptibles d'attirer les foules. Elles participent également à transformer l'image de l'institution et à renforcer le positionnement économique de celle-ci.

Au MAC, la fonction de diffusion, tout comme ses outils, semble s'être transformée au tournant des années 2000. Alors que dans les années 1990, le *Journal du Musée* présentait des articles sur certains métiers exercés en son sein, mettant de l'avant son personnel, son expertise et ses principales tâches³⁰², aujourd'hui il est un outil promotionnel de sa programmation. Le virage commercial du musée semble avoir entraîné une confusion entre la diffusion et le travail de promotion, transformant toute activité de diffusion en outil marketing.

Le Musée a déployé des efforts particuliers pour attirer la clientèle touristique et multiethnique. Un rapprochement avec ces deux secteurs nous a permis de développer des relations précieuses qui font en sorte d'augmenter la notoriété et la visibilité de notre institution.³⁰³

Dans son plan stratégique 2010-2013, le MAC prévoit organiser, annuellement, une exposition grand public³⁰⁴. Le rapport annuel 2010-2011 précise l'utilisation de la stratégie de diffusion pour attirer un nombre de visiteurs croissant : « être un lieu d'expérience incontournable pour découvrir l'art contemporain et le rendre accessible

³⁰² Ces articles permettaient de comprendre la nature et la complexité des activités muséales à travers les responsabilités de son personnel, de partager des connaissances muséologiques et de mettre de l'avant des secteurs d'activités parfois méconnues.

³⁰³ Musée d'art contemporain de Montréal. (2005). Rapport annuel 2004-2005. Montréal : Musée d'art contemporain, p.11

³⁰⁴ Musée d'art contemporain de Montréal. (2010, 16 juin). Plan stratégique 2010-2013. Montréal : Musée d'art contemporain, p.6

au plus grand nombre possible de visiteurs par différentes stratégies de diffusion : tel est l'un nos premiers objectifs.³⁰⁵ »

L'existence des programmes d'inclusion sociale destinée aux personnes vulnérables et aux minorités témoigne de l'effort que doivent mobiliser les musées pour inclure ces catégories de visiteurs. Par exemple, en 2018, le service éducatif du MAC met en place, grâce au soutien du ministère de la Culture et des Communications, dans le cadre du plan d'action de la Politique culturelle du Québec adoptée la même année, un programme s'adressant aux personnes en situation de handicap, aux personnes immigrantes, aux autochtones et aux personnes en situation de vulnérabilité. Favorisant l'inclusion, l'apprentissage, la découverte et l'innovation³⁰⁶, ce programme positionne le MAC comme une institution ouverte et dynamique. L'implantation de programmes comme celui-ci soulève également des enjeux liés au tokenisme³⁰⁷ et à l'instrumentalisation. Cette analyse sort du cadre de notre étude, mais nous pouvons toutefois souligner qu'avec le virage commercial, les activités de diffusion des musées sont devenues un réel potentiel marketing.

La deuxième controverse opposant loisir et éducation associe la notion de loisir à celle de rentabilité. Sans surprise, si le visiteur prend plaisir à sa visite, il est plus susceptible de revenir. La quantité de services mis en place dans une perspective éducative (ateliers, conférences, visites, colloques, etc.) participe à cet effort de conciliation entre éducation et rentabilité. L'accueil des visiteurs, les services

³⁰⁵ Musée d'art contemporain de Montréal. (2011). Rapport annuel 2010-2011. Montréal : Musée d'art contemporain, p.6

³⁰⁶ Musée d'art contemporain de Montréal. Éducation. Récupéré de <https://macm.org/education/inclusion-en-action/>

³⁰⁷ Le tokenisme est la pratique consistant à placer ou à promouvoir des personnes de groupes défavorisés afin de donner l'impression que l'organisation pratique l'égalité et l'équité. « Token » en anglais veut dire « jeton ». Oxford Reference. Récupéré de <https://www.oxfordreference.com/view/10.1093/oi/authority.20110803104818992>

d'animation, la tenue d'événements sont quelques signes de cette mutation encouragée par la civilisation des loisirs et le monde du divertissement. Selon François Mairesse, cette approche n'est pas sans conséquence, elle « constitue un risque de diminution de la qualité des activités du musée¹ », de diluer les efforts éducatifs dans une offre plus globale de services externes aux fonctions principales du musée.

Si la notion d'éducation se rapproche de celle du loisir, c'est pour s'éloigner d'une trop grande proximité avec l'école et affirmer son caractère informel. La notion de plaisir est devenue un impératif. Lorsque le ludisme est utilisé pour ne pas s'ennuyer ou pour ne pas paraître trop intellectuel, il risque de confondre musée et lieu de divertissement. Des approches liées au jeu ou au divertissement se sont ainsi développées pour transmettre des contenus éducatifs.

Par exemple, en 2007-2008, le MAC inaugure les *Vendredis Nocturnes*. Il profite de l'occasion pour mettre en place une carte de fidélisation pour devenir membre. Cette carte permet aux membres de profiter de la nouvelle activité à un prix réduit. En un an, plus de 6 500 détenteurs de cette carte ont profité d'une entrée gratuite pour un faible prix. La carte d'adhésion et les *Nocturnes* sont une stratégie de mise en marché visant à améliorer la situation financière de l'institution. Bien que les soirées proposent de la médiation dans les salles et assurent une visite non conventionnelle pour faire l'expérience du musée, cette approche est davantage motivée par des raisons économiques et commerciales que par des objectifs éducatifs. L'annulation et le report de plusieurs *Nocturnes* dus à l'inondation survenue au musée en 2012 ont démontré une baisse importante de fréquentation et de revenu perturbant le plan

financier de l'année 2012-2013³⁰⁸. Leur succès se mesure aux taux de fréquentation, aux revenus générés et au nombre de membres plutôt que d'évaluer la qualité des services d'animation, comme en témoignent les nombreux documents faisant sa promotion.

Cette dynamique entre loisir et éducation se manifeste également au travers des expositions thématiques. En 2007, rappelons que le musée prend l'engagement de programmer au moins une fois par année une exposition de type *blockbuster*³⁰⁹. Bernard Schiele explique l'impact que peut avoir ce type d'exposition lorsque les musées misent sur le nombre d'entrées des expositions thématiques :

Pour dire les choses crûment, le musée sera moins soucieux de faire venir au musée ceux qui en sont exclus que de faire revenir ceux qui en sont déjà les familiers, ou encore d'y attirer ceux qui n'y viennent pas ou y reviennent rarement en réalisant des expositions spectaculaires susceptibles de les mobiliser³¹⁰.

Amusantes, séduisantes et attrayantes, ces expositions sont mises en marché dans l'optique de générer un fort achalandage. Le musée s'inspire de techniques de commercialisation, se dote de plans d'affaires (plans stratégiques) et se réorganise sur une base commerciale³¹¹. En planifiant des expositions de ce genre à sa programmation, il fait appel à la publicité, à la commercialisation de ses produits, à la commandite et il crée des relations d'affaires avec des partenaires et d'autres

³⁰⁸ Musée d'art contemporain de Montréal. (2013). Rapport annuel 2012-2013. Montréal : Musée d'art contemporain, p. 12

³⁰⁹ Musée d'art contemporain de Montréal. (2008). Rapport annuel 2007-2008. Montréal : Musée d'art contemporain, p.44

³¹⁰ Daignault, L. et Schiele, B. (dir.) (2014). Les musées et leurs publics. Savoirs et enjeux. Québec : Presses de L'Université du Québec, p.40-41

³¹¹ Allard, M. (2012). Le parcours et les perspectives du champ et de la recherche en éducation muséale », dans Meunier, A. (dir.) et Luckerhoff, J. (coll.). La muséologie, champs de théories et de pratiques. (p.121-130) Québec : Presses de l'Université du Québec, p.123

institutions³¹². Des fonctions qui lui étaient jusqu'à présent extérieures font désormais partie de son écosystème.

Nous croyons, comme Michel Allard, que l'éducation muséale doit être pensée en amont aux projets d'exposition si le musée veut user de son plein potentiel :

L'éducation muséale ne doit pas être considérée comme un service offert au visiteur, lorsqu'une exposition a été élaborée et réalisée. *A contrario*, il importe que l'éducation muséale soit prise en compte dès le début de la mise en œuvre du processus de conception de l'exposition. Elle emprunte alors une dimension proactive qui s'intègre dans les rôles sociaux et économiques dévolus aux institutions.³¹³

L'implication du MAC auprès des différents publics, que ce soit auprès des groupes scolaires, des personnes avec un handicap ou auprès des autochtones, témoigne de sa volonté d'inclusion et d'ouverture envers tous les publics. Malgré les contraintes budgétaires, il a mis en place différents projets d'éducation à l'art contemporain. En tant que musée d'État, il « se doit de contribuer à l'atteinte des objectifs du ministère de la Culture et des Communications du Québec et, notamment, à son objectif de démocratisation de la culture et d'accès au savoir³¹⁴. »

C'est à travers sa fonction de diffusion que le MAC exerce sa mission. La transmission de connaissances est délaissée aux profits de stratégies commerciales masquées sous les grandes notions de démocratisation et d'accès à l'art contemporain.

³¹² Caillet, É. (1995). À l'approche du musée, la médiation culturelle. Lyon : Presses universitaires de Lyon, p.29

³¹³ Allard, M. (2012). Le parcours et les perspectives du champ et de la recherche en éducation muséale. Dans Meunier, A. (dir.) et Luckerhoff, J. (coll.) *La muséologie, champs de théories et de pratiques*. (p.121-130). Québec : Presses de l'Université du Québec, p.129

³¹⁴ Musée d'art contemporain de Montréal. (2010, 16 juin). Plan stratégique 2010-2013. Montréal : Musée d'art contemporain.

Il n'en demeure pas moins que le travail de démocratisation réalisé dans les trente dernières années est à souligner. Depuis son arrivée au centre-ville de Montréal, le MAC a redoublé d'efforts pour atteindre des publics toujours plus variés et développer des contenus intéressants. Le parcours éducatif du musée des dernières années n'est pas sans embuches, mais notre étude témoigne qu'il a cherché à s'adapter aux impondérables. En pleine mouvance avec les mutations de son époque, le MAC a intégré un raisonnement économique et une logique commerciale visant à assurer la poursuite de ses activités.

CONCLUSION

Dans le cadre de ce mémoire, nous avons cherché à comprendre comment s'exercent les effets du modèle de l'entreprise au sein des musées artistiques du Québec. Cette idée de recherche nous est venue lorsque nous avons rencontré la thèse d'Andreu Solé sur l'entreprise-monde. Ayant déjà un intérêt de recherche pour la gouvernance muséale, cette thèse est apparue intéressante puisqu'elle prétend que l'entreprise détient une force si grande qu'elle s'impose comme la forme la plus viable dans le monde moderne. Nous sommes donc partie de ce postulat pour réfléchir à la notion d'entreprise dans le champ des arts en ciblant le musée d'art comme objet de recherche. Le concept d'entreprise, cette logique qui s'impose dans toutes les sphères de la société moderne, s'insère dans le champ de l'art modifiant les logiques déjà en place. Nous avons voulu observer quels sont les modes de fonctionnement et les idéaux qui sous-tendent ce phénomène d'entreprisisation pour les confronter aux modes de fonctionnement muséal.

Nous avons d'abord analysé les grands changements survenus au cours des dernières décennies dans le milieu de la muséologie internationale : la définition du patrimoine élargie, l'affluence touristique, l'importance accrue des discours économiques, le développement des technologies et l'arrivée de nouveaux professionnels. Ces grandes tendances ont forcé le musée à se développer, s'adapter et se redéfinir. Nous nous sommes penché ensuite sur le contexte québécois et nous avons analysé la situation démographique et les pratiques culturelles des Québécois. Nous avons également abordé l'intervention gouvernementale dans les musées et la place de la culture dans la politique québécoise. Avec ce survol des dernières décennies, nous avons jeté les bases du contexte dans lequel s'inscrit l'institution muséale au Québec. Cette analyse

nous a permis de bien ancrer notre sujet de recherche et de préciser les dynamiques à l'œuvre dans l'écosystème du champ muséal.

Notre hypothèse de départ pour ce mémoire est que le modèle qui convient le mieux aujourd'hui pour définir le musée est celui de l'entreprise. Ainsi, le musée serait une organisation qui répond aux objectifs d'efficience et de productivité et qui fonctionne selon les logiques communicationnelles et marchandes qui prévalent dans le système capitaliste. Le champ de l'art, qui détient ses propres règles et son système de valeur, a glissé dans cette spirale de l'entreprise-monde, n'ayant laissé d'autres choix au musée que de se développer et se transformer en entreprise pour assurer sa pérennité. La gouvernance du musée étant déterminante dans la réalisation de ses missions, elle s'est adaptée aux nouvelles logiques de l'entreprise, fragilisant la vocation éducative et sociale de l'institution. Nous souhaitons analyser cette hypothèse en l'ancrant dans une étude de cas : celle du Musée d'art contemporain de Montréal. Nous voulions observer si les enjeux de rendement financier et d'efficacité devenus prioritaires dans la gouvernance de l'institution ont contribué à altérer sa mission sociale et éducative.

Le concept du musée spectaculaire avancé par François Mairesse nous apparaissait complémentaire à celui de l'entreprise-monde puisqu'il permet de faire le lien entre les changements survenus dans les musées au cours des dernières décennies et les logiques dominantes de l'entreprise. Les quatre éléments caractérisant le spectaculaire — image visuelle forte, technique (gestion), l'événementiel et ludique — lorsqu'ils sont mis en parallèle avec le concept d'entreprise, témoignent des grandes tendances à l'œuvre dans la sphère muséologique en général. Bien que le musée spectaculaire soit également un modèle s'imposant comme le plus viable, ce ne sont pas tous les musées qui y correspondent. Notre analyse nous a permis de conclure que le MAC reprend en partie certaines de ces tendances — intégration de la technique au sein des différents départements, multiplication des efforts marketing pour améliorer sa notoriété, utilisation de l'événement comme stratégie pour attirer de

nouveaux publics et démocratiser l'art en misant sur l'approche du divertissement. Toutefois, au cours de notre analyse, nous avons nuancé l'application de ce modèle.

Dans le deuxième chapitre, nous avons montré que le MAC a intégré des techniques de gestion et de contrôle afin d'assurer une gestion efficiente de ses ressources. Les changements survenus dans la structure organisationnelle du musée sont à l'origine de cette philosophie de gestion. L'entrée en fonction de professionnels issus de milieux étrangers à la muséologie et à l'histoire de l'art, la rationalisation et la professionnalisation du personnel témoignent également de l'adaptation de l'institution à cette dynamique de l'entreprisisme. Nous avons aussi observé que le musée a développé au fil des années des stratégies marketing et de gestion des visiteurs. Ceci, couplé aux travaux de rénovation de l'édifice en cours, ont montré l'importance de la prise en charge d'une image visuelle forte, de la notoriété de l'institution et de sa position concurrentielle dans l'offre touristique. La diversification des sources de financement a également profité de l'évolution des techniques de marketing et de la professionnalisation du musée. L'évolution qu'a connue la structure organisationnelle du musée combiné à l'accroissement des décisions stratégiques dans la gestion interne témoigne de l'intégration de la pensée gestionnaire au sein de l'organisation. Quant à l'événementiel et au ludique, ces deux stratégies s'implantent au MAC alors qu'il cherche à augmenter sa fréquentation et qu'il développe des stratégies d'attraction du visiteur. C'est à travers la tenue de grandes expositions thématiques et le développement de l'offre de services aux visiteurs que ces deux caractéristiques prennent forme. La hausse globale de la fréquentation dans les dernières années témoigne du succès de l'institution. Ainsi, nous pouvons conclure que le MAC s'inscrit dans un virage commercial, le rapprochant de la sphère de l'entreprise.

En regard à ce constat, nous avons cherché à valider notre hypothèse en observant comment la gouvernance, empreinte d'un raisonnement économique, affecte et altère

les missions du musée. Parmi les missions du musée, notre analyse se concentre sur celle éducative dans une perspective sociale. Nous avons vu que, depuis son ouverture, l'éducation a été au cœur des préoccupations de l'institution. Elle s'est progressivement développée autour d'un souci grandissant pour le visiteur. Alors qu'au chapitre précédent nous avons convenu que le MAC répondait en grande partie aux grandes tendances de l'entreprisisation de la sphère muséologique, le troisième chapitre nous a permis de nuancer notre analyse. Dès son ouverture, les enjeux de démocratisation et d'accès à l'art contemporain ont guidé le développement des projets éducatifs du musée. Toutefois, l'intégration de la pensée économique et le virage de rentabilité commercial que prend le musée pour lutter contre une situation économique difficile mènent à une polarisation entre sa mission éducative et ses obligations de gestion. Le MAC reconnaît le potentiel économique que peut avoir le volet éducatif du musée, surtout lorsqu'il se présente sous des formes spectaculaires. Dans les trente dernières années, cette tension entre sa vocation sociale et son rôle économique se fait constamment sentir. D'un côté, le musée souhaite augmenter ses revenus pour assurer une rentabilité financière, de l'autre il souhaite répondre à son mandat éducatif de démocratisation et d'accessibilité.

Concernant notre hypothèse, nous avons conclu que les deux logiques — celle de l'entreprise et la logique sociale — ne sont pas incompatibles, bien qu'elles engendrent bien des tensions et des glissements possibles. Le MAC contrebalance l'omniprésence des logiques marchandes par la mise en place de programmes et l'investissement constant dans des projets éducatifs. Bien qu'il se soit rapproché de l'entreprise en intégrant la pensée économique et les méthodes de gestion, il a continuellement développé son offre de service éducatif pour sensibiliser, éduquer et contribuer au savoir lié à l'art contemporain, tout en s'assurant d'avoir des retombées financières positives.

En regard à notre analyse, nous pouvons conclure que le modèle de l'entreprise a intégré le champ des arts faisant de la gouvernance un enjeu clé dans la réalisation du projet social du musée. En effet, c'est par la gouvernance que le musée, acteur de l'entreprise-monde, arrive à jouer pleinement son rôle social. Bien que les enjeux économiques et de commercialisation ont intégré le champ muséologique, la gouvernance est au cœur du projet muséologique, celui-ci prenant forme dans son engagement à la communauté.

Il aurait également été intéressant d'observer les effets du modèle de l'entreprise sur la gouvernance du musée en regard à la place de la recherche ou au développement des collections. Dans les deux cas, il aurait été possible de pousser plus loin notre réflexion sur le rapport que le musée entretient avec les publics, les communautés culturelles, les citoyens et partenaires. Cependant, le cadre restreint du mémoire ne permet pas d'aborder toutes les dimensions et les sources documentaires peuvent être difficilement accessibles. Finalement, réjouissons-nous de la tendance internationale qui se dessine, replaçant le rôle social au cœur du musée. Comme nous l'avons vu, le processus de consultation sur la définition du musée qu'a lancé l'ICOM s'articulait autour de cette question qui a d'ailleurs culminé lors de l'Assemblée générale d'ICOM à Kyoto en 2019. Les pays participants ont milité pour faire du rôle social, le rôle central du musée, reléguant les collections en périphérie. Si le modèle de l'entreprise est celui qui convient le mieux aujourd'hui pour définir le musée, cette tendance témoigne de l'importance de la logique sociale dans le discours actuel sur le musée.

BIBLIOGRAPHIE

- Agence QMI. (2019, 30 octobre). Les employés du Musée d'art contemporain de Montréal en grève. *Journal de Montréal*. Récupéré de <https://www.journaldemontreal.com/2019/10/30/les-employes-du-musee-dart-contemporain-de-montreal-en-greve>
- Agence QMI. (2019, 12 novembre). Grève au Musée d'art contemporain de Montréal la semaine prochaine. *Journal de Montréal*. Récupéré de <https://www.journaldemontreal.com/2019/11/12/greve-au-musee-dart-contemporain-de-montreal-la-semaine-prochaine-1>
- Aubert, N. (1998). Relations de pouvoir et leadership. Dans De Coster, M. et Pichault, F. *Traité de la sociologie du travail*. Louvain-la-Neuve, Belgique : De Boeck Supérieur, p.443-474
- Baillargeon, S. (1993, 13 décembre). Morosité au musée. *Le Devoir*, p.A1-8
- Baillargeon, S. (1995, avril). Nous sommes restés fidèles à nos principes fondamentaux affirme Marcel Brisebois. *Le Devoir*, P.C1-2
- Baillargeon, S. (2003, 13 février). Loto-Québec et le MACM – une entente verbale qui tombe à point. *Le Devoir* s.p.
- Baillargeon, S. (2003, 6 mars). Achat d'œuvres d'art – Loto-Québec s'est fait avoir. *Le Devoir*, s.p.
- Ballé, C. (dir.) (2003). Musées, changement et organisation. *Culture et Musées. Musée et organisation*, 2, p. 17-33.
- Balloffet, P., H. Courvoisier, F., Lagier, J. (2014). From Museum to Amusement Park: The Opportunities and Risks of Edutainment. *International Journal of Arts Management*, 16 (2). p.4-19.
- Benhamou, F. (2001). *L'économie de la culture*. Paris : La Découverte.
- Benhamour, F. (2003). L'économie des musées d'art, un état de la question. *Culture et Musées. Musées et organisation*, 2, p.35-52.

- Benhamou, F. (2019). *Économie du patrimoine culturel*. Paris : La Découverte.
- Bergeron, U. Collection – Tout pour illustrer l’art québécois. *Le Devoir*. Récupéré de <https://www.ledevoir.com/culture/arts-visuels/63899/collection-tout-pour-illustrer-l-art-quebecois>.
- Bergeron, Y., Déry, L., Dupont L., Légaré, B., Montpetit, R. et Schiele, B. (2005). *Musées et Muséologie : Nouvelles frontières. Essais sur les tendances*. Québec : Société des musées québécois et Musée de la civilisation.
- Bergeron, Y., Arsenault, D. et Provencher Saint-Pierre, L. (dir.) (2015). *Musée et muséologie : au-delà des frontières. Les muséologies nouvelles en question*. Québec : Presses de l’Université Laval.
- Bergeron, Y. et Hoffman, S. (2015). Pour une nouvelle formation en muséologie : au-delà du savoir et du savoir-faire, le savoir-devenir. *Éducation et francophonie*, 43 (1). p.146-162.
- Bergeron, Y. Baillargeon, L. (2018). Le statut de conservateur dans les musées nord-américains. Perspectives géopolitiques. *ICOFOM Study series, The politics and poetics of Museology*, 46. Récupéré de <https://journals-openedition-org.proxy.bibliotheques.uqam.ca/iss/847>
- Bergeron, Y. et Baillargeon, L. (2018). Musées et contrat social : les enjeux du vivre-ensemble et de la gouvernance. Dans Lamoureux, E. et Uhl, M. *Le vivre-ensemble à l’épreuve des pratiques culturelles et artistiques contemporaines*. (p. 31-48). Québec : Presses de l’Université Laval.
- Bergeron, Y. (2019). *Musée et patrimoine au Québec. Genèse et fondement de la muséologie nord-américaine*. Paris : Les Éditions Hermann.
- Boltanski, L. et Chiapello, È. (2001). *Le nouvel esprit du capitalisme*. Paris : Gallimard.
- Bouchard, L. (1992). Éducation et documentation. *Le Journal du Musée d’art contemporain de Montréal*, 2 (3), p.4
- Bouilloud, J.-P. et Lecuyer, B.-P. (1994). *L’Invention de la gestion. Histoire et Pratiques*. Paris : Éditions L’Harmattan.
- Brisebois, M. (1993, 15 octobre). *Mise sur pied du Service de la commercialisation et des ressources financières* [Communiqué].

- Brown Goode, G. (1895). *The principles of museum administration*. Récupéré de <https://library.si.edu/digital-library/book/principlesofmuse00good>
- Caillet, É. (1994). Introduction : Des professionnels en mutation : quelques approches. *Publics et Musées, Professions en mutation*, 6, p.10-12.
- Caillet, É. (1995). *À l'approche du musée, la médiation culturelle*. Lyon : Presses universitaires de Lyon.
- Caillet, É. (2003). Profession et organisation : le cas paradoxal des arts plastiques. *Culture et Musées. Musée et organisation*, 2, p.53-77.
- Cameron, D. F. (1971) *The Museum, a Temple or the Forum*. Dans Desvallées, A. (dir.) trad. (1992). *Vagues : une anthologie de la nouvelle muséologie*, 1, p.77-86
- Casemajor, N. Dubé, M. Lafortune, J.-M., Lamoureux, È. (2017). *Expériences critiques de la médiation culturelle*. Québec : Presses de l'Université Laval.
- Chiapello, È. (1998). *Artistes versus managers. Le management culturel face à la critique artiste*. Paris : Métailié.
- Chiapello, È. (2012). Pourquoi ne change-t-on pas plus vite d'indicateurs ? *Revue Projet. Qui décide de ce qui compte ?*, 331 (6), p.64-67.
- Colbert, F. (dir.) (2014). *Le marketing des arts et de la culture*. (4^e éd.). Montréal : Chenelière éducation.
- Connolly, J. (1994, 24 novembre). Le Musée d'art contemporain de Montréal : sociologie de la collection. *ETC*, 24, p. 6-15.
- Côté, L. et Savard, J.-F. *Le Dictionnaire encyclopédique de l'administration publique*. Récupéré de www.dictionnaire.enap.ca
- Côté, M. (dir.) (1991). *Musée et gestion*. Québec : Musée de la civilisation. Université Laval.
- Côté, M. Conférence inaugurale. (2013). Dans *Acte du colloque public des états généraux des musées genevois. Quels sont les enjeux pour les musées du XXI^e siècle?. 3 et 4 octobre 2013. Musée d'histoire naturelle de Genève, Genève*. Récupéré de https://www.geneve.ch/sites/default/files/fileadmin/public/Departement_3/Autres_fichiers/actes-colloque-culture-ville-geneve.pdf

- Cron, M.-M. (1992, 7 novembre). Le Musée d'art contemporain peut-il justifier ses choix que par le manque d'argent ? *Le Devoir*, p.E-4-5.
- Daignault, L. et Schiele, B. (dir) (2014). *Les musées et leurs publics. Savoirs et enjeux*. Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Davallon, J. (1992). Le musée est-il un véritable média ? *Publics et Musées. Regards sur l'évolution des musées*, 2, p.99-123.
- Debiesse, F. (2007). *Le Mécénat*. Paris : Presses universitaires de France.
- Debord, G. (1992). *La Société du Spectacle*. Paris : Gallimard.
- Desvallées, A. et Mairesse, F. (2011). *Dictionnaire encyclopédique de la muséologie*. Paris : Armand Colin.
- Dubreuil, M. (2017). *Les acquisitions du musée d'art contemporain de Montréal 1992-2012* (Thèse). Université de Montréal.
- Fauconnet, P. et Mauss, M. (1901) La Sociologie, objet et Méthode. Dans *Grande Encyclopédie*, 30. Paris : Société anonyme de la Grande Encyclopédie, p.165-175
- Franche, C. (1994). Améliorer les compétences des professionnels des institutions muséales au Québec. *Publics et Musées, Professions en mutation*, 6, p.15-32.
- Georgel C. (dir.) (1994). *La jeunesse des musées : les musées de France du XIXe siècle* [Catalogue d'exposition] Paris : Édition de la Réunion des musées nationaux, Musée d'Orsay.
- Groupe SECOR. (1996, mars). *Démarche d'amélioration de la Qualité de Service* [Rapport d'enquêtes].
- Groupe SECOR. (1996, 2 mai). *Le Musée d'art contemporain. Le défi de l'achalandage par l'enchantement*. [Rapport d'enquête].
- Gob, A. (2010). *Le musée, une institution dépassée ? Éléments de réponse*. Paris : Armand Colin.
- Hooper-Greenhill, E. (2007). *Museums and Education, Purpose, Pedagogy and Performance*. Londres : Routledge.
- Houle, A. (1992). Marcel Brisebois. Communier à l'art. *Guide Parcours*, 7, s.p.

- ICOM. (s.d.). *Définition du musée*. Récupéré de <https://icom.museum/fr/ressources/normes-et-lignes-directrices/definition-du-musee/>
- ICOM CECA. (2018, septembre). *CECA Vocabulary*. Récupéré de https://ceca.mini.icom.museum/wp-content/uploads/sites/5/2018/12/Vocabulary_synthesis_document_ENG_17_09_18__1_.pdf
- ICOM Define Analysis. (2021, 22 juin). *Le Musée. Rapport sur les avis des membres de l'ICOM concernant une nouvelle définition du musée*. Récupéré de <https://icom.museum/wp-content/uploads/2021/09/ICOM-Define-Consultation-2-Results-Report-vf-FRANCAIS-corr-VF-180821OK.pdf>
- Institut sur la gouvernance d'organisations privées et publiques. (2014). *La gouvernance en bref*. Récupéré de <https://igopp.org/ligopp/la-gouvernance/>
- Jacobi, D. (dir.) (2018). *Culture et éducation non formelle*. Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Jacobi, D. et Coppey, O. (1995, janvier-juin). Introduction : Musée et éducation : au-delà du consensus, la recherche du partenariat. *Publics et musées, Musée et éducation*, 7, p.10-22.
- La Presse Canadienne. (2019, 30 octobre). Grève au musée d'art contemporain de Montréal. *La Presse*. Récupéré de <https://www.lapresse.ca/arts/arts-visuels/2019-10-30/greve-au-musee-d-art-contemporain-de-montreal>
- La société édition Larousse. (s.d.) Enchantement. Dictionnaire Larousse. Récupéré de <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/enchanter/29153>
- Lamarche, L. (1993). Un nuage d'intolérance dans une purée de politesse. *Actualité\Débat*, s.p.
- Landry, A. et Meunier, A. (dir.) (2008). *La recherche en éducation muséale : actions et perspectives*. Québec : MultiMondes.
- Laroche, D.-C., Martel, L. et Turbide, J. (2009). *Le gestionnaire et les états financiers : normes internationales (IFRS) (6^e éd.)*. Saint-Laurent : Éditions du Renouveau Pédagogique inc.
- Laurier, M. (1992, 22 janvier). Pour la suite du Monde. Le MAC s'installe au centre-ville le 28 mai. *Le Devoir*, p.B-3.

- Loi sur les musées nationaux*. RLRQ. (2021). M-44. art. 22.7 Récupéré de <http://legisquebec.gouv.qc.ca/fr/pdf/cs/M-44.pdf>
- Les pros du MAC de Montréal. *Grève des professionnels du Musée d'art contemporain de Montréal*. [Vidéo en ligne]. Récupéré de <https://www.instagram.com/p/B4PpkHwHNHC/>
- Lévesque, K. (2003, 11 février). Acquisition d'œuvres d'art – Loto-Québec fera désormais affaire avec un musée. *Le Devoir*, s.p.
- Lévy, B. (2008). Entrevue avec Marc Mayer : L'art contemporain au service du public. *Vie des arts*, 211 (52), s.p.
- Mairesse F. (2000). La belle histoire aux origines de la nouvelle muséologie. *Publics et Musées, L'Écomusée : rêve ou réalité*, 17-18, p.33-56.
- Mairesse, F. (2002). *Le musée, temple spectaculaire. Une histoire du projet muséal*. Lyon : Presses universitaires de Lyon.
- Mairesse, F. (2004). *Missions et évaluation des musées. Une enquête à Bruxelles et en Wallonie*. Paris : L'Harmattan.
- Mairesse, F. (2005). *Le droit d'entrer au musée*. Bruxelles : Labor.
- Mairesse, F. (2010). *Le musée hybride*. Paris : La Documentation française.
- Mairesse, F. et Rochelandet, F. (2015). *Économie des arts et de la culture*. Paris : Armand Colin.
- Mairesse, F. (dir.) (2017). *Définir le musée du XXIe siècle. Matériaux pour une discussion, 9 au 11 juin 2007*. Paris : ICOFOM.
- Mairesse, F. (2020). Existe-t-il une muséologie spécifiquement québécoise ? *Rabaska*, 18, p.246-250.
- Mavrikakis, N. (2009, 17 décembre). Le MAC en Question- Rapport de la journée d'étude. *Voir*. Récupéré de <https://voir.ca/nicolas-mavrikakis/2009/12/17/le-mac-en-question-rapport-de-la-journee-detude/>
- Mavrikakis, N. (2013, 25 mai). Taillefer à la rescousse. *Voir*. Récupéré de <https://voir.ca/nicolas-mavrikakis/2013/05/25/taillefer-a-la-rescousse/>
- Meunier, A. (dir.) et Luckerhoff, J. (coll.) (2012). *La muséologie, champ de théories et de pratiques*. Québec : Presses de l'Université du Québec.

- Ministère de la Culture, des Communications et de la Condition féminine. Direction du patrimoine et de la muséologie. (2012). *Guide pratique sur le financement privé de petites institutions muséales. Service de soutien aux institutions muséales*. Québec : l'auteur. Récupéré de <https://collections.banq.qc.ca/ark:/52327/bs2239962>
- Ministère de la Culture et des Communications du Québec. (2021). *Partout, la culture - Politique culturelle du Québec*. Récupéré de <https://partoutlaculture.gouv.qc.ca/politique/>
- Ministère du Tourisme. (2012). *Plan de développement de l'industrie touristique 2012-2020. Un itinéraire vers la croissance*. Récupéré de <http://www.tourisme.gouv.qc.ca/publications/media/document/publications-administratives/plan-dev-tour-2012-2020.pdf>
- Musée d'art contemporain de Montréal. (s.d.). *Chronologie*. Récupéré de <https://chronologie.macm.org/chronologie/n584hq/BB8BH7AEIz7ouyQK>
- Musée d'art contemporain de Montréal. (1990). *Rapport d'activités 1989-1990*. Montréal : l'auteur.
- Musée d'art contemporain de Montréal. (1991). *Rapport des activités 1990-1991*. Montréal : l'auteur.
- Musée d'art contemporain de Montréal. (1991, avril-mai). Un secteur du Musée. L'éducation. *Le Journal du Musée d'art contemporain de Montréal*, 1 (2).
- Musée d'art contemporain de Montréal. (1992). *Rapport des activités 1991-1992*. Montréal : l'auteur.
- Musée d'art contemporain de Montréal. (1993). *Rapport des activités 1992-1993*. Montréal : l'auteur.
- Musée d'art contemporain de Montréal. (1994). *Rapport des activités 1993-1994*. Montréal : l'auteur.
- Musée d'art contemporain de Montréal. (1995). *Rapport d'activités 1994-1995*. Montréal : l'auteur.
- Musée d'art contemporain de Montréal. (1996). *Rapport d'activités 1995-1996*. Montréal : l'auteur.
- Musée d'art contemporain de Montréal. (1997). *Rapport d'activités 1996-1997*. Montréal : l'auteur.

- Musée d'art contemporain de Montréal. (1998). *Rapport des activités 1997-1998*.
Montréal : l'auteur.
- Musée d'art contemporain de Montréal. (1999). *Rapport des activités 1998-1999*.
Montréal : l'auteur.
- Musée d'art contemporain de Montréal. (2000). *Rapport des activités 1999-2000*.
Montréal : l'auteur.
- Musée d'art contemporain de Montréal. (1999, 17 septembre). *Plan triennal 1998-1999 à 2000-2001*. Montréal : l'auteur.
- Musée d'art contemporain de Montréal. (2001). *Rapport des activités 2000-2001*.
Montréal : l'auteur.
- Musée d'art contemporain de Montréal. (2002). *Rapport des activités 2001-2002*.
Montréal : l'auteur.
- Musée d'art contemporain de Montréal. (2002, 27 mars). *Plan stratégique 2002-2005*.
Montréal : l'auteur.
- Musée d'art contemporain de Montréal. (2003). *Rapport annuel 2002-2003*.
Montréal : l'auteur.
- Musée d'art contemporain de Montréal. (2004). *Rapport annuel 2003-2004*.
Montréal : l'auteur.
- Musée d'art contemporain de Montréal. (2005). *Rapport annuel 2004-2005*.
Montréal : l'auteur.
- Musée d'art contemporain de Montréal. (2005, 23 mars). *Plan stratégique 2005-2008*.
Montréal : l'auteur.
- Musée d'art contemporain de Montréal. (2006). *Rapport annuel 2005-2006*.
Montréal : l'auteur.
- Musée d'art contemporain de Montréal. (2007). *Rapport annuel 2006-2007*.
Montréal : l'auteur.
- Musée d'art contemporain de Montréal. (2008). *Rapport annuel 2007-2008*.
Montréal : l'auteur.
- Musée d'art contemporain de Montréal. (2009). *Rapport annuel 2008-2009*.
Montréal : l'auteur.

Musée d'art contemporain de Montréal. (2010). *Rapport annuel 2009-2010*.
Montréal : l'auteur.

Musée d'art contemporain de Montréal. (2010, 16 juin). *Plan stratégique 2010-2013*.
Montréal : l'auteur.

Musée d'art contemporain de Montréal. (2011). *Rapport annuel 2010-2011*.
Montréal : l'auteur.

Musée d'art contemporain de Montréal. (2012). *Rapport annuel 2011-2012*.
Montréal : l'auteur.

Musée d'art contemporain de Montréal. (2013). *Rapport annuel 2012-2013*.
Montréal : l'auteur.

Musée d'art contemporain de Montréal. (2014). *Rapport annuel 2013-2014*.
Montréal : l'auteur.

Musée d'art contemporain de Montréal. (2015). *Rapport annuel 2014-2015*.
Montréal : l'auteur.

Musée d'art contemporain de Montréal. (2015). *Plan stratégique 2015-2018*.
Montréal : l'auteur.

Musée d'art contemporain de Montréal. (2016). *Rapport annuel 2015-2016*.
Montréal : l'auteur.

Musée d'art contemporain de Montréal. (2017). *Rapport annuel 2016-2017*.
Montréal : l'auteur.

Musée d'art contemporain de Montréal. (2018). *Rapport annuel 2017-2018*.
Montréal : l'auteur.

Musée d'art contemporain de Montréal. (2018). *Plan stratégique 2018-2022*.
Montréal : l'auteur.

Musée d'art contemporain de Montréal. (2019). *Rapport annuel 2018-2019*.
Montréal : l'auteur.

Musée d'art contemporain de Montréal. (2020). *Rapport annuel 2019-2020*.
Montréal : l'auteur.

Musée d'art contemporain de Montréal. (2021). *Éducation*. Récupéré de
<https://macm.org/education/>

- Musée d'art contemporain de Montréal. (2021). *Le Musée*. Récupéré de <https://macm.org/le-musee/>
- Musée d'art contemporain de Montréal. (2021). *Le Symposium des collectionneurs*. Récupéré de <https://macm.org/catactivite/le-symposium-des-collectionneurs/>
- Montpetit, R. (2005). Expositions, parcs, site : des lieux d'expériences patrimoniales. *Culture et Musées, Du musée au parc d'attractions : ambivalence des formes de l'exposition*, 5, p.111-133
- Paquette, J. (2019). Les politiques muséales au Québec. Trajectoire historique et politique d'un service public. *Politiques et Sociétés*, 38 (3), p.129-146.
- Parlement Européen. (2018, juin). *Research for CULT Committee—Education in Cultural Heritage*. Récupéré de [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2018/617486/IPOL_S TU \(2018\) 617486_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2018/617486/IPOL_S TU (2018) 617486_EN.pdf)
- Paulus, O. (2010, septembre). Museums as Serigraphs or Unique Masterpieces: Do American Art Museums Display Differentiation in Their Mission Statements? *International Journal of Arts Management*, 13, p.12-28.
- Pine, J.B. II et Gilmore, J. H. (1999). *The experience Economy. Work in theatre & every bussiness a stage*. Boston: Harbard Business School Press.
- Poulot, D. (2011). *Patrimoine et musée*. Paris : Hachette.
- Réseau de veille en tourisme. *Tourisme culturel et patrimonial, un produit en croissance à travers le monde*. Récupéré de <https://veilletourisme.ca/2011/01/05/tourisme-culturel-et-patrimonial-un-produit-en-croissance-a-travers-le-monde/>
- Roberge, P. (1992, 22 janvier). Le nouveau Musée d'art contemporain. Un projet qui s'élève à 33,5 millions \$. *Le Nouvelliste*, p.13.
- Robillard, Y. (1967, 4 février). Le rôle du musée : être sensible à ce que créent les artistes, *La Presse*, s.p.
- Regourd, M. (dir.) (2012). *Musées en mutation. Un espace public à revisiter*. Paris : L'Harmattan.
- Romelaer, P. (s.d.) Organisation des entreprises. *Encyclopædia Universalis*. France : Encyclopædia Universalis. Récupéré de <http://www.universalis-edu.com/encyclopedie/organisation-des-entreprises/>

- Saint-Pierre, D. et Audet, C. (2010). *Les tendances et défis des politiques culturelles : Cas nationaux en perspectives. France-Angleterre-Etats-Unis-Allemagne-Espace-Belgique-Suisse-Suède-Pays de Galle et Écosse-Québec. Les organisations internationales*. Québec : Presses de l'Université Laval.
- St-Pierre, G. (1993). L'Art, les institutions et l'État. Une question de longueur de bras. *Actualité\Débat*, s.p.
- SMQ. (2005). *Analyse de métier et profession. Directeur/directrice d'institution muséale*. Montréal : l'auteur.
- SMQ. (2015). *La gouvernance des institutions muséales : guide à l'usage des directions et des conseils d'administration*. Récupéré de <https://www.musees.qc.ca/fr/professionnel/guidesel/gouvernance/introduction/index.htm>
- Solé, A. (2000). *Créateurs de monde- nos possibles, nos impossibles*. Monaco : éditions du Rocher.
- Solé A. (2008). L'entreprisisation du monde. Dans Chaize, J. et Torres, F. *Repenser l'entreprise. Saisir ce qui commence, vingt regards sur une idée neuve*. (p.27-54). Paris : Le cherche midi.
- Solé, A. (2009). Quelles histoires les sciences de gestion racontent-elles à l'humanité ? *Management international*, 13 (3), p.53-65.
- Solé, A. (2015). La décroissance : un mouvement révolutionnaire ? *Nouveaux Cahiers du socialisme. La décroissance pour la suite du monde*, 14. Montréal : Collectif d'analyse politique, p.126-136.
- Tiledn F. (1957). *Interpreting Our Heritage* (4^e éd.). Chapel Hill: The University of North Carolina Press.
- Tobelem, J.-M. (s.d.). *L'influence des nouvelles techniques sur le management des musées*, 31 aout au 2 septembre 2004. Berlin : ICHIM Patrimoine et Culture Numérique. Récupéré de https://www.archimuse.com/publishing/ichim04/0766_Tobelem.pdf
- Tobelem, J.-M. (2003). Musées locaux et impératifs gestionnaires. *Culture et Musées. Musée et organisation*, 2, p.79-100.
- Tobelem, J.-M. (2017). *La gestion des institutions culturelles. Musées, patrimoine, centres d'art*. Paris : Armand Colin.

- Twerdy, S. (2020, 26 mars). Staff Previously on Strike at Musée d'art contemporain de Montréal Secure New Agreement. *Canadian Art*. Récupéré de <https://canadianart.ca/news/staff-previously-on-strike-at-musee-dart-contemporain-de-montreal-secure-new-agreement/>
- UNESCO. (2020) *Textes fondamentaux de la Convention de 2003 pour la sauvegarde du patrimoine culturel immatériel* (édition 2020). Récupéré de https://ich.unesco.org/doc/src/2003_Convention_Basic_Texts-_2020_version-FR.pdf
- Viau-Courville, M. (2016). Sans conservateurs (-chercheurs). *THEMA Revue des Musées de la civilisation*, 4, p.4-8.