

Un lieu pour se rassembler,
un lieu pour se raconter.

Étude de faisabilité du projet de Musée régional de l'Outaouais

MUSÉO

UN MUSÉE RÉGIONAL
POUR L'OUTAOUAIS

Par la firme Cultura, bureau d'études

8 décembre 2020



Réseau du
patrimoine
de Gatineau et
de l'Outaouais



La Ville de Gatineau est fière de soutenir le Réseau du patrimoine de Gatineau et de l'Outaouais

TABLE DES MATIÈRES

L'ÉTUDE

PRÉSENTATION	1
1.1 Le mandat d'étude	2
1.2 Bref historique du projet	3
1.3 L'étude de faisabilité	5

le QUOI le PROJET MUSÉAL



DÉFINIR LE MUSÉE	10
2.1 MUSÉO, un musée-réseau	11
2.2 L'infrastructure	12
2.3 La mission, la vision	14
2.4 Les valeurs stratégiques	15

DÉFINIR LES FONCTIONS	16
3.1 La plateforme opérationnelle	16
3.2 Les fonctions de mise en scène	18
3.3 Les fonctions de coulisses	22
3.4 Les espaces requis	26

DÉFINIR LES EXIGENCES	27
4.1 Température et humidité relative	27
4.2 Air ambiant	30
4.3 Lumière naturelle et éclairage	31
4.4 Capacité portante et hauteur des plafonds	34

DÉFINIR LA RÉSERVE MUSÉALE	35
5.1 Les orientations	35
5.2 Les modèles inspirants	36
5.3 La conception de la réserve	41
5.4 Les scénarios d'implantation	44

le OÙ les SITES POSSIBLES



L'ENVIRONNEMENT DU PROJET	49
6.1 Le macro-environnement	49
6.2 L'environnement muséal et patrimonial	52
6.3 Les partenaires d'intérêt	55
6.4 Les partenaires privilégiés	57

SITUER LE MUSÉE RÉGIONAL	60
7.1 Les sites d'implantation	60
7.2 L'analyse des sites retenus	68
7.3 L'évaluation comparative des sites	73

ORGANISER L'IMPLANTATION	74
8.1 L'incubateur du projet	74
8.2 Les formalités et programmes	75
8.3 La campagne initiale de financement	78
8.4 Le concours d'architecture	80

**le COMMENT
les BONNES
STRATÉGIES** ➔

ORGANISER LE FINANCEMENT	82
9.1 Les programmes fédéraux	82
9.2 Les programmes provinciaux	85
9.3 Les financements privés	90
9.4 Les stratégies de financement	91

COMMUNICATIONS ET MARKETING	92
10.1 En avant-projet	92
10.2 En préouverture	93
10.3 Après ouverture	94

STRATÉGIES DE GOUVERNANCE	96
11.1 Les scénarios de gouvernance	96
11.2 La gouvernance et les modes de gestion	99
11.3 La gouvernance MUSÉO	101

**le COMBIEN
les COÛTS DU
PROJET** ➔

COÛTS DU PROJET	102
12.1 Le scénario d'implantation	102
12.2 Les investissements requis	104

SCÉNARIOS FINANCIERS	108
13.1 Les scénarios d'investissement	109
13.2 Les scénarios d'exploitation	110

CONCLUSION	116
-------------------	------------

CAHIER DES ANNEXES

Un cahier de documentation séparé a été remis au RPGO aux fins de consultation de divers dossiers considérés ou utilisés par le bureau CULTURA lors des travaux de la présente étude.



MANDATAIRE ET ÉQUIPE

CULTURA bureau d'études
651, rue Rockland, Montréal QC, H2V 2Z5
Téléphone : 514.274.5908

René RIVARD, pdg, muséologue senior rene.rivard@cultura.ca
Paule RENAUD, vp, muséologue senior paule.renaud@cultura.ca

PRÉSENTATION

Le Réseau du patrimoine de Gatineau et de l'Outaouais – RPGO – a mandaté le bureau d'études Cultura pour analyser et valider son projet d'implantation d'une nouvelle institution muséale en Outaouais – en l'occurrence, un musée régional – et pour s'assurer de sa faisabilité technique et financière.

Le rapport résultant de cette étude et des analyses pertinentes à la faisabilité de ce musée se veut un moyen d'identifier un projet à la fois concret et réaliste, et de donner au RPGO et aux instances concernées les outils nécessaires à la visualisation, à la prise de décisions, au recrutement de supporteurs du projet et à la concrétisation d'un projet à la fois attractif, viable et porteur de fierté et d'identité pour les résidents de l'Outaouais tout entier.

L'équipe Cultura est donc fière de présenter dans le présent rapport les résultats de l'analyse de la faisabilité – institutionnelle, stratégique et financière – d'un musée régional important qui viendra dans quelques années doter l'Outaouais et la ville de Gatineau d'un équipement culturel performant, longtemps attendu. L'équipe en profite pour offrir au projet ses meilleurs vœux pour un succès optimal et rapide.

Organisme porteur du projet

Le Réseau du patrimoine de Gatineau et de l'Outaouais est le promoteur de la nouvelle institution muséale régionale projetée en Outaouais et appelée MUSÉO. Fondé en 2009, le Réseau regroupe la plupart des organismes œuvrant en patrimoine, en histoire, en archivistique et en valorisation patrimoniale en Outaouais.

Depuis ses débuts, le RPGO se veut un vecteur d'excellence de la promotion, de la protection, de la préservation et de la mise en valeur du patrimoine de la région de l'Outaouais.

Le RPGO compte actuellement 45 membres institutionnels et autres répartis sur l'ensemble de la région. Ce sont des musées locaux, des sociétés d'histoire et de généalogie, des centres d'archives, des organismes culturels et artistiques, des centres d'interprétation, des associations diverses et autres. Le site web du RGPO www.reseaupatrimoine.ca/ peut être consulté en tout temps par ceux qui désirent plus d'informations sur le réseau et ses membres.



1.1 LE MANDAT D'ÉTUDE

Le mandat donné au bureau CULTURA par le RPGA consiste à accompagner le Réseau et ses membres dans une première étape de conception, de programmation et de préfiguration du futur Musée régional de l'Outaouais.

Les tâches imparties à l'équipe CULTURA pour ce mandat peuvent se résumer ainsi :

Concevoir, programmer et valider stratégiquement l'implantation, la faisabilité et la viabilité d'un musée régional en Outaouais – à la fois musée d'histoire, espace populaire de découverte, atelier pour usagers et les écoles, plateforme numérique et expositionnelle pour la diffusion patrimoniale et pôle de services aux organismes muséaux et patrimoniaux œuvrant en région – qui viendra, tout en s'appuyant sur les ressources du milieu, créer une entreprise culturelle protéiforme performante, un ensemble institutionnel de grande qualité et un attrait touristique structurant.

Plus spécifiquement, les objectifs du travail de conception, de programmation et de validation du projet sont de :

- **donner aux promoteurs du projet les indicateurs et paramètres de réussite, un créneau institutionnel spécifique et un dimensionnement optimal**, tout en étant cohérent avec leurs aspirations et les réalités sociales, économiques et touristiques de la région de l'Outaouais et de la ville de Gatineau;
- **concevoir un espace de découverte à la fois emballant, performant, pertinent** et ce, par la viabilité de l'institution et par le potentiel d'appel et d'attraction de ses présentations et expositions, de ses activités et de ses services;
- **déterminer le lieu optimal d'édification du futur musée**, tout en tenant compte des forces et faiblesses ainsi que des opportunités et contraintes des divers sites envisagés ou possibles pour l'implantation du musée;
- **établir les coûts prévisibles du projet et de son éventuel fonctionnement**, par le développement des stratégies pertinentes d'implantation, de gouvernance et de financement pour la réalisation du musée régional.

Le mandat de l'étude envisagée consiste donc à répondre, le mieux et le plus possible, à la question suivante :

Quelle institution muséale régionale faut-il concevoir, programmer et réaliser pour atteindre avec succès les objectifs que s'est fixé le RPGA pour doter l'Outaouais d'un lieu muséal puissant, évolutif et fort en découvertes patrimoniales et éducatives ? Comment ce musée peut-il se positionner comme entreprise socio-culturelle à la fois originale et compétitive, et attrait touristique structurant pour la ville de Gatineau et l'Outaouais ?

Pour ce faire, il faut s'appuyer sur le vaste potentiel des ressources régionales, sur les patrimoines matériels et immatériels du territoire, sur les institutions qui en font la valorisation – *le bureau CULTURA en a fait une étude détaillée en 2010*¹ – et sur toutes les forces vives qui appuient le projet, tant au niveau local que régional !

¹ CULTURA bureau d'études. *Soutien au Réseau du patrimoine gatinois. Étude de mise en réseau, consolidation des opérations et plans de mise en œuvre*. Ville de Gatineau, 2010. 168 p.

1.2 BREF HISTORIQUE DU PROJET

Il semble important, dès le début de ce rapport, de faire un bref historique des projets de musée régional ou de grand musée pour l'Outaouais élaborés au cours des cinq dernières décennies. En effet, trois projets d'envergure ont surgi pour doter la région d'une institution muséale significative, susceptible de rallier la population et d'insuffler dans le milieu une identité et une fierté toutes outaouaises. Bref, créer une institution indépendante de la présence de la capitale du Canada et des institutions muséales fédérales qui lui sont rattachées.

Dans son mémoire pour l'obtention d'une maîtrise en muséologie et pratiques des arts à l'UQO, Frédéric Marchand retrace les divers projets qui ont été proposés au fil des ans et ce, depuis les années 1950, alors que « *la Chambre de commerce de Hull voyait un avantage à ce que la Ville et la région s'organisent au niveau du patrimoine pour y créer un musée régional*². »

L'auteur affirme que la première identification d'un réel besoin d'avoir un musée régional en Outaouais se trouve « *dans le Rapport Ducasse, publié en 1974. L'enquête avait pour objectif de dresser un bilan des équipements et institutions qui favorisaient le développement et la diffusion de la culture dans l'Outaouais (en arts et en patrimoine)*². » Le rapport Ducasse concluait : « *Le constat général des organismes socioculturels tourne autour du sentiment d'abandon de la part du gouvernement provincial*². »

C'est au début des années 1980 qu'émerge un premier et véritable projet muséal en Outaouais, le **Musée des Grandes Rivières**, une institution ayant une incontestable vocation de musée régional. Il restera lettre morte, le rapport conceptuel publié en 1981 se couvrant peu à peu de poussière sur les tablettes de l'oubli.

Sur une période de 10 ans, de 1997 à 2006, la Ville de Hull et éventuellement la Ville de Gatineau, suite à la fusion de 2002, a financé et soutenu les opérations d'un musée situé dans l'ancien château d'eau municipal. Appelé **Écomusée de Hull**, il a ouvert ses portes en 1996 avec le mandat initial de collectionner les objets et les faits témoignant des sciences de la terre, de la préhistoire et de l'histoire de la région. De plus, il devait, après étude de ces faits et objets, en permettre la diffusion sous forme de publications ou d'expositions³.

En 2005, un nouveau projet de musée régional voit le jour. Il faisait partie du projet **Espace Dallaire**, une vaste entreprise socioculturelle et architecturale proposant un réaménagement complet des rives du ruisseau de la Brasserie. En effet, l'insertion d'un musée régional dans ce projet faisait partie des objectifs donnés aux agences d'architectes et d'urbanistes mis en concurrence en spécifiant qu'il fallait « *implanter un premier musée régional dans la grande région de l'Outaouais, [un musée] qui se veut identitaire et viable à l'intérieur d'un contexte musée-géographique où se concurrencent déjà plus de 16 grands musées*⁴. »

Ce projet de grande envergure, à la fois aménagiste, muséal et commémoratif, fut présenté aux autorités municipales et gouvernementales en novembre 2005, puis en 2010 et à nouveau en 2016, en lien avec le 100^e anniversaire de naissance de Jean Dallaire, mais il n'y a encore aucun engagement ferme à son sujet.

En 2013, la Conférence régionale des Élus de l'Outaouais et Culture Outaouais publiaient un avis régional dans le cadre des consultations du groupe de travail sur l'avenir du réseau muséal québécois. Le RPGO publia également un mémoire durant ces consultations, soulignant l'absence d'un musée régional et le sous-financement généralisé du secteur culturel en Outaouais, tout comme le Rapport Ducasse le faisait trois décennies plus tôt.

²⁻²⁻² Frédéric Marchand, *L'absence d'un musée régional en Outaouais : une étude de cas*. Université du Québec en Outaouais, mars 2019. p. 64

³ Frédéric Marchand, *idem*. p. 91

⁴ BGLA Architecture, fiche *Espace Dallaire*. Gatineau, 2005. Site <https://www.bgla.ca/espace-dallaire>

En 2016, le RPGO entamait une démarche de concertation régionale sur la création d'un musée régional et publiait un autre mémoire, destiné cette fois au MCCQ dans le cadre du renouvellement de la politique culturelle du gouvernement québécois. Ce deuxième mémoire formulait la recommandation suivante : « Que l'État soutienne financièrement la création d'une infrastructure muséale régionale par le ministère de la Culture et des Communications. »

Le projet MUSÉO, dont le RPGO est aujourd'hui l'organisme porteur, frappe à nouveau aux portes de la Ville de Gatineau et des gouvernements supérieurs pour doter la région de l'Outaouais d'un beau et grand musée régional. Il faut donc espérer que la présente étude de faisabilité sera un pas de plus vers sa concrétisation.

La Covid-19 et ses séquelles sur le milieu muséal

Quelles seront les conséquences de la pandémie sur le projet du musée régional et de l'ensemble MUSÉO ? Le temps donnera certainement quelques réponses à ce sujet, mais il est possible que les choses soient bien différentes et que les mois et les années à venir soient régis par d'autres impératifs que ceux ayant cours avant la pandémie.

Il est certain que la pandémie de la Covid-19 aura des impacts assez importants dans le domaine de la culture et du patrimoine, et que de possibles restrictions budgétaires suivront cet événement sanitaire d'une extraordinaire importance parce que les différents programmes d'aide d'urgence accordés en 2020 et même jusqu'en 2021 par les gouvernements fédéral et québécois auront engendré des déficits importants et ce, à tous les niveaux de gouvernement.

Ces impacts se feront vraisemblablement sentir sur le projet de création du Musée régional de l'Outaouais. Ils pourraient être positifs, si le projet offre la possibilité aux gouvernements de participer à la relance économique qui suivra la pandémie en Outaouais. Il faut espérer que l'histoire cette fois-ci sera du côté du RPGO et des promoteurs du projet de musée régional et qu'il sera vite réalisé dans le cadre des projets de revitalisation économique et urbaine de Gatineau et de l'Outaouais.

1.3 L'ÉTUDE DE FAISABILITÉ

Compte tenu de l'avancement du projet, la présente étude de faisabilité se veut une étude de développement où les orientations des initiateurs du musée sont confrontées aux implications réelles de la mise en place du musée régional, au niveau institution, fonctionnalités, lieu d'implantation, gabarit et besoins financiers.

Les orientations initiales

D'entrée de jeu, le bureau CULTURA veut souligner un événement important survenu dans le développement du projet de musée régional en Outaouais. En effet, le 26 octobre 2018, le RPGO a tenu une journée de concertation régionale sur la création d'une infrastructure muséale régionale.

Au total, 85 personnes sont venues de toute la région et ont participé à cette journée rassembleuse, appelée MUSÉO FORUM. Ce forum était la dernière étape d'une vaste démarche de concertation des organismes en patrimoine de la région qui avait débuté en 2015. Pour stimuler la réflexion, le directeur du RPGO a présenté aux participants trois modèles institutionnels susceptibles d'être exploités par le projet, soit le Musée du Monastère des Augustines à Québec, le nouveau modèle des bibliothèques axées sur la multifonctionnalité et non seulement sur le livre, et le modèle muséal basé sur un noyau central avec ramifications ou satellites déployés sur l'ensemble du territoire.

Le directeur soulignait au journal *Le Droit* en octobre 2019 : « Le modèle du noyau central avec ramifications a fait le plus grand consensus. C'est clairement ce modèle et ce plan de match qui correspond le plus aux attentes du milieu⁵. »

Au-delà du modèle institutionnel privilégié pour l'infrastructure régionale, c'est la participation exceptionnelle à cette journée qui mérite d'être soulignée avec ses 85 participants venus de tout l'Outaouais, soit :

- des participants de 17 organismes patrimoniaux;
- les membres du RPGO, ainsi que des membres individuels;
- le maire et trois conseillers municipaux de la Ville de Gatineau;
- des employés du Service des Arts, de la Culture et des Lettres de Gatineau;
- des représentants d'autres municipalités de la région;
- les agentes culturelles des quatre MRC de l'Outaouais;
- des représentants provinciaux du ministère de la Culture et des Communications, et du ministère des Affaires municipales et de l'Occupation du territoire;
- des experts fédéraux de la Commission de la Capitale Nationale et de Bibliothèque et Archives Canada;
- des délégués de l'Université d'Ottawa et de l'Université du Québec en Outaouais;
- des participants actifs au sein d'organismes culturels et patrimoniaux non membres du RPGO, tels que la Société d'histoire de Pontiac, l'Association des artistes de Pontiac, le Quartier du Vieux-Gatineau, les galeries UQO et Art-image, l'Espace Odyssée, ainsi que des acteurs du patrimoine, de la vie culturelle et du tourisme, et ceux de sociétés spécialisées dans l'accompagnement de projets culturels.

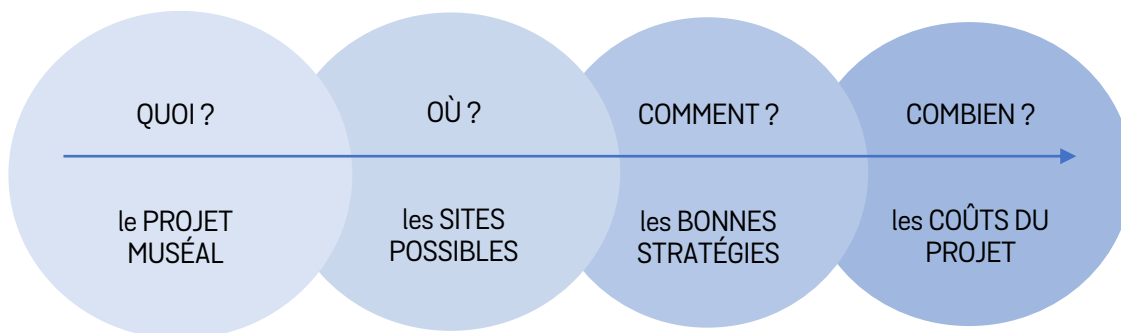
⁵ Mathieu Bélanger, *Le projet de musée régional se précise*. *Le Droit*, 2 octobre 2019

La consultation muséO Forum a vraisemblablement rassemblé l'ensemble des acteurs, décideurs et supporteurs de la région pour la création d'un musée d'envergure pour la région de l'Outaouais. S'y est dégagée et manifestée la volonté de bâtir un tel musée à Gatineau, là où demeure 288 000 des 398 000 résidents de la région, soit près des trois-quarts de sa population.

Le modèle du musée-réseau ayant clairement obtenu la faveur des participants, il devient la principale orientation de l'étude confiée au bureau Cultura.

La nomenclature de l'étude

L'étude de faisabilité pour la création d'un musée régional de l'Outaouais présentée dans ce rapport s'articule selon quatre questions et réponses toutes simples :



Dès le début, l'équipe CULTURA tient à présenter les interprétations qu'elle donne aux principaux éléments qui sont sous-jacents au projet sous étude.

Trois notions principales méritent d'être précisées :

- **le musée régional** : la création et construction à Gatineau d'une *institution muséale majeure* œuvrant à la protection et à la valorisation du patrimoine et de l'histoire de la région administrative 07 et ce, grâce aux objets, documents et artefacts représentatifs ainsi qu'au patrimoine immatériel de l'ensemble des communautés et du territoire de l'Outaouais;
- **le musée-réseau** : la création et l'organisation d'un *système muséal régional* visant la protection et la valorisation de l'histoire et du patrimoine matériel et immatériel de l'Outaouais par la structuration formelle et performante des musées et des lieux du patrimoine ouverts au public et appelés à faire partie de ce réseau;
- **l'ensemble MUSÉO** : l'appellation *ensemble MUSÉO* fait référence au projet global envisagé par le RGPO et le MUSÉO FORUM, soit la création d'une véritable *coalition* rassemblant le musée régional et le musée-réseau, soit les musées et organismes du patrimoine participants, ainsi que les divers membres du RGPO – autres que ceux du musée-réseau – dans des activités et initiatives concertées, axées sur la diffusion de l'histoire et des patrimoines matériels et immatériels de l'Outaouais. Cet ensemble MUSÉO peut se résumer par l'addition suivante : musée régional + antennes du musée-réseau + organismes non muséaux du RGPO – archives, sociétés historiques et autres – œuvrant en Outaouais.

À ces trois notions génériques, il est important d'ajouter les termes suivants car ils sous-tendent certains des énoncés et des propositions faites dans ce rapport :

- **la plateforme muséale** : la plateforme est définie dans Larousse comme étant un « ensemble d'outils – logiciels, matériels, systèmes d'exploitation, etc. – destinés au stockage et au partage de contenus virtuels, qu'ils soient audios, vidéos ou autres⁶ », mais lorsqu'elle est qualifiée de *muséale*, elle signifie la panoplie des outils numériques, matériels et autres utilisés par le musée régional et ses satellites en conservation, valorisation et diffusion du patrimoine et de l'histoire, pour ensuite les proposer à leurs visiteurs et internautes;
- **les satellites ou antennes du musée-réseau** : l'ensemble MUSÉO veut se déployer sur tout le territoire de la région 07 et il compte pour ce faire sur la présence – à Gatineau et dans les quatre MRC – d'institutions muséales et patrimoniales qui seront en quelque sorte ses *satellites* pour la surveillance et la transmission des messages du patrimoine en Outaouais, et ses *antennes* pour la réception et la transmission de messages, de données, de présentations et autres aux populations disséminées sur l'ensemble du territoire et aux clientèles hors territoire;
- **les réserves multisectorielles** : dans son rapport de juin 2019, le MUSÉO FORUM priorisait que « les collections non-exposées [des institutions existantes] doivent être regroupées dans des réserves mutualisées⁷ », cette intention pouvant prendre différentes formes, puisqu'il s'agit de la mise en réserve *mutualisée et sectorisée* des collections et des archives d'un réseau de musées et d'organismes gardiens de patrimoines divers, et non seulement des collections d'un seul musée. En d'autres mots, il s'agit d'espaces de réserve aménagés sous un seul et même toit et qui assurent la conservation aux normes muséologiques des diverses collections muséales, voire archivistiques de la région et ce, tout en respectant les droits de propriété et d'usufruit des institutions qui les possèdent.

Les premiers chapitres du présent rapport se concentrent sur le *quoi* du projet et sont donc consacrés à l'exploration et au développement des éléments énoncés ci-dessus afin de bien les camper conceptuellement dans le projet et ce, avant d'explorer le *où*, le *comment* et le *combien* de sa réalisation.

Consultations et entrevues

En cours d'étude, de nombreuses consultations, formelles et informelles, ainsi que des entrevues particulières ont été faites auprès des membres du RPGO et de divers organismes ou institutions susceptibles d'apporter leur contribution au projet. Des journées de rencontres avec les principaux partenaires et interlocuteurs du réseau ont été organisées afin de recueillir leurs perceptions et leurs attentes face au projet de création d'un musée régional en Outaouais.

Un questionnaire extensif en 8 points et 29 questions a été préparé en amont de ces entrevues et consultations. Ainsi leurs résultats ont pu être colligés sur une base unique, en lien avec la méthodologie généralement suivie dans ce type d'étude.

Les réponses des personnes consultées ont permis à l'équipe CULTURA et au RPGO de mieux connaître les besoins du milieu en apportant des éclaircissements aux questions posées ainsi que des idées et des propositions pour que l'étude de faisabilité soit la plus complète possible et que les perceptions du milieu sur le musée régional soient à la fois énoncées et prises en compte.

⁶ www.larousse.fr/dictionnaires/francais/plateforme/61532

⁷ RPGO, Projet MUSÉO, vers un musée régional pour l'Outaouais – Rapport sur le MUSÉO Forum, publié en juin 2019, p. 16, article 3.1 – Les besoins des structures existantes.

Avis important

Lors de la révision de la version préliminaire de l'étude de faisabilité, le comité de suivi du RPGO a demandé que les avis suivants soient insérés au tout début du présent rapport et ce, afin de souligner trois points importants pour que le lecteur se fasse une bonne idée du projet et développe une bonne compréhension de certains aspects de l'étude de faisabilité. Voici la teneur de ces avis :

- Les quatre MRC de l'Outaouais et plusieurs des organismes patrimoniaux qui s'y trouvent ont été maintes fois informés du projet de création d'un musée régional et ont exprimé leur appui à ce projet en 2018, lors du MUSÉO FORUM. En l'absence de ressources financières adéquates et bien identifiées, cet appui est toutefois difficile à traduire dans la présente étude par des engagements financiers ou des prestations spécifiques de services. Le RPGO en est bien conscient et il souhaite travailler en collaboration avec les MRC de la région pour trouver des solutions qui pourront bénéficier tant aux MRC qu'au futur musée régional de l'Outaouais.
- Les quatre sites identifiés dans la présente étude pour l'implantation du musée régional à Gatineau ne sont pour l'instant que des propositions. Ces sites et d'autres sites possibles feront l'objet d'une analyse plus approfondie par le RPGO, suite à la diffusion de l'étude et à son adhésion par les autorités concernées.
- Les scénarios budgétaires présentés dans l'étude constituent des scénarios « optimaux » et exemplaires, car ils sont basés sur des données budgétaires provenant d'autres institutions muséales du Québec, qui sont de taille similaire au musée envisagé en Outaouais. Il est donc très important pour le RPGO de préciser que **ces scénarios financiers ne sont pas des prévisions budgétaires** et qu'ils ne peuvent en aucun cas être considérés comme telles. Un plan d'affaires et une stratégie de financement seront éventuellement réalisés par le RPGO pour fournir en temps opportun des prévisions budgétaires en bonne et due forme du projet.

De plus, il est important que le lecteur de ce rapport sur la faisabilité du projet en saisisse bien le caractère régional. Plusieurs précisions et ajouts ont été apportés au texte de l'étude pour que cette dimension y soit bien comprise, notamment au chapitre portant sur l'environnement du projet muséal. Les MRC y sont clairement identifiées comme des partenaires clés du projet. Leur adhésion est essentielle car le musée projeté ne sera pas un musée gatinois, mais bien un musée régional au service de toutes les communautés de l'Outaouais.

Remerciements

En présentant ce rapport d'étude, le bureau d'études Cultura veut remercier bien chaleureusement le directeur du RPGO, Louis-Antoine Blanchette, pour sa précieuse collaboration tout au long de l'étude ainsi que les membres du comité de suivi Éric Langlois, Carole Barbeau, Frédéric Laniel et Sonia Bisson.

Sont aussi remerciés tous ceux et celles qui ont répondu aux demandes et questions de l'équipe Cultura lors des consultations faites en cours de mandat, notamment les responsables de divers organismes faisant partie du RPGO.

Des remerciements bien sincères vont également aux répondants de la Ville de Gatineau, à ceux des quatre MRC de la région et à ceux du bureau régional pour l'Outaouais.

Le RPGO tient pour sa part à remercier les personnes suivantes pour leur collaboration dans la réalisation de cette étude : Raymond Ouimet, Michel Riberdy, Francis Rancourt-Proulx, Karol-Ann Letang, Roger Blanchette, Elisabeth Veyrat, Frédéric Marchand et Nicole Coulombe.

Finalement, le RPGO remercie Culture Outaouais pour son soutien indéfectible au projet et ce, depuis le tout début.

DÉFINIR LE MUSÉE

Pour bien définir le projet de créer un musée régional en Outaouais, il importe dans un premier temps d'examiner le contexte général de ce type de musée au Québec pour ensuite en voir les paramètres plus spécifiques et les modes de conception afin de bien circonscrire les attentes et les besoins exprimés lors des consultations du milieu, notamment lors du MUSÉO FORUM tenu le 26 octobre 2018 à la ferme Moore.

Qui dit *musée régional* présume une structure étatique, la *région administrative*. Les premières sont créées au Québec par le gouvernement de Daniel Johnson (père) à la phase initiale de décentralisation de l'État en 1966–1967. Leur responsabilité était, comme l'écrit Richard Morin, « de rationaliser les multiples découpages régionaux déjà existants et, d'autre part, de se munir d'un cadre de référence pour planifier le développement de l'ensemble de son territoire⁸ ». À noter que les autres provinces canadiennes ne sont pas toutes divisées en *régions administratives* et que la plupart n'ont pas de musées officiellement dits régionaux.

Au Québec, les *musées régionaux* et les *musées en région* sont distincts :

- **Le musée en région** est tout simplement un musée ou un lieu patrimonial muséalisé – comme l'auberge Symmes – situé dans une région administrative donnée du Québec et qui est une institution muséale autre que le musée dit régional.
- **Le musée régional** fait référence, quant à lui, à une institution ayant pour mission de protéger et de valoriser le patrimoine d'une région administrative et ce, grâce à une collection d'objets et d'artefacts représentant l'ensemble des communautés du territoire défini comme *région administrative* par le Québec. Par exemple, le Musée de la Gaspésie, à Gaspé, et le Musée régional de la Côte-Nord à Sept-Îles sont à juste titre des musées régionaux.

Le musée régional est généralement de plus grande dimension que les autres musées situés dans la même région administrative. Il dispose souvent de ressources humaines et financières plus importantes. Il se doit donc d'assurer un certain leadership en muséologie sur son territoire et, si possible, d'aider les autres musées dans sa région à se développer.⁹

Le projet MUSÉO, tel que voulu et soutenu par le RPGO et ses partenaires, remplit les différents paramètres du musée régional car il a pour objectif de doter la région de l'Outaouais d'une véritable institution muséale régionale comme en possèdent plusieurs régions administratives québécoises, qu'elles soient *intermédiaires* entre les grands centres de Montréal ou Québec, comme l'Estrie, la Mauricie, le Centre-du-Québec et Chaudière-Appalaches, ou bien *excentriques* à ces centres comme le Saguenay-Lac-Saint-Jean, la Côte-Nord, le Bas-Saint-Laurent, la Gaspésie, les Îles de la Madeleine ou l'Abitibi-Témiscamingue.

⁸ Richard Morin, *La régionalisation au Québec. Les mécanismes de développement et de gestion des territoires régionaux et locaux, 1960–2000*. Montréal. Éditions Saint-Martin, 2006. p. 28.

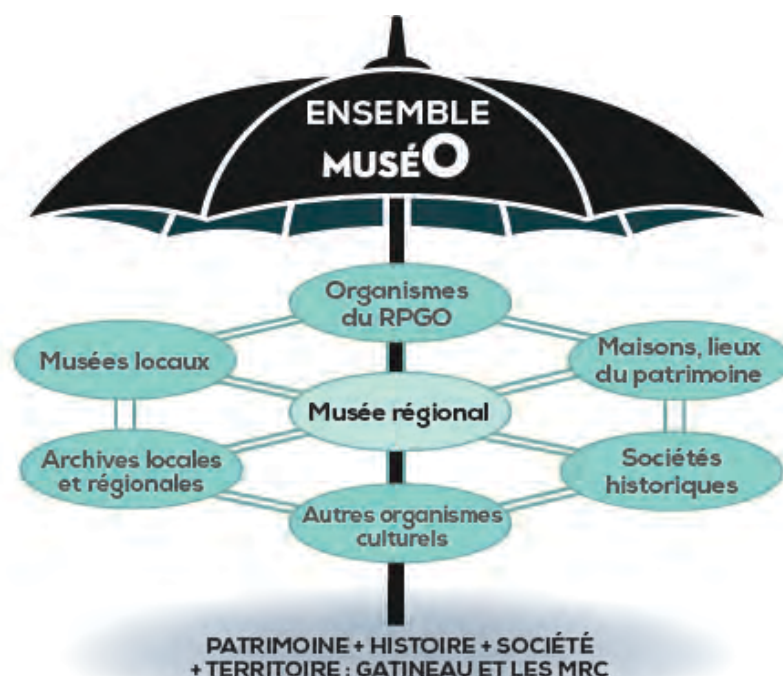
⁹ Meggie Savard, *Les musées en région au Québec : essai de définition*. *Muséologies*, 6 (1), 2012. pp. 119–135. Voir <https://doi.org/10.7202/1011535ar>

2.1 MUSÉO, UN MUSÉE-RÉSEAU

Selon les aspirations des participants au MUSÉO Forum, le projet veut doter la région de l'Outaouais d'un « musée ayant un noyau régional fort, permettant d'appuyer les institutions situées sur l'ensemble du territoire. » Ce musée, tête de pont du réseau régional, se doit d'être « complet et pérenne » et de jouer le « rôle de musée-phare pour l'ensemble du réseau. » Il devra avoir « un effet structurant sur l'ensemble du milieu en agissant comme institution ressource¹⁰. »

Qui dit *réseau* dit *relier*, dit *connecter* les organismes membres du réseau entre eux. Ces organismes sont ceux qui œuvrent de près ou de loin à la conservation et à la valorisation du patrimoine et de l'histoire de l'Outaouais. Il faudra donc donner au projet des outils et des appuis robustes pour que ces liens et ces connexions se fassent et se développent, et pour que les organismes prennent leur place dans la région par des activités et des programmes qui leur assureront le succès.

Le Musée régional de l'Outaouais sera en quelque sorte le noyau central de l'ensemble MUSÉO alors que les organismes muséaux, patrimoniaux et autres en seront les *satellites*, les *tentacules* se déployant sur tout le territoire régional. L'ensemble MUSÉO sera en quelque sorte le *parapluie*, le *hub*, la structure logistique des services mutualisés du réseau.



Une telle structuration de l'ensemble MUSÉO permettra aux organismes-membres réunis sous sa bannière de « faire un projet de musée ensemble », de « mettre en valeur toutes les communautés » et éventuellement de « fonctionner suivant des valeurs d'accessibilité, de partage, d'inclusion, d'identité et de mémoire, de pédagogie et de multidisciplinarité¹¹ », voire d'interdisciplinarité, d'entraide interinstitutionnelle.

¹⁰ RPGO, Projet MUSÉO, vers un musée régional pour l'Outaouais – Rapport sur le MUSÉO Forum, publié en juin 2019, pp. 18-19

¹¹ RPGO, *idem*, p. 7

2.2 L'INFRASTRUCTURE

L'ensemble MUSÉO peut aussi être conçu comme une infrastructure, comme une *plateforme* muséale et culturelle souple, à la fois opérationnelle et programmatique, à la fois matérielle et cybermédia, elle-même supportée logistiquement par plusieurs autres plateformes et applications, une plateforme destinée à de multiples usages de diffusion et autres.

Le terme *plateforme* – tel que défini en page 7 – est utilisé ici dans son sens courant en informatique, soit celui d'un « ensemble d'outils – *logiciels, matériels, systèmes d'exploitation, etc.* – destinés au stockage et au partage de contenus virtuels, qu'ils soient audios, vidéo ou autres », mais il est transposé en contexte muséal des outils, physiques et autres, de conservation et de valorisation du patrimoine.

La *plateforme* de l'ensemble MUSÉO peut presque tout faire : attirer et accueillir les visiteurs, les usagers et les touristes dans tout l'Outaouais, proposer des offres et des produits de valorisation du territoire et de l'histoire, et favoriser le développement culturel, à la fois personnel et collectif. Elle peut aussi fournir des prestations et des services au réseau muséal, développer de nouvelles pratiques d'expression et de pédagogie, favoriser le rôle social des musées, inventer de nouveaux usages et partenariats, et mettre en relation les divers groupes qui habitent l'Outaouais.

Une telle plateforme doit être non seulement un *émetteur*, mais aussi un *récepteur* reliant les connaissances, les pratiques, les réseaux d'usagers et de visiteurs, etc. transformant les courants de pensée et les idées, remplaçant les informations vagues par des éclaircissements et des ressources pertinentes. La plateforme deviendra ainsi un outil de *relais*, un système nerveux qui pense, accueille, organise des liens, des échanges, des productions.

Les aspirations et les outils

Tel que conçu, l'ensemble MUSÉO s'articulera autour de trois aspirations vitales à son développement, suivies de trois moyens concrets de les combler :

être connecté être en résonance entre le passé et le présent, être en lien direct avec les pratiques sociales et culturelles de la région et de la planète	avoir plusieurs antennes avoir des satellites qui s'inscrivent dans la société et ses réseaux, à la fois attentifs et fébriles, pour capter le présent presqu'instantanément
être actuel pouvoir réagir rapidement et de façon assidue aux événements et situations locales et régionales, et ainsi pouvoir les apprécier, les communiquer	avoir des équipements flexibles réagissant aux changements sociaux et autres, aux intérêts des visiteurs et usagers, tout en assurant une évolution intelligente de l'offre muséale
être novateur toujours être en mesure d'attirer, de séduire et d'engager le citoyen de manière imaginative, d'attiser les débats, de sensibiliser la société	avoir une plateforme d'hybridation établir des croisements et des connexions multiples entre patrimoine, histoire et citoyens, entre questions et réponses, entre réalité et possibles

Une plateforme à la fois physique et cybermédia

Autant l'ensemble MUSÉO veut être un véritable musée-réseau, bien réel, bien concret, disposant sur sa plateforme matérielle d'espaces, de moyens, de ressources humaines et autres pour faire ses activités de conservation et de présentation du patrimoine, autant il faudra lui incorporer une autre plateforme de haut niveau à la fois médiatique et numérique et ce, pour être un équipement culturel pertinent et performant à l'aube du deuxième quart du 21^e siècle.

Par ses connexions nomades multiples – site web, réseaux sociaux et autres – et par ses médias numériques et virtuels *in situ* dans le musée, cette plateforme viendra non seulement compléter l'offre muséale conventionnelle, mais aussi la transfigurer grâce à des médias qui permettront au projet de se donner des antennes au sein même de la population, de déployer ses contenus auprès des non-visiteurs de musées, de donner du relief à l'ensemble de ses communications muséales.

Certains musées expérimentent actuellement de nouvelles formes et de nouveaux médias de connexion avec le grand public par le biais du numérique et de l'Internet. À titre d'exemple, le Musée POP de Trois-Rivières a créé Muséolab, en partenariat avec l'incubateur de startups DigiHub de Shawinigan, dans le but d'initier de nouvelles pratiques muséales, notamment en lien avec ses collections et leur mise en valeur : numérisations laser 3D, animations 3D et réalité augmentée d'objets-phares de la collection, en support numérique aux expositions et autres, en développement d'outils pédagogiques interactifs. Voir la fiche descriptive de Muséolab à l'annexe A.2.

Né de la collaboration de deux partenaires, soit le DigiHub Shawinigan et le Musée Pop de Trois-Rivières, Muséolab développe et accueille des projets de cocréation, d'abord avec le musée et le milieu culturel, mais aussi avec les entreprises souhaitant explorer des avenues numériques créatives.

Le projet MUSÉO doit absolument intégrer une cyberplateforme à sa définition et à son éventuelle programmation. Le musée-réseau de l'Outaouais devra pouvoir compter non seulement sur des ressources financières adéquates pour se doter des plus récentes technologies de communication, mais aussi de ressources humaines compétentes, telles que webmestre, gestionnaire des médias sociaux et technicien à l'interne ainsi que partenaires privés de type DigiHub, et de ressources physiques, tels que des espaces adéquats et des équipements fonctionnels.

Comme le mentionne le rapport de juin 2019 sur le MUSÉO FORUM, il faut « s'assurer que les ressources technologiques consenties dans un tel projet ne viendront pas vampiriser, pour ainsi dire, les ressources investies dans la création d'une infrastructure muséale régionale ». Le rapport poursuit en affirmant qu'une telle plateforme « pourrait constituer le volet numérique d'une institution muséale bâtie » et serait « particulièrement avantageuse pour les musées locaux actuels¹². »

¹² RPOG, *idem*, p. 21

2.3 LA MISSION, LA VISION

Pour mener à bien le projet, il est important de proposer que le RPGO et les intervenants au dossier développent et entérinent deux énoncés de base pertinents à toute institution muséale, soit sa mission et la vision que le musée-réseau mettra de l'avant pour bien remplir sa mission.

S'inspirant de missions et de visions établies par divers musées régionaux du Québec, l'équipe CULTURA propose aux promoteurs du projet les énoncés suivants.

Une mission proposée

L'ensemble MUSÉO, par son musée régional, ses institutions satellites et partenaires, est le témoin du patrimoine, de l'histoire, de la société et du territoire de l'Outaouais. Il en collecte et en conserve les éléments significatifs, qu'ils soient matériels ou immatériels. Il en étudie l'évolution d'hier à aujourd'hui pour en faire découvrir les origines, les manières d'être et les savoir-faire de ses habitants, doublés des éléments créatifs et enrichissants propres à leur culturalité.

D'emblée, l'ensemble du réseau participe à la structuration de l'offre culturelle et patrimoniale de Gatineau et de toute la région, et il la consolide. Pour ce faire, il invite ses visiteurs et ses usagers à participer activement aux expériences muséales et patrimoniales qu'il leur propose.

Une vision proposée

L'ensemble MUSÉO rendra les gens de l'Outaouais fiers de leur culture et ce, dans leur diversité. Il en conservera pour les générations futures les témoins révélateurs et il en sera la vitrine à travers ses diverses composantes, montrant à tous sur le territoire la vie passée et présente en Outaouais.

Le musée régional et son réseau se démarqueront par leur programmation culturelle constamment renouvelée et par une offre muséale engageante, fertile en nouvelles approches bonifiant les expériences du visiteur et de l'utilisateur. Le musée-réseau poursuivra son développement optimal en établissant et en stimulant un réseau de partenaires forts pour bien asseoir ses activités sur des bases solides, face à la grande communauté régionale.

Un mandat particulier

L'infrastructure créée par le projet du musée régional agira à titre d'organisme-ressource et de plateforme d'échange pour les musées et les organismes culturels de tout le territoire de l'Outaouais en leur apportant expertise et soutien non seulement dans leur fonctionnement, mais aussi et surtout dans les initiatives et les projets qu'ils entreprendront et réaliseront.

2.4 LES VALEURS STRATÉGIQUES

Étant donné que l'ensemble MUSÉO se veut un musée-réseau consacré à la diffusion de l'histoire et du patrimoine de l'ensemble de l'Outaouais, il devient important de bien identifier les valeurs et vecteurs d'action pour que ses programmes et ses activités permettent d'atteindre les aspirations et les besoins de la population qui habite la région.

Trois niveaux de valeurs méritent d'être priorisées dans les diverses stratégies et actions de développement et d'exploitation du Musée régional et de son réseau.

Ces valeurs peuvent stratégiquement s'énoncer en trois objectifs faciles à retenir.

1. **Stimuler la fierté identitaire;**
2. **Favoriser l'inclusion, la solidarité, le respect;**
3. **Développer l'engagement citoyen.**

Voici comment peuvent se préciser les mots-clés de ces trois objectifs et comment ils sont pertinents aux valeurs recherchées par le projet.

Fierté identitaire

Mieux se connaître pour mieux se reconnaître, pour mieux se comprendre, pour stimuler la curiosité et pour valoriser les identités qui se côtoient en Outaouais, pour mieux exprimer la forte personnalité de la région, trop souvent méconnue. Pour ce faire, il faut célébrer la culture et le patrimoine spécifique de la région, reconnaître l'histoire et l'héritage des Anishinaabe et des autres membres des Premières Nations qui y habitent, et favoriser l'appropriation du patrimoine matériel, documentaire et immatériel par la population.

Inclusion, solidarité, respect

Favoriser l'inclusion des diverses communautés culturelles de la région, des personnes marginalisées, des enfants de milieux défavorisés, des Autochtones en milieu urbain, etc., une inclusion doublée d'une solidarité édifiée sur la force et avec la richesse d'un réseau diversifié où tous les acteurs culturels et patrimoniaux du territoire s'entraident et s'appuient, dans une synergie commune et rassembleuse, et dans le respect des différences et des forces particulières à chacun.

Engagement citoyen

Encourager et consolider une démarche participative et rassembleuse, susceptible de cultiver le désir de s'impliquer personnellement et collectivement dans la valorisation du patrimoine et de la culture en Outaouais, voilà la troisième valeur que préconisent le musée régional et le réseau pour l'ensemble des citoyens de la région.

DÉFINIR LES FONCTIONS

Les tâches fondamentales d'un musée découlent de l'équation formulée il y a quelques années par Hugues de Varine : *musée = bâtiment + collections + visiteurs*¹³. Ces trois composantes sont l'essence même de l'institution muséale et présupposent qu'elle doit s'acquitter de trois catégories générales de fonctions pour remplir sa mission.

1. **Les fonctions réceptives** ou d'accueil, qui permettent de bien recevoir les visiteurs et usagers du musée, et de leur offrir les services essentiels ou souhaitables à une bonne expérience de visite, qu'elle soit *in situ* ou virtuelle.
2. **Les fonctions de base** ou fondamentales, associées à la conservation et à la mise en valeur des collections, soit de l'entreposage et de la protection des biens patrimoniaux rassemblés sous la responsabilité de l'institution aux diverses fonctions de leur valorisation et présentation aux visiteurs et au public.
3. **Les fonctions logistiques** ou de service, qui sont pour la plupart liées aux exigences et aux besoins de performance du bâtiment, aux devoirs et activités du personnel, au maintien et au fonctionnement optimal des espaces et équipements du musée, qu'ils soient intérieurs, extérieurs ou numériques.

Chaque catégorie se divise ensuite en deux, soit en fonctions publiques et privées. En plus de l'accueil, les fonctions publiques regroupent la *mise en scène* et la *plateforme muséale* qui présentent le propos historique et patrimonial aux visiteurs et au public, ou en fonctions de *coulisses* pour accomplir les tâches internes propres à l'institution.

Cette nomenclature en trois catégories fonctionnelles – elle-même subdivisée entre la *scène* du musée et ses *coulisses* – s'applique très bien au projet dans le cadre de la conception de son musée-centre, le futur Musée régional de l'Outaouais. Elle permet, entre autres, de préciser le *modèle muséal* déjà esquissé dans le rapport du MUSÉO FORUM déposé en juin 2019, un modèle « composé, à minima, des éléments constitutifs suivants : un espace d'exposition, un espace d'entrepôt hébergeant des réserves partagées, [et] un centre d'expertise-conseil offrant aux membres [du réseau] un éventail de compétences¹⁴. »

3.1 LA PLATEFORME OPÉRATIONNELLE

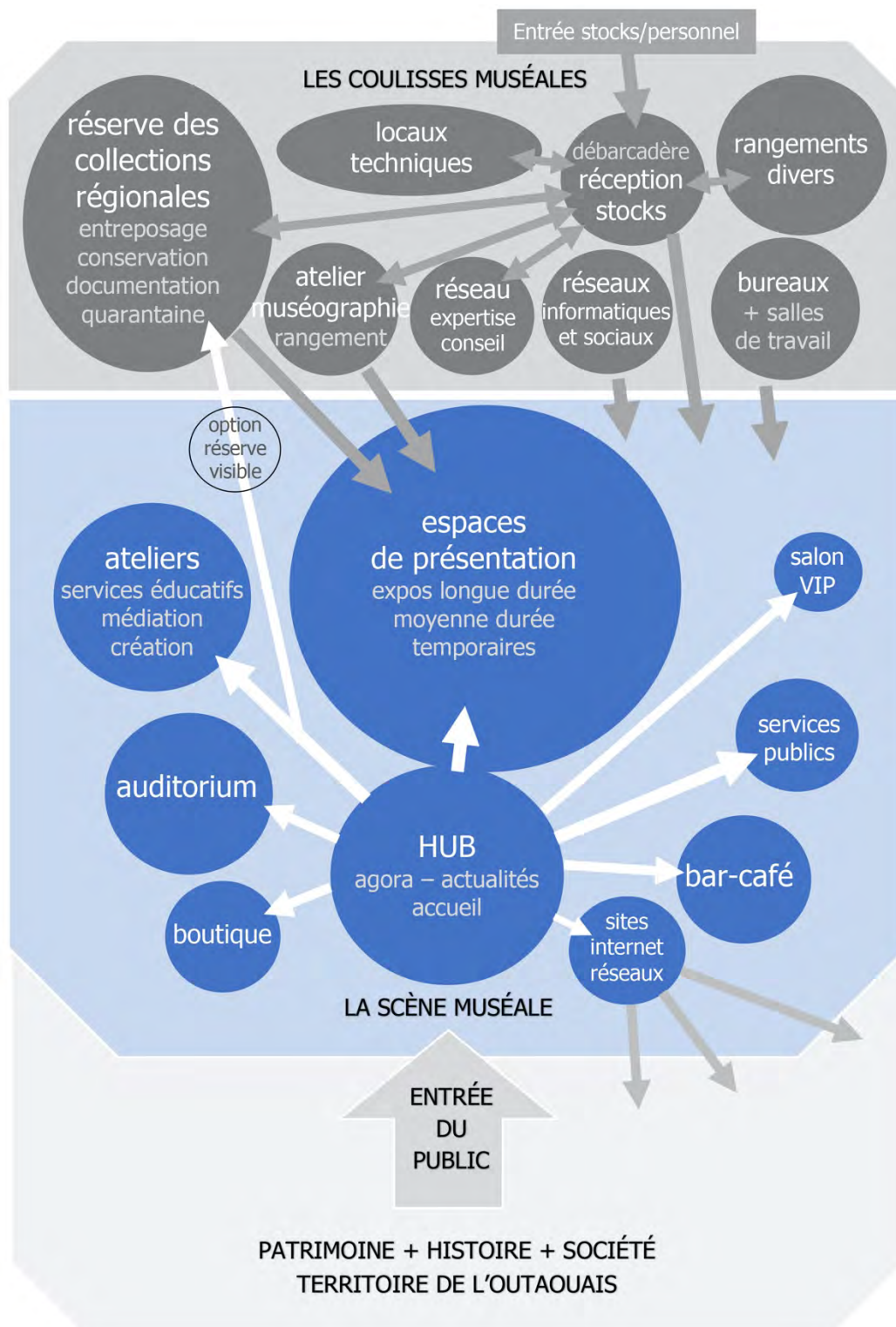
À titre exploratoire, voici une configuration possible de l'ensemble de la plateforme du Musée régional de l'Outaouais qui, au sein de l'ensemble MUSÉO, proposera les diverses activités de mise en scène et de coulisses, incluant les services offerts pour l'accueil des visiteurs et usagers, dans des espaces adéquats dotés de médias et d'infrastructures de grande flexibilité opérationnelle.

La plateforme s'articule selon un diagramme rayonnant qui place à l'avant-plan les activités publiques de l'institution, supportées à l'arrière, dans les coulisses, par ses activités privées. Le tout s'inscrit dans un environnement adéquat de services publics : transport public et léger, espaces verts, liens urbains et périurbains, branchements aux services municipaux...

¹³ Hugues de Varine, *L'initiative communautaire : recherche et expérimentation*, Mâcon, W/MNES, 1991

¹⁴ RPGO, *Projet MUSÉO, vers un musée régional pour l'Outaouais – Rapport sur le MUSÉO Forum*, publié en juin 2019, p. 17

SCHÉMA D'ORGANISATION – PLATEFORME MUSÉALE



3.2 LES FONCTIONS DE MISE EN SCÈNE

Les fonctions publiques de mise en scène du futur Musée régional de l'Outaouais sont composées des fonctions *réceptives* d'un musée – accueil, information, billetterie et autres – ainsi que des fonctions de présentation-exposition et d'éducation qui font partie des fonctions *basiques* ou muséales proprement dites.

Une description sommaire des particularités de ces diverses fonctions publiques en révèle ci-dessous les particularités, lesquelles donneront au musée régional projeté son identité et ce qui le distinguera des autres attraits culturels et touristiques de Gatineau, de la capitale canadienne et de la région de l'Outaouais.

Ces fonctions se regroupent en quatre segments fonctionnels :

1. **Le hub d'introduction;**
2. **Les espaces de présentation-exposition;**
3. **Les ateliers de médiation-crédation et l'auditorium;**
4. **Les modules de services publics :** boutique, bar-café, salon, site web et réseaux sociaux, sanitaires, vestiaire, espaces de convivialité intérieurs et extérieurs.

Le hub d'accueil et d'introduction au musée

Comme l'indique son nom, le hub est le cœur de la plateforme muséale. Il agit comme premier *connecteur* entre les visiteurs et le patrimoine mis en valeur par MUSÉO. Il amalgame le hall d'accueil où est affiché le menu des activités et des présentations offertes à la fois dans le musée régional et dans le réseau muséal qui anime toute la région à un vaste espace *agora*, sorte d'amphithéâtre pour des présentations de toutes sortes : conférences, rencontres populaires, concerts intimes, mini-spectacles, pièces d'animation et théâtre de poche, vernissages, lancements de livres et autres.

Le hub offre les ouvertures sur les connexions internes possibles, que ce soit vers les différentes salles d'expositions permanentes et temporaires, vers l'auditorium, le centre de documentation, la réserve visible ou le salon VIP, si de telles fonctions sont intégrées au musée régional.

Le hub mène aussi vers les ateliers éducatifs, de création ou d'animation, vers des postes où visiteurs et usagers viennent naviguer sur des sites branchés *patrimoine* et *Outaouais*, entretenir des visioconférences au niveau régional et extrarégional, regarder et consulter les *actualités* patrimoine-histoire en lien avec les thèmes présentés au musée ou dans le réseau.

Le hub d'introduction donne aussi accès à une boutique pleine de produits originaux, régionaux ou encore introuvables ailleurs, sur de petits coins-repos confortables, sur les services sanitaires et autres services publics d'accueil et d'orientation. Il s'ouvre aussi sur le bar-café où se racontent des péripéties bien outaouaises, où se tiennent des rencontres informelles.

Ambiance et infrastructures : Précédé du vestibule d'entrée au musée, le hub doit être un lieu spectaculaire, convivial et super équipé, avec une plateforme importante et performante, avec un vaste espace pour les vernissages, conférences de presse, rassemblements, concerts intimes et autres, avec de grands écrans et afficheurs électroniques et autres moyens de signalétique interne.

Bref, un lieu pour une *mise en scène* efficace et préfiguratrice des activités du musée et du réseau, à la fois actuelles et à venir, un lieu où apparaissent clairement les ouvertures vers les autres espaces de la plateforme et leur proximité et interrelations.

Espaces requis : minimum 185 m² optimum 260 m²

Les espaces de présentation–exposition

Ces espaces sont les lieux publics les plus importants de la plateforme opérationnelle du musée régional. Ils sont en quelque sorte les véritables lieux connecteurs des visiteurs avec l'histoire et le patrimoine de l'Outaouais. Ils forment un ensemble de plusieurs salles modulables, de dimensions variées, offrant un maximum de flexibilité.

De caractère architectural neutre, ces espaces sont surtout de type *boîte noire* et ils sont conçus pour présenter des expositions de toutes sortes, des productions scéniques ou des multimédias, dans les meilleures conditions possibles. Un de ces espaces pourrait être de type *cube blanc* afin de pouvoir utiliser la lumière naturelle pour certaines présentations qui en nécessiteraient.

Ce segment fonctionnel est formé d'au minimum trois salles d'exposition spécialement dévolues à la présentation d'expositions de longue durée ou permanentes de plus de 2 ans, d'expositions de moyenne durée, de 6 mois à 2 ans, ainsi que d'expositions ou d'événements de courte durée ou temporaires, de moins de 6 mois. Une quatrième salle pourrait être ajoutée dans un scénario plus extensif de ce segment.

Les espaces pour les expositions – surtout de moyenne et de courte durée – doivent être capables d'obéir à une programmation qui se voudra diversifiée et en constante évolution selon les principes de flexibilité et d'hybridation voulues pour les expressions et présentations du musée. Le respect de ces principes sera facilité par les divers équipements et infrastructures dont les salles seront équipées et la créativité et le savoir-faire du personnel responsable des productions expositionnelles.

Selon les activités et les battements prévus, les espaces–studios pour présentation de courte et moyenne durée pourront être modifiés et même transformés en quelques jours pour présenter tantôt une exposition interactive avec des espaces d'animation intégrés, tantôt une exposition itinérante formatée dans un autre musée, par une société d'histoire de la région, par un groupe de citoyens..., tantôt par une exposition–débat de quelques jours avec des participants venant de partout en région, du Québec ou d'ailleurs.

Ainsi, les usagers se verront offrir de multiples possibilités de venir au musée et d'y parfaire leur développement citoyen par une modulation constante et fortuite des expositions, animations, événements et appels sur réseaux, visant à la fidélisation des visiteurs et à leur participation au nouveau *milieu de vie* que leur offriront le musée régional de l'Outaouais et, par extension, les autres composantes du réseau, qu'elles soient dans les MRC ou à Gatineau.

Ambiance et infrastructures : Les espaces de ce segment fonctionnel seront des lieux plutôt neutres lorsque vides. La salle consacrée à l'exposition permanente pourra être aménagée de manière conventionnelle, mais les autres salles devront plutôt être des *espaces–outils* aux multiples possibilités, modularités et connexions, supportés à la fois par des systèmes expographiques les plus performants – audiovisuel, multimédia, informatique, éclairage – et par un mobilier polyfonctionnel.

Une attention toute particulière devra être portée à la conception de ces espaces de présentation, car il faut sortir du concept de *boîte vide* et envisager une nouvelle approche intégrant dynamisme, technologies, modularité, polyvalence...

Cette approche permettra de doter le musée régional d'équipements expositionnels *flexibles* plutôt que conventionnels. Elle se veut un moyen non seulement d'avoir un musée d'avant–garde et en constante évolution, mais aussi d'assurer une meilleure stratégie d'investissement à moyen et à long terme. Grâce aux changements plus faciles et plus fréquents qu'elle rend possibles, cette approche favorise également l'attrait de nouveaux visiteurs ainsi que la fidélisation des clientèles de proximité.

Espaces requis :	minimum	optimum
▪ Expo longue durée :	300 m ²	400 m ²
▪ Expos moyenne durée :	100 m ²	150 m ²
▪ Expos temporaires :	100 m ²	150 m ²
▪ + espace optionnel :	75 m ²	100 m ²
Total :	500-575 m ²	700-800 m ²

Les ateliers de médiation–création et autres

Ces espaces sont des lieux intermédiaires entre les présentations muséales de base décrites ci-dessus – expositions, événements et autres – et les collections entreposées dans les réserves et dont l’histoire et les valeurs patrimoniales, à la fois matérielles et immatérielles, méritent d’être explorées, exposées et exploitées comme inspiration, et même débattues en petits groupes réunis en ateliers.

La plupart des musées ont depuis longtemps des espaces semi-publics pour accueillir les groupes scolaires qui les visitent dans le cadre d’activités pédagogiques. Certains ont poussé plus loin en aménageant un ou deux auditoriums permettant de tenir des conférences, des colloques scientifiques, des débats sur des sujets pertinents ou non à leur mission, des présentations filmiques ou autres événements publics où le visiteur se transforme en spectateur. Ces espaces *auditorium* sont parfois et aussi utilisés pour la présentation de productions scéniques en lien avec la thématique du musée ou du théâtre de sensibilisation. Ils peuvent être loués à titre privatif à des organismes qui veulent y faire des activités, réunions et rassemblements.

De plus, certaines institutions de moyenne et grande envergure se dotent aujourd’hui d’espaces-ateliers qui permettent des activités plus élaborées, plus engageantes avec des groupes d’usagers ciblés ou grand public, soit pour des démonstrations et des animations autour d’objets patrimoniaux, pour des montages divers, des créations et des développements médiatiques. Artistes, artisans, collectionneurs, généalogistes et autres viennent aussi dans ces ateliers de médiation–création pour développer leurs aptitudes, créer de nouveaux outils de sensibilisation au patrimoine, concevoir, établir de nouvelles stratégies de diffusion culturelle, etc. De plus, un centre réunira toute la documentation utile aux travailleurs du musée et du réseau, et aux chercheurs.

Ambiance et infrastructures : Les ateliers scolaires et de médiation–création sont de type *cube blanc* avec lumière naturelle – obturable au besoin – alors que le ou les espaces d’auditorium sont de type *boîte noire*, dotés de sièges de salle de spectacle disposés en rangées, sur gradins, et des équipements de projection et sonorisation requis pour un auditorium des plus performants lors des activités qui s’y tiendront.

Les ateliers sont, quant à eux, dotés d’un mobilier spécifique adapté à leurs fonctions, d’un point d’eau et des équipements fonctionnels requis, audiovisuels et autres. De grands espaces de rangement permettent de moduler ces espaces à différents usages et d’entreposer l’outillage d’animation, de démonstration, des installations artistiques et autres. Les principes de flexibilité et d’hybridation appliqués à ces espaces doivent permettre une grande diversité d’activités.

Espaces requis :	minimum	optimum
▪ Atelier pédagogique :	40 m ²	50 m ²
▪ Atelier médiation 1 :	40 m ²	50 m ²
▪ Atelier médiation 2 :	40 m ²	50 m ²
▪ Centre documentation :	30 m ²	35 m ²
▪ Auditorium :	<u>180 m²</u>	<u>250 m²</u>
Total :	330 m ²	435 m ²

Les modules des services publics

Plusieurs fonctions d'accueil sont remplies par divers modules de services publics – pour la plupart conventionnels – tels que la boutique, le bar-café, les coins-repos, les toilettes et le ou les vestiaires, les zones de stationnement des voitures et autobus... Étant de nature plutôt coutumière dans les musées, elles ne font donc pas l'objet ici de descriptions détaillées, sauf pour le bar-café, à vocation inter-réactionnelle.

Lieu de rencontre informel, le café-bar doit être un espace très convivial et animé, ressemblant en quelque sorte aux bars sportifs où sont projetées sur de grands écrans les actualités sportives et où l'on discute de sports. Ici, ce sont les actualités régionales et nationales en culture et en patrimoine qui feront les manchettes, stimulant ainsi la réflexion et les discussions sur le passé, le présent et l'avenir de l'Outaouais.

Le mobilier de base est le même que celui d'autres cafés – tables, chaises, comptoir de service... – auxquels s'ajoutent de grands écrans vidéo et des bornes numériques capables de montrer en direct un débat qui se déroule à l'auditorium, une activité de médiation dans un des ateliers de la plateforme, une découverte archéologique au Québec, un lieu du patrimoine à préserver en Outaouais, une reprise d'émission télé sur une communauté autochtone ou un groupe de Néo-Canadiens s'intégrant à leur société d'accueil, un film patrimonial comme *Un pays sans bon sens* ! de Pierre Perreault, un spectacle de Ti-Jean Carignan ou toute autre émission de circonstance.

Sur quelques tables se trouvent des bornes numériques en hyperlien avec les bases de données de la collection régionale, avec les institutions et organismes de la région, avec les musées nationaux – québécois et canadiens – et le réseau Info-Muse, etc. Ici, l'équipe d'animation du musée jouera un rôle de grande importance, venant animer le bar-café aux heures de pointe en le rendant bien vivant et interactif culturellement et muséalement parlant.

Ambiance et infrastructures du bar-café : Ce lieu sera un espace aéré à ambiance *chaude*, bien organisé au niveau médiatique pour recevoir et aussi pour émettre, en lien avec la *plateforme* de l'ensemble MUSÉO, des émissions concernant l'histoire, les lieux et le patrimoine de la région et du Québec. Comme un café normal, on y sert en tout temps des boissons et de la restauration rapide.

Si jugé pertinent, un menu ou plat du jour sera proposé le midi aux clients. Les émissions d'informations sur de grands écrans installés dans le bar-café porteront sur les plats traditionnels en Outaouais et au Québec, sur les productions et producteurs agricoles de la région, etc. Un appareillage audio-vidéo adéquat permettra aux clients d'animer leurs propres discussions sur divers sujets reliés au patrimoine ou autre.

Modules requis :	minimum	optimum
▪ Bar-café :	40 m ²	60 m ²
▪ Boutique :	40 m ²	65 m ²
▪ Toilettes, premiers soins :	45 m ²	60 m ²
▪ Vestiaires :	20 m ²	40 m ²
▪ Salon VIP – optionnel :	<u>30 m²</u>	<u>50 m²</u>
Total :	145–175 m ²	225–275 m ²

3.3 LES FONCTIONS DE COULISSES

Comme l'indique leur dénomination, les fonctions privées ou de coulisses du Musée régional de l'Outaouais sont établies en fonction de ses activités internes futures, soit l'administration de l'institution dans toutes ses aspects – gestion, relations publiques, ressources humaines – suivie de l'entreposage sécuritaire et de la conservation des collections régional *in situ* ou hors-musée, et des fonctions techniques nécessaires aux activités muséales, au rangement de biens et matériaux divers, au maintien et à l'entretien du bâtiment muséal et des autres équipements, et autres tâches connexes.

Les fonctions de coulisses du musée régional proprement dit et celles à dispenser au réseau se regroupent en quatre segments fonctionnels distincts :

1. L'administration, l'exécution des programmes, l'expertise-conseil au réseau;
2. La conservation des collections régionales et fonctions annexes;
3. Les ateliers de coulisses et entrepôts de stockage;
4. Les services techniques : immeuble, équipements...

Note : la plupart des fonctions dites de coulisses sont plutôt conventionnelles et leur description ci-dessous n'est pas aussi détaillée que celle des fonctions publiques de mise en scène des collections et propos du musée régional. Quelques notes d'appoint sont cependant ajoutées en besoins et en espaces, si utile ou nécessaire.

L'administration, l'exécution des programmes, l'expertise-conseil au réseau

La direction, la gestion des ressources financières et humaines, les communications et les relations publiques font partie intégrante des fonctions de coulisses du musée. S'y joignent plusieurs fonctions spécifiquement muséales telles que la programmation et réalisation des expositions, animations et événements, l'organisation des services pédagogiques destinés aux groupes scolaires, les fonctions de webmestre dévolues aux communications numériques et réseaux sociaux, celles de la mise en marché et publicité, celles d'expertise-conseil en muséologie et en patrimoine pour l'ensemble du réseau, etc.

Espaces requis :	minimum	optimum
▪ Direction, gestion :	55 m ²	75 m ²
▪ Programmes muséaux :	125 m ²	140 m ²
▪ Programmes réseau : " "	75 m ²	85 m ²
▪ Local expertise-conseil : " "	25 m ²	30 m ²
▪ Espaces du personnel : " "	65 m ²	80 m ²
Total :	345 m ²	410 m ²

La conservation des collections régionales et fonctions annexes

La programmation fonctionnelle et spatiale pour la conservation et l'entreposage des collections repose en partie sur les réponses qu'il est possible de donner à cinq questions de base, à savoir :

- Une réserve régionale ou non ?
- Une réserve située au musée ou hors musée ?
- Une réserve fermée, visible ou visitable ?
- Une réserve pour 10, 15 ou 20 mille objets ?
- Des espaces de location dans la réserve ?

Certains scénarios d'implantation et de calcul des espaces requis deviennent possibles selon les réponses données à ces questions. Par exemple, s'il est décidé que la réserve doit être visible par les visiteurs du musée, il faudra qu'elle y soit implantée et qu'un accès permette au visiteur d'en voir une partie, sinon le tout. Si une réserve avec espaces locatifs est envisagée, elle pourra être intégrée à l'édifice muséal ou située hors du musée.

Voici les scénarios dégagés au sein de l'étude :

1. **Une réserve muséale** desservant uniquement le musée régional;
2. **Une réserve régionale** mutualisée entreposant les collections que les institutions du musée-réseau voudront y conserver;
3. **Une réserve multisectorielle** intégrant les collections muséales ci-dessus ainsi que celles des dépôts d'archives, les collections d'arts et autres des municipalités, des MRC et des organismes œuvrant en milieu patrimonial ou artistique dans la région;
4. **Une réserve locative** offrant des espaces d'entreposage en location à tous ceux qui veulent mettre en lieu sûr des collections ou des objets de valeur, qu'ils soient du public ou du privé, qu'ils soient de Gatineau, de la région ou d'ailleurs.

Besoins et infrastructures : Quel que soit le scénario choisi, des zones de service et des infrastructures adéquates, aux normes élevées de conservation, seront requises pour la protection optimale des objets et collections et le bon fonctionnement de la réserve. Les zones prévues sont celles de réception des objets, emballage-déballage, quarantaine-fumigation, catalogage et photographie et bureaux pour conservateur, registraire, techniciens et conservation préventive. Les équipements de rangement doivent être performants et capables de fournir un entreposage compact, maximisant le nombre d'objets stockés au mètre carré. Une voûte en béton devrait être intégrée à la réserve muséale pour la protection des documents et objets précieux.

Espace réserves :	minimum	optimum
▪ Réserve des collections :	2 000 m ²	4 500 m ²
Espaces fonctionnels :		
▪ Réception-catalogage :	100 m ²	150 m ²
▪ Bureaux, registre... :	50 m ²	150 m ²
▪ Quarantaine-fumigation :	25 m ²	50 m ²
▪ Voûte en béton :	<u>20 m²</u>	<u>50 m²</u>
Total :	2 195 m ²	4 900 m ²

Note : La dimension minimale de la réserve est calculée pour le scénario 1 présenté en page précédente. Elle concorde aux comparaisons faites avec divers musées du Québec, telles que détaillées au chapitre 5 du présent rapport. La grandeur optimale conviendrait plutôt aux scénarios 3 ou 4, soit la réserve multisectorielle ou locative.

Les ateliers de coulisses et les entrepôts de stockage

Certains ateliers techniques et des espaces d'entreposage suffisants seront intégrés aux coulisses du futur Musée régional de l'Outaouais, soit pour le maintien et le développement de ses propres activités ou encore des activités du musée-réseau.

Un vaste *atelier de muséographie* hébergera les services de production et de montage des diverses expositions et présentations qui feront partie au fil des ans de la mise en scène du musée régional ou encore de celle des institutions muséales du réseau.

Trois ateliers s'ajoutent à l'atelier de muséographie : l'atelier d'informatique pour le numérique et le multimédia, avec responsabilité des sites web et des réseaux sociaux, un studio de captation sonore et vidéo ainsi qu'un atelier technique responsable de l'entretien et du développement de tout l'équipement électronique du musée.

Ces trois ateliers techniques seront dotés de tous les équipements nécessaires aux services qu'ils dispenseront, en plus de disposer d'espaces de rangement adéquats pour leur bon fonctionnement. Par exemple, l'atelier de muséographie devra être complété de lieux d'entreposage adéquats, non seulement pour les outils et matériaux qu'il utilisera, mais aussi pour le rangement des caisses de transport des expositions itinérantes présentées au musée.

De plus, les coulisses du musée devront avoir plusieurs autres types d'espaces de rangement situés dans des lieux appropriés pour la boutique, le bar-café, la papeterie et le matériel publicitaire, les stocks nécessaires aux fonctions et aux activités permanentes, sporadiques ou récurrentes du musée, aux sanitaires, à l'entretien.

Espaces requis :	minimum	optimum
▪ Atelier muséographie :	50 m ²	60 m ²
▪ Stocks muséographie :	35 m ²	40 m ²
▪ Atelier d'informatique :	25 m ²	30 m ²
▪ Studio de captation :	15 m ²	15 m ²
▪ Rangement boutique :	15 m ²	25 m ²
▪ Service bar-café, coin-traiteur :	30 m ²	35 m ²
▪ Rangement bar-café :	15 m ²	25 m ²
▪ Rangements divers :	<u>65 m²</u>	<u>100 m²</u>
Total :	250 m ²	330 m ²

Les services techniques : immeuble, équipements...

Comme leur nom l'indique, ces fonctions voient au bon fonctionnement technique du bâtiment muséal et de ses équipements dispensant chauffage et climatisation, réseau électrique et d'éclairage, réseau de contrôle thermographique et humidité relative, etc. Elles comprennent aussi les cabinets de conciergerie, les services d'entretien extérieur du musée, la réception des stocks, le débarcadère et le coin-déchets.

Espaces requis :	minimum	optimum
▪ Mécanique-électricité :	85 m ²	125 m ²
▪ Conciergerie-entretien :	25 m ²	40 m ²
▪ Réception stocks :	30 m ²	40 m ²
▪ Débarcadère, déchets :	<u>15 m²</u>	<u>25 m²</u>
Total :	155 m ²	230 m ²

3.4 LES ESPACES REQUIS

Voici le résumé des surfaces prescrites – minimum et optimum – pour chacun des segments fonctionnels ci-dessus, ce qui donne *grosso modo* des surfaces nettes de 5 200 à 7 600 m² pour combler les besoins en espaces du futur musée régional.

Fonctions de mise en scène	minimum	optimum
▪ Hub d'introduction et d'accueil :	185 m ²	260 m ²
▪ Espaces de présentation-exposition :	575 m ²	800 m ²
▪ Ateliers de médiation-création :	330 m ²	435 m ²
▪ Modules de services publics :	<u>175 m²</u>	<u>275 m²</u>
Sous-total – espaces optionnels inclus :	1 265 m ²	1 770 m ²

Fonctions des coulisses

▪ Administration, programmes, expertise :	345 m ²	410 m ²
▪ Conservation des collections :	2 195 m ²	4 900 m ²
▪ Ateliers de coulisses, entrepôts :	250 m ²	330 m ²
▪ Services techniques du musée :	<u>155 m²</u>	<u>230 m²</u>
Sous-total :	2 945 m ²	5 870 m ²
TOTAL – espaces optionnels inclus :	4 210 m²	7 640 m²

Pour déterminer le gabarit éventuel du musée, il faut ajouter à ces surfaces les mètres carrés nécessaires aux murs, structures et circulations verticales et horizontales, soit les couloirs et les corridors et, si le musée est sur plus d'un niveau, les escaliers, l'ascenseur et le monte-charge. Un tel ajout majore habituellement les surfaces nettes du projet de 10 à 15 %, selon qu'il s'agit de fonctions mise en scène ou de coulisses.

TOTAL – espaces optionnels inclus :	4 210 m²	7 640 m²
▪ Fonctions de mise en scène – 15 % :	190 m ²	265 m ²
▪ Fonctions de coulisses – 12 % :	355 m ²	705 m ²
TOTAL – espaces optionnels inclus :	4 755 m²	8 650 m²

Il est évident que l'élaboration du PFT – *Programme fonctionnel et technique* – lors de la programmation architecturale du projet modifiera certains de ces chiffres, une fois que des décisions auront été prises quant au lieu ou lieux du projet, aux fonctions finalement retenues et au scénario envisagé pour la réserve régionale.

DÉFINIR LES EXIGENCES

Le bâtiment à construire ou à rénover pour le projet MUSÉO devra répondre à des exigences et à des règles techniques précises afin de garantir aux fonctions définies en pages précédentes des conditions optimales d'exploitation, établies selon les normes muséologiques pertinentes intégrées dans la construction du lieu muséal.

Les paramètres et les normes de conservation préventive qui seront incorporés au bâtiment muséal font partie des normes internationales promulguées par l'ICCROM – *International Conservation Centre in Rome*, une filiale de l'Unesco établie à Rome – et des normes nationales de l'ICC – *Institut canadien de conservation* – qui tiennent compte de facteurs spécifiques, comme le climat des différentes régions du Canada, leur ensoleillement, les matériaux de construction utilisés, etc.

Divers paramètres de programmation muséale et normes de conservation préventive doivent donc être intégrés au projet du musée régional. Ces paramètres et ces normes se rattachent à l'un ou l'autre des six facteurs suivants :

1. **Température et humidité relative (T+HR)** : les variations de température, la climatisation, les problèmes de contrôle T+HR en été, en hiver et autres;
2. **Air ambiant** : la poussière et ses causes, les surfaces de finition et les planchers, les contaminants produits par les ateliers et laboratoires, les pollutions émanant de l'extérieur et autres;
3. **Lumière** : les rayons UV, la densité lumineuse et son contrôle, les différents types d'éclairage, le contrôle des calories générées et autres;
4. **Bâtiment et ses aléas fonctionnels** : matériaux utilisés, isolation, prévention des désastres : eau, feu, vol, contrôle des insectes, effets de la visitation, autres;
5. **Capacité portante** : les *minima* requis pour le hub, les salles d'exposition, les réserves des collections, les ateliers et autres;
6. **Hauteur des espaces spécialisés** : hauteur des plafonds des espaces d'exposition, des réserves et autres.

Puisqu'elle précède la programmation architecturale du ou des bâtiments du futur musée, la présente étude de faisabilité se concentrera sur les exigences ainsi que les normes et règles prescrites pour les facteurs ci-dessus.

4.1 TEMPÉRATURE ET HUMIDITÉ RELATIVE

Les conditions du milieu ambiant à l'intérieur d'un bâtiment muséal ont un lien direct avec la conservation des objets des collections patrimoniales, les œuvres d'art et les documents d'archives. Grâce à un réglage précis des paramètres de température et d'humidité, le risque de voir ces objets et ces documents se détériorer à cause de conditions défavorables se trouve assurément minimisé.

L'ICC a publié au fil des ans plusieurs *Bulletins techniques* portant sur les facteurs relatifs au milieu ambiant et sur les normes à considérer et à mettre en place pour améliorer les conditions ambiantes des institutions muséales. Les normes de l'ICC sur ces sujets sont résumées ci-dessous. Elles ont été entérinées par des architectes, ingénieurs et constructeurs de musées afin de s'assurer qu'elles conviennent bien au climat et aux systèmes et matériaux de construction canadiens.

Trois types de normes sont spécifiées ci-dessous – température, humidité relative et construction – afin d'interrelier l'ensemble des exigences auxquelles devra faire face le ou les bâtiments du musée régional :

Normes de température

1. La température *optimale* pour les salles ou aires d'exposition et les réserves d'entreposage de collections est de 21 °C pendant toute l'année, avec une variation quotidienne maximale de $\pm 1,5$ °C.
2. La température *minimale* acceptable se situe sur un point déterminé entre 20 °C et 25 °C, avec un taux de variation de ± 1 °C par mois. La variation maximale acceptable est de 1,5 °C, par jour au-dessus ou en-dessous du point déterminé.
3. Les normes de température sont établies en fonction du confort humain plutôt que de la conservation des objets eux-mêmes. Dans bien des cas, l'abaissement de la température ralentit la détérioration des matériaux. Il est donc conseillé d'abaisser légèrement la température des locaux d'entreposage pendant l'hiver afin d'y maintenir un niveau d'humidité approprié.
4. Il faut tenir compte des exigences particulières de température de certains des matériaux des objets. Par exemple, les vêtements de fourrure, les peaux et divers objets analogues se conservent mieux s'ils sont entreposés à 4 °C ± 1 °C, avec un taux d'humidité relative convenable et une circulation d'air suffisante.

Normes d'humidité relative

1. L'humidité relative *optimale* pour les expositions et l'entreposage consiste à avoir un point constant pendant toute l'année, soit entre 47 et 53 % d'HR, avec une variation quotidienne maximale de ± 2 %. Étant donné la rigueur du climat, surtout hivernal, dans la plupart des régions du Canada, il est presque impossible de régler avec précision les niveaux d'humidité et certainement peu pratique de tenter même d'y parvenir.
2. Le point constant minimum acceptable d'humidité relative pendant l'hiver est de 38 % et le point maximal acceptable pour l'été s'élève à 55 %, avec une variation quotidienne maximale de ± 3 %. Des variations occasionnelles de ± 5 % sont tolérables s'il s'agit de l'exception et non pas de la règle. De l'hiver à l'été, le changement du point déterminé doit être effectué à un taux maximal de 5 % par mois. Les conditions ci-dessus conviennent aux collections mixtes, comme celles du projet muséal.
3. Les niveaux d'humidité relative ci-dessus conviennent à la plupart des objets de collections typiques. Il faut toutefois tenir compte que certaines catégories de matériaux nécessitent des conditions différentes de celles précisées ci-dessus. Par exemple, bon nombre d'objets métalliques sont moins sujets à la corrosion s'ils sont gardés à des taux d'humidité moins élevés. Il est parfois difficile de maintenir des niveaux d'humidité différents dans une aire d'exposition, à moins de recourir aux vitrines à HR contrôlée. Comme les objets en métal se détériorent à l'humidité élevée, il est souhaitable de les entreposer au sec, avec une HR entre 15 et 30 %, et dans des locaux séparés.
4. Afin de maintenir le haut niveau d'humidité relative requis pendant l'hiver, il est conseillé de maintenir à l'intérieur du bâtiment une pression légèrement négative par rapport à l'extérieur, évidemment lorsque le niveau de pollution le permet.

Normes de construction

1. Afin de contrer l'apport calorifique solaire, l'idéal serait que les aires d'exposition, les réserves muséales et tout autre lieu où se trouvent des objets patrimoniaux ne comportent pas de jours – fenêtres ou puits de lumière – sauf s'ils filtrent bien l'ultraviolet et s'ils sont couverts ou teintés afin de maintenir la température et l'humidité aux niveaux requis. Si le bâtiment est situé dans une région où les changements climatiques sont choses courantes, ses fenêtres devraient incorporer le triple verre.

2. La construction des murs de l'édifice muséal devrait être conçue en fonction des niveaux d'humidité relative requis en page précédente et des conditions ambiantes à l'extérieur durant l'hiver. L'isolation doit être de bonne qualité afin d'éviter la condensation sur les surfaces internes.
3. Si la structure de l'édifice n'est pas conçue pour résister à la forte humidité relative conseillée pour les mois d'hiver à un minimum de 35 %, elle risque de se détériorer rapidement. Les murs d'origine des bâtiments et maisons historiques ne peuvent sans doute pas supporter une humidité relative élevée. Si le projet s'installe dans un tel bâtiment, il peut s'avérer nécessaire de réduire l'humidité relative en hiver, à moins de construire des murs intérieurs étanches à la vapeur et bien isolés.

Application des normes de température–humidité relative

Au niveau fonctionnel, voici les divers segments où les normes présentées ci-dessus seront obligatoires lors de la planification des installations du futur musée régional :

Espaces de présentation–exposition	minimum	optimum
▪ Expo longue durée :	300 m ²	400 m ²
▪ Expos moyenne durée :	100 m ²	150 m ²
▪ Expos temporaires :	100 m ²	150 m ²
▪ + espace optionnel :	75 m ²	100 m ²

Entreposage et conservation des collections

▪ Réserve scénario 1 :	925 m ²	1 800 m ²
▪ Réserve scénario 2 :	1 425 m ²	2 285 m ²
▪ Réserve scénario 3 :	3 000 m ²	5 000 m ²
▪ Réserve scénario 4 :	5 000 m ²	7 000 m ²

Espaces fonctionnels de conservation

▪ Réception–catalogage :	30 m ²	80 m ²
▪ Bureaux, registre... :	50 m ²	150 m ²
▪ Quarantaine–fumigation :	25 m ²	50 m ²
▪ Voûte en béton :	20 m ²	50 m ²

Ateliers de coulisses et services techniques

▪ Atelier muséographie :	50 m ²	60 m ²
▪ Stocks muséographie :	35 m ²	40 m ²
▪ Réception stocks :	30 m ²	40 m ²

Il faut ajouter aux espaces ci-dessus toutes les circulations verticales et horizontales – monte-charge, couloirs – et autres espaces par lesquels transiteront les objets des collections et documents d'archives.

4.2 AIR AMBIANT

La plus grande menace émanant de l'air ambiant, c'est la poussière, un mélange pulvérulent de corpuscules assez ténus pour pouvoir se maintenir en suspension dans l'air. Qu'elle provienne de l'extérieur ou de l'intérieur du musée, la poussière est constituée de contaminants minéraux et organiques. Elle peut contenir des particules inertes ou potentiellement actives, telles que pollens, spores de moisissures, micro-organismes, œufs d'insecte et bactéries.

Les principaux types de particules atmosphériques ou d'agents polluants sont les poussières d'argile, de ciment, de charbon et de carbone. En ville, la circulation automobile produit quantité de particules métalliques et carbonées. Construit en milieu urbain, le bâtiment muséal subira cette pollution, car l'atmosphère des villes contient 100 à 200 fois plus de poussière que celle de la campagne.

La poussière salit et, par son effet abrasif, peut affecter les objets fragiles et le papier des documents d'archives. De plus, elle absorbe les polluants gazeux et elle peut servir de bassin de culture pour les moisissures. En présence de l'humidité ambiante, l'ozone et des polluants gazeux tels que l'oxyde d'azote et le dioxyde de soufre se transforment en acides provoquant l'hydrolyse de la cellulose et sa décomposition.

Normes d'assainissement de l'air

L'ICC a émis des normes pour assainir l'air dans les édifices muséaux, et notamment dans les réserves et les salles d'exposition.

1. Le taux de dépoussiérage devrait être de 95 % pour les grains de $1\mu\text{m}^{15}$ ou plus de diamètre, et de 50 % pour les grains de 0,5 à $1\mu\text{m}$ de diamètre.
2. Si, dans la région où se trouve le musée, des agents polluants gazeux tels que bioxyde d'azote, ozone, anhydride sulfureux ou hydrogène sulfuré, sont émis à des taux exceptionnellement élevés, il faut envisager l'installation d'un système central de purification d'air efficace. Faute d'un tel système, des épurateurs portatifs à charbon activé peuvent être installés dans les zones où des problèmes peuvent se poser. Les purificateurs d'air électrostatiques et les précipitateurs ne devraient pas être utilisés car ils peuvent produire de l'ozone.
3. La fréquence des changements d'air et la quantité d'air frais devraient suivre les codes et règlements actuels régissant les bâtiments publics et leur construction. En outre, les normes énoncées pour la température et l'humidité relative devraient être atteintes et respectées.

Les principales mesures de prévention sont les suivantes : diminuer les échanges avec l'extérieur en isolant les locaux, protéger les objets de la poussière, filtrer l'air par une climatisation générale ou un système de renouvellement d'air, ranger ou emballer les objets sensibles dans du matériel d'emballage adapté, ou bien les placer sous vitrines hermétiques et sous gaz inerte. Si le bâtiment du musée régional est un édifice neuf, il sera certainement pourvu d'un bon système de climatisation générale et de renouvellement d'air. S'il est aménagé dans un bâtiment patrimonial, il est recommandé que les normes de l'ICC soient appliquées dans la mesure du possible, même si elles sont élevées.

¹⁵ Le mot « μm » débutant par la lettre *mu* en grec est le symbole du micromètre ou millionième de mètre.

Application des normes relatives à l'air ambiant

Au niveau fonctionnel, ce sont toutes les fonctions spécifiquement muséales qui devront être mises aux normes. Toutefois, les segments fonctionnels qui suivent devraient faire l'objet de prescriptions strictes à ce niveau, surtout si le musée est aménagé dans un bâtiment historique, industriel ou existant.

Espaces de présentation-exposition	minimum	optimum
▪ Expo longue durée :	300 m ²	400 m ²
▪ Expos moyenne durée :	100 m ²	150 m ²
▪ Expos temporaires :	100 m ²	150 m ²
▪ + espace optionnel :	75 m ²	100 m ²

Entreposage et conservation des collections

▪ Réserve scénario 2 :	1 425 m ²	2 285 m ²
------------------------	----------------------	----------------------

Espaces fonctionnels de conservation

▪ Réception-catalogage :	30 m ²	80 m ²
▪ Bureaux, registre... :	50 m ²	150 m ²
▪ Quarantaine-fumigation :	25 m ²	50 m ²
▪ Voûte en béton :	20 m ²	50 m ²

Ateliers de coulisses et services techniques

▪ Atelier muséographie :	50 m ²	60 m ²
▪ Stocks muséographie :	35 m ²	40 m ²
▪ Réception stocks :	30 m ²	40 m ²

Il faut ajouter aux espaces ci-dessus les circulations verticales et horizontales, ainsi que les espaces où transiteront les objets des collections et documents d'archives.

4.3 LUMIÈRE NATURELLE ET ÉCLAIRAGE

Les musées doivent impérativement tenir compte de la lumière naturelle qui entre dans leurs murs et de l'éclairage artificiel qui lui est ajouté. En effet, les variations dans l'intensité de l'éclairage peuvent d'une part modifier du tout au tout l'apparence des couleurs d'un objet exposé, d'un module ou d'un panneau, ou d'une œuvre d'art. D'autre part, la lumière possède certaines propriétés nocives qui peuvent à la longue détériorer des objets.

La décoloration des peintures et pigments en est un exemple frappant. Il incombe donc à tous ceux qui s'occupent de près ou de loin d'exposer des objets au musée, de considérer les impacts de l'éclairage naturel et artificiel dans leur travail.

Des normes sur les niveaux d'éclairage et le contrôle des rayons ultraviolets font partie des outils de conception et de programmation non seulement pour les salles où sont présentées les expositions, mais aussi pour les bâtiments qui les abritent.

Niveaux d'éclairage

Plusieurs études scientifiques ont permis d'évaluer la détérioration possible par pied-bougie – un pied-bougie équivaut à environ 10 lux, précisément à 10,57 lux – et de déterminer les niveaux d'éclairage acceptables dans les musées et selon les spécificités de leurs collections.

Bien que les spécialistes ne soient pas tous d'accord sur les niveaux acceptables, l'opinion prévalente est que l'éclairage maximum dans le cas d'objets ou de documents particulièrement vulnérables tels qu'aquarelles, tapisseries ou certaines photos couleur, devrait être au maximum de 50 lux.

Bien entendu, ce chiffre dépasse l'éclairage minimum requis pour discerner les couleurs qui se situe entre 10 et 30 lux, mais ce léger déséquilibre d'éclairage peut être toléré. Pour les autres objets exposés, un maximum de 150 lux peut être admis sans trop de conséquences. Dans les cas de certaines matières plus résistantes, comme le métal ou la pierre, 300 lux sont tolérables pour certains effets spéciaux.

Toutefois, il faut rappeler que l'effet de la lumière sur les objets est cumulatif. Par exemple, plusieurs pigments traditionnels présentent certains symptômes de détérioration avancée après leur exposition pendant un nombre d'heures qui correspond à 80 millions de lux d'éclairage de type jour.

Supposant qu'un musée est éclairé pendant 3,600 heures par année, un objet exposé pourrait durer 70 ans si l'intensité est de 300 lux, 220 ans si elle est de 100 lux et 440 ans si elle est de 50 lux. Puisque l'effet de la lumière est cumulatif, il ne faut pas laisser les objets sensibles exposés en permanence, mais les remiser au bout d'un certain temps.

Rappelons ici les normes d'éclairage décrétées par l'ICC afin de respecter les niveaux d'éclairage permis dans les aires d'exposition :

Matériaux très sensibles à la lumière : 50 lux

Exemples : matériaux teints, pigments végétaux et animaux, aquarelles, textiles, estampes couleur, dessins à la pointe de feutre, photographies couleur, parchemins portant des colorants et des encres de couleur.

Matériaux sensibles à la lumière : 150 lux

Exemples : estampes, photographies et documents d'archives (en noir et blanc), matériaux organiques non peints, matériaux peints et laqués, huiles et acryliques, polychromes et ivoire.

Matériaux peu sensibles à la lumière : 300 lux

Exemples : céramique, porcelaine, argilite, verre et autres.

Matériaux insensibles à la lumière : 500 lux maximum

Exemples : pierre et métal nu. Ces objets ne se détériorent pas à la lumière, même si l'éclairage est intense et qu'il y a augmentation de la température de surface pouvant causer dessèchement et dommages éventuels.

Rayonnement ultraviolet

Dans les musées, en plus de contrôler les niveaux de la lumière visible sur les objets exposés, il faut éliminer le plus possible les rayonnements UV invisibles, car le pourcentage du rayonnement UV de la lumière solaire est beaucoup plus élevé que celui de l'éclairage fluorescent. D'autre part, les lampes incandescentes n'en contiennent presque pas. Si la salle d'exposition est ouverte à la lumière du jour, il ne faut pas y exposer des objets sensibles à la lumière directe du soleil, pas plus que dans des endroits où l'éclairage est très puissant.

Le verre laisse passer les radiations UV d'une intensité se situant entre 310 et 400 nanomètres, mais une grande partie de ces radiations peut être neutralisée en réfléchissant cette lumière par des murs peints avec des pigments blancs de bioxyde de titane ou de zinc qui absorbent très bien l'ultraviolet. Un tel éclairage indirect ne contiendra que très peu de radiations UV.

Pour une bonne protection, il est suggéré par l'ICC d'utiliser un filtre en plastique mince à base de composés organiques capables d'absorber le rayonnement UV. Il en existe plusieurs sortes sur le marché qui offre divers niveaux de protection. Dans les musées, il est préférable d'employer des pellicules transparentes ou de type filtre neutre – aussi appelé filtre de densité neutre ou filtre gris neutre. Le qualificatif *neutre* indique que la pellicule réduit la transmittance sans altérer la couleur ou la qualité de la lumière. Ces pellicules, la plupart teintées, sont habituellement laminées entre deux couches de verre.

Application des normes – lumière naturelle et éclairage

Au niveau fonctionnel, ce sont les fonctions de présentation–exposition qui doivent être mises aux normes, selon des prescriptions strictes à ce niveau, notamment si le musée est inséré dans un bâtiment historique, industriel ou existant.

Espaces de présentation–exposition	minimum	optimum
▪ Expo longue durée :	300 m ²	400 m ²
▪ Expos moyenne durée :	100 m ²	150 m ²
▪ Expos temporaires :	100 m ²	150 m ²
▪ + espace optionnel :	75 m ²	100 m ²

Il faut rappeler que les aires ou les surfaces brillamment éclairées sont toujours à déconseiller en milieu muséal, évitant ainsi les contrastes désagréables et facilitant l'adaptation progressive de la vue qui doit passer de la lumière vive à un éclairage tamisé, et vice versa.

Les éclairages incandescents, fluorescents et à diode électroluminescente ou lampes LED peuvent être utilisés, mais l'ultraviolet émis par le fluorescent ne doit pas excéder 75 µwatts/lumen, sinon il faut avoir recours à un filtre UV cylindrique ou à un diffuseur capable d'absorber les UV. À l'extérieur des salles d'exposition, l'intensité lumineuse est laissée à la discrétion de l'institution. Toutefois, il ne faut pas oublier de prévoir une transition d'éclairage pour ne pas incommoder le visiteur. Les lampes LED ont pour avantage qu'elles ne dégagent pas de chaleur.

Compte tenu de ce qui est énoncé sur l'éclairage des salles d'exposition et sur le contrôle du rayonnement ultraviolet qu'il faut y faire, il est recommandé de :

1. Minimiser, autant que faire se peut et par divers moyens à la fois efficaces et pérennes, les apports néfastes de lumière naturelle et de rayonnement UV dans les salles d'exposition.
2. Intégrer à toutes les fenêtres ou puits de lumière qui pourraient éclairer ces salles de présentation–exposition des filtres UV en plastique mince d'une épaisseur susceptible d'absorber un minimum de 96 % (± 2 %) – et plus, si possible – du rayonnement UV dans la plage de 300 à 400 nm.

4.4 CAPACITÉ PORTANTE ET HAUTEUR DES PLAFONDS

Plusieurs des espaces fonctionnels précisés au chapitre précédent ont des exigences architectoniques particulières, notamment au niveau de la capacité portante de leurs assises et de la hauteur non-conventionnelle de leurs plafonds.

La **capacité portante** est la capacité d'un plancher à supporter la charge des objets et équipements posés sur celui-ci et ce, tant de manière générale que particulière. Si la capacité portante est trop faible pour supporter la charge appliquée, des tassements peuvent se produire et, s'ils sont importants, mener à une rupture de structure. À ce sujet, les normes du *Code du bâtiment du Canada* doivent s'appliquer. Elles seront toutefois renforcées dans les réserves muséales et les salles d'exposition, si des objets entreposés ou exposés sont d'un poids important. Par exemple, un musée qui expose une locomotive à vapeur a évidemment besoin d'une très grande capacité portante là où elle est présentée, mais pas nécessairement ailleurs, comme dans les bureaux ou les ateliers pédagogiques. La capacité portante de certains espaces à surcharge possible du projet muséal devrait être de 1 500 à 2 000 kilos/m² – 335 à 450 lbs/pi².

La **hauteur du plafond** fait aussi partie des exigences à prescrire pour certains espaces muséaux, notamment pour les salles de présentation-exposition, le hub d'accueil, les réserves pour l'entreposage des collections, les locaux techniques, etc. où elle pourra atteindre 5,0 mètres – 16 pieds – voire plus, selon le parti architectural choisi. Ailleurs, la hauteur des plafonds sera normale à ± 2,5 m ou 8 pieds.

De manière générale, voici les espaces du futur Musée régional de l'Outaouais qui méritent une capacité portante supérieure à celle du code et une hauteur de plafond autre que conforme aux codes en vigueur :

Espaces de présentation-exposition	capacité portante	hauteur/plafond
▪ Expo longue durée : minimum	1 500 kg/m ²	4,5 à 5,0 m (15-16')
▪ Expos moyenne durée : " "	1 500 kg/m ²	4,5 à 5,0 m
▪ Expos temporaires : " "	1 500 kg/m ²	4,5 à 5,0 m
▪ + espace optionnel : " "	1 500 kg/m ²	4,5 à 5,0 m
Hub d'introduction : " "	1 500 kg/m ²	4,5 à 5,0 m
Entreposage des collections		
▪ Réserves : " "	1 500 kg/m ²	3,0 à 3,5 m (10-11')
Espaces fonctionnels de conservation		
▪ Réception-catalogage : " "	1 500 kg/m ²	3,0 à 3,5 m
▪ Quarantaine-fumigation : " "	1 500 kg/m ²	3,0 à 3,5 m
▪ Voûte en béton : " "	1 500 kg/m ²	3,0 à 3,5 m
Ateliers de coulisses et services techniques		
▪ Atelier muséographie et stocks : " "	1 500 kg/m ²	3,0 à 3,5 m
▪ Réception stocks, débarcadère : " "	1 500 kg/m ²	3,0 à 3,5 m
▪ Rangements, locaux techniques : " "	500 kg/m ²	3,0 à 3,5 m

À noter que la capacité portante et la hauteur des plafonds devront faire l'objet de préconisations plus précises lors des exercices de programmation architecturale du futur musée régional et ce, en vue de développer le meilleur parti fonctionnel et architectural possible.

DÉFINIR LA RÉSERVE MUSÉALE

Le projet sous étude veut doter l'Outaouais d'un musée régional performant. Pour ce faire, il devient nécessaire à cette étape de l'étude de faisabilité de statuer sur la conservation et l'entreposage de collections qu'il saura ou voudra acquérir, rassembler ou encore fédérer pour lui-même et/ou pour l'ensemble du musée-réseau envisagé par les intervenants du RPGO.

Autrement dit, il faut déjà pouvoir envisager les besoins en réserves et ateliers de catalogage et préservation requis par l'ensemble MUSÉO, pour ensuite les insérer et les programmer dans le projet muséal à dimension régionale. Il est bien entendu que ce faisant, le musée régional ne s'appropriera pas les collections des autres institutions, mais leur offrira, si besoin, des lieux normés pour leur entreposage.

5.1 LES ORIENTATIONS

En octobre 2018, le MUSÉO FORUM formulait ainsi sa vision reliée aux collections et, de manière plus générale, au patrimoine de l'Outaouais. Ainsi, disait-il, le projet :

- mettra en valeur les collections de la région;
- fera la promotion de l'importance et de la richesse du patrimoine de l'Outaouais;
- favorisera la recherche sur le patrimoine régional¹⁶.

Poursuivant cette réflexion, les participants au MUSÉO FORUM donnaient la priorité aux actions d'inventaire suivantes, tout en présupposant la nécessité d'avoir des réserves adéquates pour l'entreposage des collections du patrimoine régional :

1. Les collections doivent être inventoriées.
2. Le personnel des organismes patrimoniaux locaux doit être appuyé [dans ce travail] par des experts.
3. L'inventaire des collections régionales doit être réalisé de façon commune.
4. Les collections non exposées doivent être regroupées [et conservées] dans des réserves mutualisées.

Dans son analyse des besoins ainsi exprimés, le RPGO poursuivait : « Rien de surprenant à ce que les organismes – qui fonctionnent pour la plupart de manière bénévole et qui sont présentement les mandataires principaux du patrimoine matériel de la région – aient identifié l'inventaire, l'entreposage et l'accès à une expertise qualifiée comme étant prioritaire. Ils savent à quel point la survie du patrimoine local est précaire, étant donné le déficit actuel d'expertise et de ressources financières.³¹ »

Le rapport du MUSÉO FORUM concluait en préconisant « un musée régional servant à appuyer les organismes en patrimoine, en leur offrant des services qui leur permettront de poursuivre leurs missions et de continuer à faire rayonner le patrimoine. Le musée devrait également poursuivre un mandat de partage et d'identification des bonnes pratiques en conservation préventive et en catalogage, au bénéfice de tous les organismes en patrimoine¹⁷. »

¹⁶ RPGO, Projet MUSÉO, vers un musée régional pour l'Outaouais – Rapport sur le MUSÉO Forum, publié en juin 2019, p. 7

¹⁷ RPGO, *idem*, pp. 16–17

Ceci étant dit, il faut maintenant prévoir comment peuvent se réaliser de telles ambitions dans le contexte régional de l'Outaouais, notamment celles concernant l'urgent besoin de réserves mutualisées.

Concernant l'inventaire des collections, une première phase est déjà réalisée et le RPGO travaille actuellement à compléter cet inventaire. Il œuvre également à utiliser toutes les ressources régionales disponibles pour que cet inventaire soit en quelque sorte le fruit d'une opération régionale la plus coopérative possible et ce, avec l'appui d'experts reconnus en la matière.

5.2 LES MODÈLES INSPIRANTS

Trois projets réalisés au Québec au cours des dernières décennies peuvent servir de modèles pour la conception des réserves muséales à intégrer au projet :

1. **la réserve du Musée des maîtres et artisans du Québec (MMAQ) – devenu en juillet 2020 le Musée des métiers d'art du Québec (MUMAQ)** – située au sous-sol de la Bibliothèque du Boisé, dans l'arrondissement Saint-Laurent, à Montréal;
2. **la Réserve muséale de la Capitale nationale (RMCN)**, vaste espace d'entreposage jumelé au Centre de conservation du Québec et desservant deux des trois musées nationaux du Québec;
3. **le Centre des collections muséales de Montréal (CCMM)**, vaste lieu *mutualisé* d'entreposage des collections de musées montréalais, d'universités, d'organismes, de collectionneurs privés, de successions en attente de règlement et autres.

L'analyse de ces trois réalisations permet d'en dégager certaines idées ou facettes qu'il pourrait être propice ou avantageux d'intégrer à la conception de réserves muséales envisagées pour l'ensemble MUSÉO. Voici quelques enseignements, facettes ou aspects à considérer dans la conception et la programmation des réserves à intégrer au Musée régional de l'Outaouais.

Réserve du Musée des métiers d'art du Québec

- La réserve est située en dehors des murs du musée, au sous-sol d'une grande bibliothèque d'arrondissement, elle-même dotée d'une salle d'exposition gérée et exploitée par le MUMAQ et appelée *Centre d'exposition Lethbridge*, une sorte de premier satellite pour cette institution.
- Une telle localisation hors-musée ne semble pas causer trop d'inconvénients au fonctionnement du musée. Cependant, il serait difficile aujourd'hui de convertir cet espace en réserve *visible* étant donné son accès limité et sa position en sous-sol. Des visites *portes ouvertes* sont toutefois organisées pour le grand public à tous les ans, lors des *Journées de la culture*.
- La planification de la réserve en 2011 a tenu compte lors sa conception du nombre d'objets alors contenus dans la collection du MUMAQ et de leur composition, tout en prévoyant une croissance d'au moins 50 % pour les prochains 20 ans. La réserve est passée de 11 000 objets en 2013 à plus de 14 000 aujourd'hui et ce, seulement grâce à des dons, le musée n'ayant pas de budget d'acquisition. La collection pourrait bien atteindre les 17-18 000 objets d'ici 2030.
- La réserve compte environ 1 340 m² de surface utile, avec une capacité d'accueil de quelque 18 000 objets à long terme, soit une moyenne d'environ 13,0 objets au mètre carré ou 3,7 objets au mètre cube.
- La réserve est dotée d'espaces adéquats pour l'accueil, la quarantaine, l'emballage-déballage, la photographie et le registre des collections et un espace de recherche, ainsi que des équipements de rangement de grande qualité et performance, soit les systèmes mobiles mécaniques haute densité Mobilex, le rayonnage hybride à 4 poteaux SmartShelf, le rayonnage cantilever Aetnastak, le rayonnage [4D](#) grande portée et un certain nombre de [porte-tableaux](#) fixes.

- Le coût de construction s'élevait à 4,15 M \$ en 2013, donc à 4,65 M \$ en dollars d'aujourd'hui, ce qui donne un coût unitaire actuel d'environ 3 100 \$/m², incluant les équipements et le mobilier.
- Le déménagement et le redéploiement de la collection dans la nouvelle réserve a permis d'en faire un inventaire complet et de documenter davantage les objets et les œuvres.

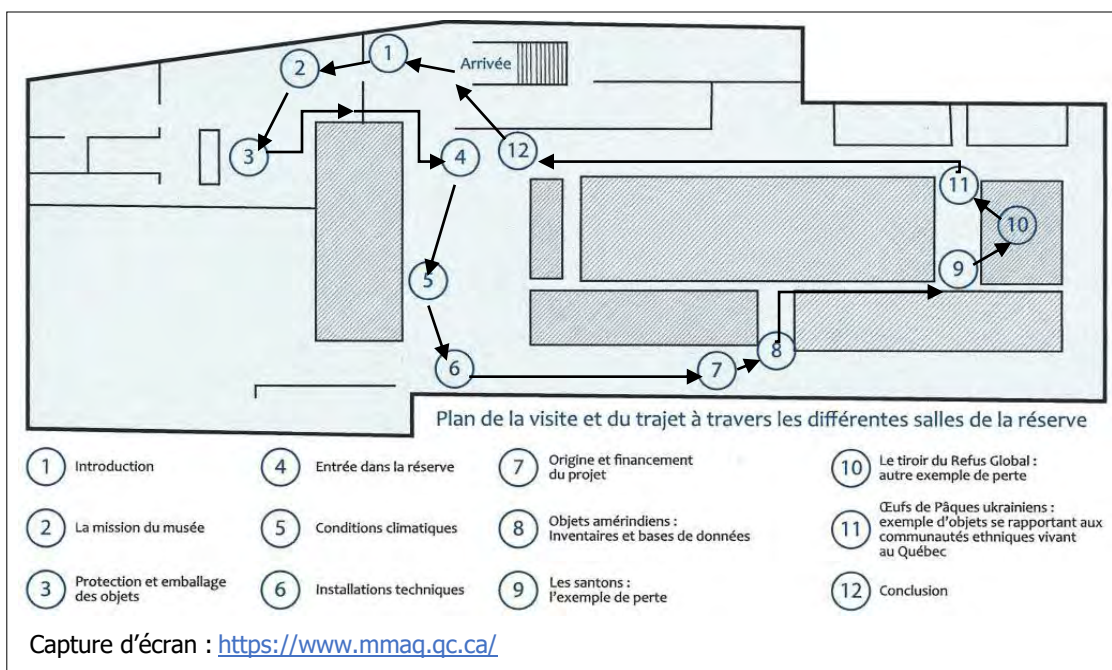
Points forts : un partenariat Ville de Montréal–MUMAQ permettant d'intégrer la réserve du MUMAQ à la bibliothèque centrale de l'arrondissement Saint-Laurent – *un tel partenariat est envisageable à Gatineau avec la construction ou l'aménagement de sa bibliothèque centrale* – et une réserve visitable, notamment lors des Journées de la culture, même si cette activité n'avait pas été planifiée au départ, chose qui pourrait se faire de manière régulière avec le projet MUSÉO, si une réserve visible est planifiée.

Voici des images de la réserve du MUMAQ et de la Bibliothèque du Boisé :



Capture d'images : <https://www.mmaq.qc.ca/>, <https://journalmetro.com/>, <https://designmontreal.com/> et <http://ville.montreal.qc.ca/culture/bibliotheque-du-boise>

Voici la disposition interne de la réserve, ainsi que le plan de la visite guidée auquel des flèches ont été ajoutées pour en montrer le parcours :



Réserve muséale de la Capitale nationale

- Cette immense réserve – 8 546 m², soit près de 92 000 pi² – a été envisagée une quinzaine d'années après la création du Musée de la civilisation à Québec, lorsque la responsabilité des collections de l'ancien Musée du Québec furent scindées en deux, les œuvres d'art allant au Musée national des Beaux-Arts du Québec et les objets ethnographiques et autres, au Musée de la civilisation.
- Son contenu dépasse actuellement les 550 000 objets et œuvres d'art.
- Sa particularité, c'est qu'elle est jumelée au Centre national de conservation et d'étude des collections (CNCEC), un équipement unique de conservation et de restaurations des œuvres et objets patrimoniaux pour l'ensemble des musées agréés du Québec.
- Les trois niveaux de la réserve accueillent les fonctions d'accueil-administration, de laboratoires-registre, de réception-expédition, de réserves proprement dites et de circulations des objets, des services et du personnel.
- Ses voûtes sont classées par types de matériaux plutôt que par types d'artefacts, les principales catégories de matériaux étant les métaux, le bois, les œuvres d'art et peintures, les textiles, les spécimens naturalisés et les matériaux composites.
- L'imposant bâtiment comprend 11 espaces de réserves dont 9 sont occupés par les collections du Musée de la civilisation. Le Musée national des beaux-arts du Québec occupe les 2 autres espaces pour l'entreposage de ses œuvres d'art ayant des dimensions trop imposantes pour ses propres réserves.
- La nomenclature des voûtes est basée sur les conditions thermohygrographiques – température et humidité – requises par les divers matériaux composant les objets et les œuvres qui y sont entreposés, une nomenclature pouvant être facilement adaptée au projet d'une réserve mutualisée pour l'ensemble MUSÉO.

- En cas de panne, une puissante génératrice autonome alimente toutes les réserves et permet de conserver toutes les conditions environnementales spécifiques pour chacune des 11 espaces de réserves.

Voici des photos de l'immeuble abritant à la fois la Réserve muséale de la Capitale nationale et le Centre de conservation du Québec, ainsi que des photos de quelques-uns des espaces d'entreposage des collections.



Captures d'images : <https://ccq.gouv.qc.ca/> et <https://www.mcq.org/>

Voici la description sommaire de deux réserves spécialisées du Musée de la civilisation, ainsi que des photos pour en visualiser le contenu :

Réserve chambre froide – température : 10° C, humidité : 50 % en été, 40 % en hiver



Têtes de cire, en chambre froide – Capture d'écran : <https://www.mcq.org/>

Maints objets sont fabriqués de matières plus sujettes à la dégradation chimique ou présentant des risques d'infestation. Dans cette réserve, des objets en matériaux organiques : peau brute, cuir, babiche, piquants de porc-épic, côtoient les caoutchoucs, les plastiques. Plus du tiers des collections autochtones s'y trouvent.

Réserve des textiles – température : 21 °C, humidité : 55 % en été, 40 % en hiver



Collections de vêtements légers – Capture d'écran : <https://www.mcq.org/>

Les textiles sont extrêmement sensibles à l'humidité et à la lumière. Par exemple, les grands vêtements religieux disposent d'un mobilier spécialisé. Les vêtements légers sont entreposés sur des cintres rembourrés, rangés dans des housses de coton non blanchi. Les autres sont placés dans des tiroirs. Courtepointes et tapis sont enroulés sur de grands rouleaux.

Centre des collections muséales de Montréal

- Créé à l'initiative de la Société des directeurs des musées montréalais, devenue aujourd'hui la Société des musées de Montréal (SMM), le Centre a accueilli ses premières collections en 2003, devenant ainsi la première réserve collective et la première réserve mutualisée créée au Québec.
- Musées Montréal – sigle de la Société – regroupe aujourd'hui près de 50 musées établis sur le territoire de la métropole, un vaste réseau muséal allant de très petites à de très grandes institutions. Plusieurs de ces musées sont aujourd'hui des occupants du Centre des collections.
- Le Centre est situé dans un édifice d'environ 13 000 m² offrant quelque 10 000 m² d'espaces de réserves, ce qui en fait probablement la plus grande réserve muséale privée du Québec, voire du Canada.
- Des systèmes électromécaniques sophistiqués et une paroi dite « dynamique » garantissent des conditions optimales pour tout type de collections. La structure du bâtiment a même été renforcée pour répondre aux exigences antisismiques.
- Le CCMM s'inspire de la formule des *entrepôts locatifs* comme système de gestion de ses espaces de réserve.
- Les espaces sont loués tout compris, avec équipements adéquats de rangement, à partir de 13,00 \$/pi², selon la superficie occupée. Des frais fixes mensuels pour le chauffage, l'entretien et les frais courants pour les espaces communs s'ajoutent à ce coût unitaire de location au pied carré.
- Le CCMM a un budget annuel de fonctionnement dépassant les 1,2 M de dollars qui n'accuse aucun déficit et ce, depuis sa première année d'exploitation.
- En rassemblant ainsi les musées montréalais, le Centre agit en quelque sorte comme une réserve régionale mutualisée.

Le Centre des collections muséales de Montréal est actuellement utilisé au maximum de sa capacité. Devant une demande de plus en plus grande en raison, notamment, du patrimoine religieux qui se retrouve sans toit depuis que les couvents et les églises se vident, le Centre doit s'agrandir. La recherche d'un deuxième site est au cœur des préoccupations de la SMM. Présentement, aucune estimation des besoins futurs du CCMM n'a été divulguée, mais ce projet pourrait bien doubler la superficie actuelle, la demande étant assez importante pour le justifier à long terme.

Voici l'extérieur du CCMM et une de ses nombreuses réserves :



Capture d'écran : <https://artpublicmontreal.ca/> et <https://www.musees.qc.ca/>

4.3 LA CONCEPTION DE LA RÉSERVE

Les trois modèles inspirants présentés ci-dessus contiennent certaines orientations ou indications qui permettront de bien planifier la réserve muséale de l'ensemble MUSÉO qui doit être conçue pour que « les collections non exposées [soient] regroupées dans des réserves mutualisées¹⁸ », tel que priorisé par les participants au MUSÉO FORUM.

Toutefois, la conception de ces réserves dites mutualisées n'est pas sans soulever plusieurs questions auxquelles il faut trouver des réponses qui, sans être définitives, sauront guider les promoteurs du projet vers le scénario de réalisation de la réserve optimale pour le musée régional et l'ensemble de ses partenaires.

Par exemple, s'agira-t-il d'une seule et grande réserve centralisée ? ou de petites réserves dans quelques institutions membres du réseau ? Quels volumes en espace prendront les collections déjà inventoriées ? Et celles qui ne le sont pas encore ? Quelle en sera la nomenclature privilégiée ? Quelle devrait en être la superficie ?

Les caractéristiques des réserves présentées en pages suivantes tentent de répondre aux questions posées ci-dessus. Utilisant les données recueillies, elles explorent les diverses possibilités de proposer les réserves les plus performantes possibles et dont aura besoin le projet muséal pour l'ensemble MUSÉO.

Une réserve régionale ou non ?

Certaines des institutions muséales et patrimoniales partenaires de l'ensemble MUSÉO ont manifesté certaines appréhensions, bien légitimes, face à la centralisation de leurs collections dans une réserve régionale. Elles appréhendent une certaine perte de contrôle et d'usufruit – voire de propriété – à la suite d'une telle délocalisation.

Il est évident que la centralisation des collections dans une réserve régionale aura des avantages concrets pour la conservation du patrimoine mobilier de l'Outaouais, mais il y aura aussi des inconvénients, surtout au niveau identitaire, voire affectif. Pour contrer ces inconvénients, une entente d'utilisation des espaces de réserve déclarant clairement les droits et les responsabilités de chacun sera nécessaire.

À titre complémentaire, la Ville de Gatineau pourrait considérer la réserve mutualisée comme une opportunité pour conserver certains éléments de ses biens patrimoniaux – objets, fonds d'archives et œuvres d'art. Toutefois, les rassembler en un seul endroit peut poser des défis en termes d'accès aux fonds et collections qui sont fréquemment consultés. Par exemple, les musées et organismes qui se trouvent aux extrémités du territoire devront faire de longs déplacements pour avoir accès à leurs collections et à leurs artefacts.

Une réserve au musée ou hors musée ?

Les trois modèles inspirants présentés au début de ce chapitre ont tous une réserve muséale externalisée hors de leurs murs, mais il n'est pas dit que le projet de réserves pour l'ensemble MUSÉO ne pourra pas être aménagé à l'intérieur des murs du musée régional, surtout s'il est possible de le faire en sous-sol.

En fait, les promoteurs du projet pourront faire ce choix si les dimensions du terrain ou de l'immeuble choisi pour l'implantation du musée régional le permettent. Si la réserve n'est pas incluse dans le musée, elle devra être aménagée dans un autre lieu, soit à Gatineau ou dans une municipalité de la

¹⁸ RPGO, *idem*, p. 16

région, tout en restant centrale et accessible. Les avantages et inconvénients seront à soupeser dans l'un ou l'autre cas.

Une réserve fermée, visible ou visitable ?

Encore là, la décision de rendre la réserve accessible aux visiteurs est un choix qui incombera aux intervenants et décideurs du projet. Elle pourrait être en grande partie *visitable*, comme au Musée d'anthropologie de Vancouver où plus de 9 000 objets sont présentés au public, ou bien seulement *visible* à partir de postes ou de couloir d'observation, comme au Louvre-Lens en France, ou au fil des niveaux du musée, comme au Muséum d'histoire naturelle à Orléans, maintenant en réhabilitation.



Photos : René Rivard

Il faut préciser que la mise en place de l'option *visible* ou *visitable* serait difficilement envisageable si la réserve n'est pas aménagée à l'intérieur du musée régional, une réserve hors musée obligeant les visiteurs à se déplacer pour aller la voir.

Une réserve pour 10, 15 ou 20 000 objets ?

Le volume des collections et le nombre des objets à entreposer dans la future réserve de l'ensemble MUSÉO revêt une grande importance pour sa planification, car plus les collections seront importantes, plus elles auront besoin d'espace et de systèmes de rangement à haute performance.

De plus, il faut en considérer les besoins futurs en espace car la plupart des collections s'agrandissent au fil des ans, soit de manière régulière, soit par bonds, lors de legs ou d'acquisitions importantes. Un bel exemple de ce genre de bond, c'est la donation faite au Musée de la civilisation de Québec par M. Paul Bienvenu de sa collection de quelque 213 voitures hippomobiles. Il faudra certainement plusieurs milliers de mètres cubes pour l'entreposer. De tels dons sont toutefois très rares !

L'inventaire du patrimoine mobilier gatinois effectué par Bergeron Gagnon en 2016-2018 a été réalisé dans 11 lieux municipaux et 14 lieux privés ou institutionnels. Il recensait les biens qui se rattachent à quatre grands types : biens archéologiques, patrimoine documentaire, biens ethnohistoriques et œuvres d'art, comprenant l'art public.

Le rapport Bergeron Gagnon¹⁹ présentait ainsi les catégories et le nombre des biens patrimoniaux alors inventoriés :

Types de biens	Nombre de fiches	Nombre de biens
Biens archéologiques	89	140
Patrimoine documentaire	309	213 162
Biens ethnohistoriques	795	3 633
Œuvres d'art, incluant art public	245	917
TOTAL	1 436	217 852

Cet inventaire est partiel puisqu'il n'a couvert qu'une partie du patrimoine situé sur le territoire de Gatineau. Il faut lui ajouter les quelque 4 000 objets inventoriés par le RPGO dans son rapport de décembre 2019. Ces deux rapports établissent donc à environ 9 000 les objets autres que documentaires qui pourraient dès le départ être entreposés dans la réserve de l'ensemble MUSÉO. Et ce, sans compter sur les ajouts futurs et les biens du patrimoine documentaire qui pourraient s'y retrouver !

Des réserves-entrepôts en location ?

À l'instar du Centre des collections muséales de Montréal (CCMM), est-il possible que la réserve de l'ensemble MUSÉO soit de type *entrepôts locatifs* à offrir pour entreposer et conserver toutes sortes de collections, publiques et privées ? Cette réserve pourrait être située hors du musée régional, dans un environnement plutôt neutre, ou encore à même le musée. Elle offrirait aux organismes qui le requièrent – centre d'archives, universités, galeries, artistes, collectionneurs, successions en attente de règlement et autres – un lieu où ils pourraient entreposer sécuritairement et à moyennement peu de frais leurs biens patrimoniaux ou autres.

Comme l'indique la rentabilité du CCMM, peut-être est-ce un moyen de générer certains revenus pour financer le fonctionnement du musée ?

Quel coût pour une réserve optimale ?

L'étude de la réserve du Musée des métiers d'art du Québec (MUMAQ) qui occupe un espace brut de 1 674 m², soit des surfaces utiles d'environ 1 340 m², montre qu'il en a coûté 4,15 millions \$ pour sa construction en 2013, son mobilier et ses équipements, soit près de 2 780 \$ le mètre carré, en dollars 2020. Comme cette réserve a une capacité actuelle d'environ 17 500 objets, il est possible de déduire qu'elle peut entreposer en moyenne 10,5 objets au mètre carré.

Sur la base du coût unitaire établi ci-dessus à 2 780 \$/m², le coût de doter l'ensemble MUSÉO d'une réserve "optimale" peut se calculer à près de 3,1 M \$ pour entreposer et conserver quelque 12 000 objets, à 4,2 M \$ pour 16 000 objets, à 5,3 M \$ pour 20 000 objets, et ainsi de suite. L'important, c'est de prévoir le nombre d'objets que devra accueillir la réserve de l'ensemble MUSÉO dès son ouverture et de lui ajouter le nombre d'objets qui viendront s'ajouter sur 10 ans et optimalement sur 20 ans.

¹⁹ Bergeron Gagnon, *Inventaire du patrimoine gatinois*. Rapport-synthèse document 1 à 5. Ville de Gatineau. p. 24

5.4 LES SCÉNARIOS D'IMPLANTATION

Quatre scénarios d'implantation de la réserve de l'ensemble MUSÉO se dégagent des travaux actuels de l'étude de faisabilité :

5. **Une réserve muséale** desservant uniquement les besoins du musée régional, comme au Musée des métiers d'art du Québec;
6. **Une réserve régionale** mutualisée pour entreposer et conserver les collections des institutions du réseau, comme le fait la Réserve muséale de la Capitale nationale pour les deux musées nationaux de Québec;
7. **Une réserve multisectorielle** intégrant – sur une base volontaire – les collections d'archives, les collections municipales et des MRC, et celles des organismes œuvrant en milieu patrimonial ou artistique dans la région;
8. **Une réserve en entrepôts locatifs** offrant certains espaces d'entreposage mis à disposition des membres du réseau et d'autres en location à tous ceux qui veulent mettre en lieu sûr des collections ou des objets de valeur, qu'ils proviennent des secteurs public ou privé.

Le tableau en page suivante donne les paramètres propres à chacun des scénarios d'implantation de la réserve de l'ensemble MUSÉO ainsi qu'une évaluation sommaire des avantages et des contraintes de chacun.

RÉSERVES DES COLLECTIONS – 4 SCÉNARIOS D'IMPLANTATION

PARAMÈTRES/scénarios	Scénario 1 <i>Réserve muséale</i>	Scénario 2 <i>Réserve régionale</i>	Scénario 3 <i>Réserve multisectorielle</i>	Scénario 4 <i>Entrepôts locatifs</i>
Mutualisation	Non mutualisée	Mutualisée : musée-réseau	Mutualisée : musée-réseau + partenaires publics	Mutualisée : musée-réseau + locaux privés / publics
Localisation	Dans musée, en sous-sol ou hors sol	Dans musée, ou dans et hors musée	Dans musée, ou dans et hors musée	Dans musée, ou dans et hors musée
Visibilité ou non	Visible ou visitable	Visible si dans musée	Visible si dans musée	Non visible, non visitable
Objets et espaces requis	10 000 : ± 950 m ² 15 000 : ± 1 425 m ²	15 000 : ± 1 425 m ² 24 000 : ± 2 285 m ²	Objets : ± 2 000/2 500 m ² Archives : ± 1 000/1 500 m ²	À évaluer (étude marché) : ± 4 000 à 6 000 m ²
Besoins fonctionnels	Débarcadère et réception Espace isolation Espaces de rangement par type de matériaux ou non Espaces registre-catalogage Bureau conservateur Espace chercheurs	Débarcadère et réception Espace isolation-fumigation Rangements subdivisés par type de matériaux ou non Espaces registre-catalogage Bureaux du personnel Espace chercheurs	Débarcadère et réception Espace isolation-fumigation Rangements subdivisés Dépôts et voûtes d'archives Espaces registre-catalogage Bureaux du personnel Espace chercheurs	Débarcadère et réception Espace isolation-fumigation Rangements type réserve Bureaux et espaces divers : registre, catalogage... Bureaux du personnel Espaces chercheurs
Coûts, à 2 780 \$/m ²	± 2,7 M \$ à 4,0 M \$	± 4,0 M \$ à 6,4 M \$	± 8,4 M \$ à 11,2 M \$	± 11,2 M \$ à 16,8 M \$
Personnel requis – temps plein TP et temps partiel PA	Conservateur collections TP Technicien PA	Conservateur collections TP Techniciens TP + PA	Conservateur collections TP Techniciens TP + PA Archiviste TP, autres divers	Responsable réserve TP Techniciens TP + PA Personnel des locaux
Avantages	Petite collection plus facile à gérer et à conserver	Protection de l'ensemble des collections du réseau Ressources humaines spécialisées	Protection de l'ensemble des collections du réseau Croisement bénéfique des archives et des collections Ressources spécialisées	Protection de l'ensemble des collections du réseau Revenus des locations Ressources humaines spécialisées
Désavantages	Collections du réseau peu ou pas protégées	Trajets entre la réserve et les institutions du réseau Sentiment de perte chez les petites institutions ?	Trajets entre la réserve et les membres du réseau et partenaires Sentiment de perte chez les petites institutions ?	Trajets entre la réserve et les membres du réseau, les partenaires, les locaux... Sentiment de perte chez les petites institutions ?
Niveau de difficulté	Projet facile	Projet relativement facile	Projet plus complexe	Projet plus complexe
Retombées générales	Minimes	Moyennes	Bonnes à très bonnes	Très bonnes

Un 5^e scénario, hybride ?

Les scénarios 3 et 4 présentés ci-dessus peuvent aussi faire l'objet d'un amalgame intéressant afin de doter le musée régional d'une réserve *visible* ou *visitable* et l'ensemble MUSÉO d'une réserve *multisectorielle* pour les institutions muséales et patrimoniales de la région, en plus d'offrir des espaces ou entrepôts locatifs à d'autres organismes, à des collectionneurs et autres, de tels entrepôts pouvant être générateurs de revenus.

Ce 5^e scénario rassemblerait le plus grand nombre d'avantages possibles et ce, sans ajouter des contraintes trop importantes au projet. Si l'espace le permet, il pourra être complètement intégré au bâtiment muséal à construire ou à rénover, pourvu que certaines fonctionnalités n'entrent pas en conflit les unes avec les autres.

Les réserves pourraient également être divisées en deux lieux différents. Une partie – disons 700 m² – serait située au musée régional. Elle serait alors visible ou visitable, par son intégration au circuit de visite offert aux visiteurs.

L'autre partie pourrait être localisée dans un immeuble construit ou aménagé à cette fin ailleurs à Gatineau ou en région. Celui-ci offrirait les espaces d'entreposage et de travail nécessaires aux membres du musée-réseau qui le désireraient, tout comme au Centre régional des archives de l'Outaouais – le CRAO – ainsi qu'aux organismes ou MRC qui possèdent des collections et qui le requièrent.

Si cette option est retenue, des espaces-entrepôts seraient alors offerts et loués à des organismes, sociétés ou individus de l'Outaouais ou d'ailleurs – agences ou ministères fédéraux, collectionneurs privés, universités, galeries et autres – qui désireraient y entreposer des biens de valeur.

Ce 5^e scénario d'implantation d'une réserve à la fois régionale et dotée d'espaces d'entreposage locatifs, comme au Centre des collections muséales de Montréal (CCMM), fait l'objet d'une évaluation de ses divers paramètres, besoins, avantages et contraintes en page suivante.

RÉSERVES DES COLLECTIONS – SCÉNARIO 5

PARAMÈTRES/scénario	Scénario 5 – Réserve optimale	
Mutualisation	Réserve : musée-réseau + partenaires publics + clientèle de locataires publics et privés	
Localisation	. dans le musée régional, en sous-sol ou hors sol . hors site, sans réserve visible	
Visibilité ou non	Visibilité ou collection visitable non seulement possible, mais obligée pour la partie insérée dans le musée	
Objets et espaces requis	7 000 à 7 500 objets visibles = $\pm 700 \text{ m}^2$ Reste des collections + partenaires publics + locataires, le tout à évaluer (étude marché) = $\pm 3 500$ à $6 000 \text{ m}^2$	
Besoins fonctionnels	Réserve visible : Couloir(s) de visite ou autre Rangements subdivisés par type de matériaux ou non Espaces registre-catalogage Bureaux du personnel Espace pour chercheurs Débarcadère et réception Espace de quarantaine	Réserve non visible : Débarcadère et réception Espace isolation-fumigation Rangements subdivisés Espaces registre-catalogage Dépôts et voûtes d'archives Rangements de type réserve Bureaux et espaces divers : catalogue, personnel, gestion, chercheurs...
Coûts, à $2 780 \text{ \$}/\text{m}^2$	$\pm 700 \text{ m}^2 = \pm 1,95 \text{ M \$}$	$\pm 3 500 \text{ m}^2 = 9,8 \text{ M \$}$ à $6 000 \text{ m}^2 = 16,8 \text{ M \$}$
Personnel requis – temps plein TP et temps partiel PA	Conservateur collections TP Techniciens TP + PA Animateur TA	Conservateur collections TP Techniciens TP + PA Archiviste TP, autres divers Personnel des locataires
Avantages	Protection de l'ensemble des collections du réseau Valorisation publique Ressources humaines spécialisées	Protection de l'ensemble des collections du réseau Croisement bénéfique des archives et des collections Ressources spécialisées Revenus des locations
Désavantages	Trajets entre réserve et institutions du réseau Sentiment de perte chez les petites institutions ?	Trajets entre réserve et institutions du réseau, partenaires, locataires... Sentiment de perte chez les petites institutions ?
Niveau de difficulté	Exigences particulières : accessibilité et mise en valeur pour réserve visible ou visitable, gestion des condos...	
Retombées générales	Maximales	

De l'avis de l'équipe CULTURA, le 5^e scénario s'avère la proposition optimale pour l'aménagement de la réserve muséale de l'ensemble MUSÉO. Si le site d'implantation du musée et le budget le permettent, cette réserve devrait être monobloc et insérée dans un lieu unique, soit le musée régional.

L'ENVIRONNEMENT DU PROJET

Le projet du Musée régional de l'Outaouais s'inscrit dans un vaste contexte régional étagé à plusieurs niveaux : contexte géographique et politique, contexte institutionnel et culturel diversifié incluant musées, centres d'archives, sociétés d'histoire et autres, contexte d'enseignement universitaire et collégial, contexte de développement citoyen et contexte de développement touristique régional.

Au niveau québécois, la région de l'Outaouais au vaste territoire circonscrit par le gouvernement du Québec en 1987 compte quatre Municipalités régionales de comté – les MRC Collines-de-l'Outaouais, Papineau, Pontiac et Vallée-de-la-Gatineau – ainsi que la Ville de Gatineau, située au sud de la région, sur la rivière des Outaouais.

Mentionnons que la Ville de Gatineau est issue de la fusion en 2002 des villes de Hull, Gatineau, Aylmer, Buckingham et Masson-Angers. Elle est divisée en 18 districts, qui passeront à 19 en 2021, chacun étant représenté par un conseiller siégeant au Conseil municipal. C'est la quatrième ville en importance du Québec, avec une population qui dépasse les 285 000 habitants.

6.1 LE MACRO-ENVIRONNEMENT

Comme le montre la carte ci-contre, le territoire de la région de l'Outaouais est occupé à plus de 98 % par quatre MRC et 2 % par la ville de Gatineau. Les MRC regroupent plus d'une soixantaine de municipalités ainsi que des territoires non organisés. S'y trouvent également les territoires des communautés de la Première Nation Anishinaabe de Kitigan Zibi et de Lac-Rapide.

Le projet de création d'un grand musée régional en Outaouais doit tenir compte de l'immensité du territoire terrestre de l'Outaouais qui dépasse les 30 500 km² et des groupes culturels et linguistiques qui l'habitent.

Au plan linguistique, les francophones y sont majoritaires à plus de 75 %, suivis d'un nombre important d'anglophones se rapprochant de 22 %. Le reste de la population est composé d'autochtones et d'allophones. En 2020, ces différents groupes forment une population qui dépasse les 400 000 habitants.



Carte : Institut de la statistique du Québec

Les MRC de la région

Les quatre MRC de l'Outaouais se déploient au nord de Gatineau et de la rivière des Outaouais comme le montre la carte en page précédente. Ce déploiement territorial est moyen pour deux MRC – Collines-de-l'Outaouais et Papineau – alors qu'il est très vaste et moins peuplé pour les MRC de Pontiac et de la Vallée-de-la-Gatineau.

Quelque 110 000 habitants habitent ces quatre MRC. La MRC Collines-de-l'Outaouais en a environ 51 000, celle de Papineau 23 000, la Vallée-de-la-Gatineau 21 000, et celle du Pontiac, la moins peuplée, environ 15 000.

Pour mieux connaître le portrait culturel et socioéconomique de l'ensemble de la région, l'équipe CULTURA a consulté plusieurs documents et en a discuté avec certains intervenants au dossier. Elle retient de ces consultations que la région de l'Outaouais possède une identité bien à elle ainsi qu'un tissu social fort issu d'une majorité de francophones largement appuyée d'une communauté anglophone dynamique et où la nation Anishinaabe est en pleine croissance et affirmation. Il faut mentionner que l'Outaouais s'est aussi développée grâce à l'arrivée de citoyens en provenance des autres régions du Québec, ce qui ajoute à la richesse de son identité et de sa culture.

Un autre constat s'impose : les MRC de la région possèdent, elles aussi, des identités culturelles assez distinctes l'une de l'autre. Par exemple, les résidents de la MRC de Papineau ont certaines particularités, modes d'expression et façons de savoir-être qui sont bien différents de ceux des habitants de la MRC de Pontiac, et vice versa. Il en est de même pour les MRC des Collines-de-l'Outaouais et de la Vallée-de-la-Gatineau, chaque MRC ayant une identité propre. Bref, il y aurait plusieurs *identités culturelles* différentes en Outaouais et ce, même en excluant celles des habitants de Gatineau.

Ces identités sont fortement renforcées par une fourmilière d'artistes professionnels résidant autant en milieu rural qu'urbain. À l'extérieur de Gatineau, les plus grandes concentrations d'artistes se retrouvent dans les municipalités de Chelsea et de Pontiac. À Chelsea, elle constitue plus de 2 % de la population locale car près de 150 artistes y habitent. La municipalité de Pontiac compte, elle aussi, près de 150 artistes pour 2,5 % de sa population. Il s'agit de l'une des plus grandes concentrations en milieu rural au Québec, voire au Canada. Plus de 300 artistes et organismes culturels se retrouvent aussi dans la MRC de Papineau. Le secteur Wakefield de la municipalité de La Pêche compte aussi une communauté artistique bien vivante.

La ville de Gatineau

Même si elle est située sur une étroite lisière au sud de la région, la ville de Gatineau n'en est pas moins le pôle socioéconomique et culturel de l'Outaouais. De par sa position géographique, elle récolte plusieurs avantages du voisinage immédiat de la capitale canadienne. Un tel positionnement la favorise avec les possibilités d'emploi qu'offre la fonction publique fédérale et les services qui gravitent autour d'elle car elle bénéficie également des infrastructures qui accompagnent les institutions fédérales.

À ce chapitre, Gatineau accueille l'attraction culturelle la plus visitée au Canada, soit le Musée canadien de l'histoire, inauguré en 1987, qui reçoit annuellement quelque 1,3 million de visiteurs. Le Centre de préservation de Bibliothèque et Archives Canada y est installé depuis 1997 pour conserver le patrimoine documentaire du Canada. Il en sera de même bientôt pour le nouveau Centre des collections de Parcs Canada.

Un des objectifs de la Ville de Gatineau est de faire évoluer les divers secteurs de la ville vers une collectivité exemplaire composée d'une vingtaine de *villages urbains* articulés autour de réseaux florissants, structurés par un système de transport adapté aux besoins des usagers et reliés entre eux par divers canaux de communication.

Gatineau compte quelques musées et galeries d'art de propriété municipale, dont les plus connus sont le Musée de l'auberge Symmes, le Musée de la Société d'histoire de Buckingham, la Galerie Montcalm et l'Espace Pierre-Debain dédié aux métiers d'art. De plus, la bibliothèque municipale de Gatineau offre dix points de services, bientôt onze, à divers endroits de la ville alors que le projet de créer une grande bibliothèque centrale au centre-ville chemine déjà depuis des années. Gatineau est aujourd'hui une ville résolument tournée vers l'avenir et engagée vers le développement durable.

De plus, la ville de Gatineau compte plusieurs attractions de calibre international comme le Musée canadien de l'histoire, le Casino du parc Leamy et le parc de la Gatineau. Elle est aussi l'hôte de plusieurs manifestations culturelles d'envergure dont le Festival des montgolfières, le Salon du livre de l'Outaouais, le Festival du film de l'Outaouais et les Grands Feux du Casino du Lac-Leamy.

La Capitale nationale

La ville de Gatineau est voisine de la Capitale nationale du Canada, formant avec la ville d'Ottawa et sa banlieue la 4^e agglomération urbaine d'importance au pays et ce, après Toronto, Montréal et Vancouver. En juin 2019, la population de la ville d'Ottawa dépassait le cap du millionième habitant.

Une société d'état – la Commission de la Capitale nationale (CCN) fondée en 1959 – voit à ce que « *la capitale du Canada soit un milieu dynamique et inspirant de fierté pour tous ses habitants et tous les Canadiens ainsi qu'un legs aux générations futures*²⁰. » Cet organisme joue un rôle important dans la protection et la valorisation du patrimoine, notamment architectural et naturel, de l'agglomération.

Le 1^{er} janvier 2020, la population de Gatineau était estimée à 287 868 alors que celle d'Ottawa et sa banlieue l'était à 1 393 086, une population régionale transfrontalière dépassant aujourd'hui 1 680 000 habitants. Pour les réunir, l'agglomération compte cinq ponts interprovinciaux qui enjambent la rivière des Outaouais, soit les ponts Alexandra, Champlain, des Chaudières, MacDonald-Cartier et Portage, tous reliant les villes de Gatineau et d'Ottawa.

Au niveau tourisme, certains attraits de Gatineau font partie de la grande région touristique de la Capitale nationale qui attire entre 5 et 6 millions de visiteurs chaque année. De ce nombre, environ 20 % visitent le territoire de Gatineau et la région de l'Outaouais, surtout le Musée canadien de l'histoire et le Casino du Lac-Leamy.

Le macro-environnement du projet compte donc de nombreux atouts culturels et éducatifs dans lesquels le musée régional devra s'inscrire et avec lesquels il pourra établir des liens et des partenariats qui pourraient lui être bénéfiques, tant sur le court que sur le moyen et le long terme. Il faut mentionner à ce chapitre l'ensemble des Musées nationaux du Canada, les autres institutions muséales situées à Ottawa, l'Université du Québec en Outaouais – l'UQO – et le Cégep de l'Outaouais, les universités Carleton et Ottawa, les collèges ontariens, Tourisme Outaouais et les agences de tourisme ontariennes.

²⁰ Voir le site web de la CCN : <https://ccn-ncc.gc.ca/a-propos-de-nous>

6.2 L'ENVIRONNEMENT MUSÉAL ET PATRIMONIAL

En plus des institutions muséales et des organismes du RPOG qui œuvrent en histoire et en patrimoine, il y a en Outaouais plusieurs instances et initiatives qui méritent d'être examinées afin de mieux cerner les forces et les opportunités qui peuvent aider à la réalisation de l'ensemble MUSÉO.

La Ville de Gatineau et ses collections

Aux dires de certains intervenants rencontrés par l'équipe CULTURA, les conditions d'entreposage et de conservation des collections de la Ville s'avèrent préoccupantes. Il semble donc opportun de faire un petit compte-rendu afin de voir si les besoins municipaux envers ses collections peuvent être considérés dans le cadre du projet du musée régional et de l'éventuelle création d'une réserve multisectorielle mutualisée en Outaouais. Rappelons que la Ville de Gatineau possède 3 grandes collections :

Section de la gestion des documents et des archives – Ce service municipal comprend essentiellement les archives municipales et des documents d'archives historiques produits avant la création du CRAO. Cette collection est logée à la Maison de la culture de Gatineau, dans la réserve de Ville-BANQ-CRAO, avec les collections du CRAO et celles du Centre de l'Outaouais de Bibliothèques et Archives nationales du Québec. Ces services d'archives se partagent une réserve homologuée par Patrimoine canadien et certifiée de catégorie A par la BANQ. Toutefois, la Section fera face à un manque d'espace dans un avenir assez rapproché. Elle a déjà entrepris des démarches pour trouver des espaces supplémentaires dans les différents services de la Ville.

Collection beaux-arts et d'art public – Cette collection est composée d'œuvres d'art 2D et 3D et d'un petit nombre d'objets historiques. Elle est entreposée dans une réserve associée à la Galerie Montcalm, mais cette réserve ne suffit plus et n'est plus adéquate depuis plusieurs années. Elle est aussi déficiente en normes de conservation et elle a atteint sa pleine capacité depuis longtemps. Des démarches auprès des grandes institutions, comme le Musée des Beaux-arts du Canada, le Musée des beaux-arts de Montréal, le Musée canadien de l'histoire, Bibliothèque et Archives Canada, la Banque d'art du Canada et Parcs Canada ont été faites pour l'entreposage de ces collections d'œuvres d'art dans leurs installations, mais elles ne se sont pas concrétisées. La Ville de Gatineau explore maintenant les possibilités de déménager la Galerie Montcalm et la réserve d'œuvres d'art à l'intérieur du projet de la coopérative Les Ateliers du Ruisseau.

Collection des biens ethnohistoriques et archéologiques – La Ville de Gatineau vient de compléter un inventaire de cette collection dont les biens sont en partie propriété de la Ville et de d'autres organismes, comme les institutions muséales, les édifices religieux, les maisons d'enseignement et autres lieux patrimoniaux.

Les collections de la Ville sont entreposées dans des édifices et ateliers municipaux, et sont pour la plupart dans des conditions inadéquates, sauf pour deux exceptions, la collection de documents administratifs entreposée à l'édifice John-Lock et les objets reliés au Service des incendies entreposés dans certaines casernes de pompiers où des cubes de démonstration ont été montés avec les artefacts, un projet parrainé par le Musée des incendies. À noter que ce musée est un catalyseur du renouveau du projet muséal régional.

La collection de la forge Paiement se trouve dans un lieu vétuste bien que son fonds d'archives soit au CRAO. Les objets archéologiques récoltés lors des fouilles de la rue Jacques-Cartier en 2016 sont en étude à la firme d'archéologues Archéotech et seront par la suite entreposés au Centre de conservation de Québec. À noter que l'inventaire du patrimoine mobilier gatinois commandé à Bergeron Gagnon est en cours d'être déposé au Conseil municipal. Il comporte plusieurs recommandations.

Ce sont donc trois collections municipales qui pourraient être intéressées par les espaces d'entreposage créés dans la réserve mutualisée du musée régional :

1. La Section de la gestion des documents et des archives pourrait s'y loger, surtout si le CRAO devient partenaire du musée régional, car ils sont déjà habitués de collaborer, partageant actuellement la même adresse et les mêmes réserves.
2. Pour sa collection beaux-arts, la Ville analyse présentement plusieurs possibilités qui lui permettraient de l'entreposer dans une réserve normée. Si la Ville envisageait de joindre cette collection aux collections patrimoniales de la région en un seul lieu, soit au musée régional, cela aurait pour avantage d'éviter de construire deux réserves et permettrait de mutualiser les services professionnels en muséologie. La thématique des arts est intrinsèque à un musée de portée régionale dans un milieu où la vie artistique a toujours été des plus significatives.
3. La collection de biens ethnohistoriques et archéologiques de la Ville, éparpillées en divers lieux de la Ville et entreposée de façon inadéquate pourrait bien profiter de la réserve mutualisée du musée régional.

Ce projet en gestation serait une belle opportunité pour la Ville de Gatineau de résoudre son problème de conservation de ses collections. Il est aussi envisageable que les édifices religieux et les maisons d'enseignement puissent être preneurs ou locataires de la réserve multisectorielle proposée. Cette possibilité pourrait être inscrite dans les recommandations de l'inventaire réalisé par Bergeron Gagnon.

Les MRC et les collections des organismes en patrimoine

Portrait général des organismes : les organismes en patrimoine situés dans les MRC de l'Outaouais ont des missions et des mandats différents, des ressources humaines et matérielles disparates, ainsi que des collections variées. Le système d'inventaire et de catalogage de ces dernières diffère également d'un organisme à l'autre. Plusieurs de ces organismes ont exprimé le besoin de standardiser leurs opérations et ce, de l'acquisition des objets de collection, à leur mise en exposition, en passant par les étapes intermédiaires, à savoir : création du dossier d'acquisition, constat d'état, prise de mesures, contrôle du vocabulaire et de la nomenclature, catalogage, prise de photo et intégration à la collection.

Le profil des administrateurs de ces organismes varie grandement d'un organisme à l'autre. Certains sont des professionnels du domaine de la culture – muséologie, patrimoine, histoire, généalogie, etc. – alors que dans certains organismes, il s'agit plutôt d'amateurs d'histoire passionnés par la sauvegarde de leur patrimoine. Il est donc important de considérer cette réalité et une approche individuelle – sous forme *cas par cas* – semble la plus porteuse dans la mesure où des stratégies d'action diverses pourront être mises de l'avant si jamais il s'avérait nécessaire d'accompagner les organismes dans la gestion de leurs collections, ou encore si certains d'entre eux souhaitaient entreposer une partie de leurs collections dans une éventuelle réserve régionale.

La mission et le mandat des organismes : tel que mentionné, la mission et le mandat de chaque organisme varient d'un organisme à l'autre, ce qui vient enrichir le portrait général des collections patrimoniales en Outaouais. Par exemple, le Centre culturel de Maniwaki a pour mission de faire connaître l'histoire de la nation algonquienne Anishinaabe et a pour mandat d'accueillir les visiteurs et de leur transmettre des éléments de leur culture matérielle et immatérielle, de leur mode de vie et de leurs traditions. Ainsi, en saisissant bien la mission et le mandat de chaque organisme, il devient plus simple de le situer dans une perspective plus large.

Les ressources humaines et matérielles : ces ressources représentent un défi pour tout type d'organisme. Bien que limitées, elles demeurent toutefois essentielles au bon fonctionnement de l'institution ou organisme et il est impératif que ces dernières soient exploitées à leur plein rendement. Les ressources humaines sont généralement plus importantes pendant la saison estivale alors que des employés temporaires sont parfois embauchés pour répondre à un

achalandage accru. La formation, ou plutôt le manque de formation du personnel, est un défi pour de nombreux organismes.

Les collections : plusieurs musées ou lieux du patrimoine ne possèdent pas à l'heure actuelle d'inventaire précis de leurs collections. Ces inventaires sont dans certains cas incomplets, mais ils peuvent fournir de précieux détails sur le patrimoine. Il faudrait demander aux responsables d'organismes d'obtenir toute la documentation en lien avec le catalogage, l'intégration à tout type d'inventaire, ou autre système de classement qu'ils possèdent. Un tel travail sera complété d'ici 2022, dans le cadre du vaste projet d'inventaire des collections muséales et documentaires de l'Outaouais, codirigé par le RPGO et le Centre régional d'archives de l'Outaouais.

Le Musée fluvial Philemon Wright

Un autre musée est en gestation à Gatineau. Il s'agit du Musée fluvial Philemon Wright proposé par l'agence ABC Stratégies, une agence privée, spécialisée en médiation culturelle, et membre du RPGO.

ABC Stratégies souhaite créer un musée d'envergure nationale sur des sujets qui semblent recouper certains volets thématiques envisagés pour le musée régional : le développement de l'Outaouais, les *raftmen* et draveurs, l'industrie forestière et la navigation de jadis sur la rivière.

Cependant, le propos du futur Musée régional de l'Outaouais dépasse largement celui du Musée fluvial car il englobe l'ensemble des aspects de l'histoire de l'Outaouais et non seulement ceux de l'industrie forestière et de l'utilisation de la rivière des Outaouais. En effet, le musée régional vise à présenter l'histoire de toute la région, de la préhistoire à aujourd'hui, et celle de ses communautés culturelles. Il faudra voir à ce que les deux institutions présentent l'histoire de l'industrie forestière de manière complémentaire et non répétitive.

Les Anishinaabeg

La présence des Autochtones en Outaouais est importante et très ancienne car les premières traces d'occupation humaine dans la vallée de l'Outaouais remontent à environ 6 000 ans. Aujourd'hui, la communauté Anishinaabe de Kitigan Zibi habite surtout le territoire de la MRC La-Vallée-de-la-Gatineau, près de Maniwaki, à quelque 130 km au nord de Gatineau. Couvrant 184,37 km², le territoire de la Première Nation Kitigan Zibi Anishinaabe est délimité au nord par les rivières à l'Aigle et Désert. C'est la plus importante des communautés algonquines du Canada.

Penser un musée régional pour l'Outaouais implique que les Anishinaabeg seront forcément au cœur du propos muséal. Depuis quelques décennies cependant, les Nations autochtones du Canada exercent un contrôle vigilant sur la manière dont leurs cultures sont préservées, interprétées et valorisées dans les lieux muséaux ou patrimoniaux. Il n'est désormais plus question de parler en leur nom et il faut leur accorder dans les musées la place qui leur revient.

Le RPGO a déjà établi des relations avec la communauté Kitigan Zibi et lors du dernier Salon du patrimoine, elle avait son propre kiosque, qui a été grandement visité. Il est donc recommandé que le RPGO et les intervenants du projet poursuivent et même améliorent leurs relations avec Kitigan Zibi, sans oublier les Autochtones urbains et autres qui vivent à Gatineau et dans la région.

6.3 LES PARTENAIRES D'INTÉRÊT

Cette section du rapport identifie les organismes qui pourraient s'intégrer, participer ou collaborer au projet de l'ensemble MUSÉO et en devenir partenaires, tels que le Centre régional des archives de l'Outaouais, la Ville de Gatineau et ses trois principales collections. Des projets en cours de réalisation pourraient aussi devenir partenaires d'intérêt, tels que la Bibliothèque centrale, les Ateliers du Ruisseau et autres.

Le Centre régional d'archives de l'Outaouais

Créé en 1995, le CRAO est un centre d'archives privées agréé par Bibliothèque et Archives nationales du Québec. Son mandat est d'acquérir et de diffuser les fonds et collections d'archives de nature historique et généalogique les plus représentatifs détenus par des organismes et des particuliers de l'ensemble de la région. Depuis 2003, le CRAO est hébergé à la Maison de la culture de Gatineau où il partage expertise, locaux et ressources avec le Centre de l'Outaouais de Bibliothèque et Archives nationales du Québec (BAnQ) ainsi qu'avec la Section de la gestion des documents et des archives du Service du greffe de la Ville de Gatineau. La Société de généalogie de l'Outaouais est également logée à cet endroit. Les trois collections sont conservées dans la réserve normée de catégorie A cogérée par les trois services d'archives. Les chercheurs profitent donc d'un guichet unique pour leurs recherches archivistiques, historiques et généalogiques et obtiennent ainsi un service efficace.

Le CRAO est agréé par Bibliothèque et Archives nationale du Québec depuis 2002. C'est le seul centre d'archives agréé en Outaouais. L'agrément est généralement accordé aux services d'archives dont le professionnalisme est reconnu en acquisition, traitement et préservation d'archives privées ainsi qu'en diffusion archivistique.

Après plus de 15 ans dans ses locaux actuels, le directeur du CRAO Frédéric Laniel, en poste depuis 2007, se pose des questions sur la croissance du centre d'archives car ses espaces commencent à se faire petits. Il prévoit que d'ici cinq ans, ils auront atteint leur pleine capacité, autant pour les bureaux que les espaces d'entreposage. Il faut donc donner au CRAO des espaces plus adéquats et des équipements plus performants : salle de quarantaine, congélateur, rayonnage et supports spécialisés pour les cartes et appareil pour traiter les négatifs couleurs.

À l'origine, le CRAO n'avait qu'un seul employé. Aujourd'hui, l'équipe peut réunir jusqu'à 8 personnes avec les employés permanents (2.5), les employés temporaires, les étudiants et les stagiaires. Les espaces de travail sont donc nettement insuffisants.

Le CRAO est membre du RPGO depuis les débuts de l'organisation. Son directeur s'intéresse au projet de musée régional et y voit une belle opportunité pour le CRAO. La combinaison musée régional et centre d'archives régional est une formule éprouvée par le Musée de la Gaspésie et le Centre régional d'archives de la Gaspésie, lequel est d'ailleurs situé au rez-de-chaussée du musée, directement en lien avec le hall d'entrée de l'institution muséale.

Les avantages du mariage de ces institutions sont nombreux. Les musées régionaux ayant souvent des archives dans leurs collections, la gestion de cette partie de la collection pourrait être assurée par le CRAO. De plus, les institutions muséales ont souvent besoin des archives pour documenter leurs collections ou encore pour témoigner d'un aspect ou autre d'un fait ou événement historique. Si le CRAO s'installe dans les locaux du musée régional, il pourrait donc lui apporter un soutien fort prisé.

Le CRAO pourrait aussi mettre toute son expertise professionnelle à contribution tant au musée régional que pour le développement d'expositions, de visites scolaires, de conférences, de publication de revues, site web, réseaux sociaux et émissions de télévision, toute une gamme d'activités que le CRAO a déjà mis en place au sein de son institution.

Le CRAO est un partenaire naturel pour le Musée régional de l'Outaouais, comme c'est le cas au Musée régional de la Gaspésie. Un autre facteur d'importance militant pour une réunion du musée régional et du CRAO, c'est que ce dernier peut bénéficier d'une subvention au Programme des immobilisations de ministère de la Culture et des Communications pour sa réserve et son aménagement. Il faudra réfléchir aux diverses possibilités de partenariat à réaliser selon différents cadres et à plusieurs niveaux.

La Ville de Gatineau et ses grands projets culturels

En plus de son projet de Bibliothèque centrale, la Ville de Gatineau supporte à divers niveaux des projets culturels structurants portés par des organismes de la région. Pensons au Bâtiment 9, aux Ateliers du Ruisseau et à l'agrandissement de la Filature. La Bibliothèque centrale et les Ateliers du Ruisseau sont deux projets qui apparaissent propices à recevoir le Musée régional de l'Outaouais.

La Bibliothèque centrale : le projet de créer une bibliothèque centrale à Gatineau est sur la table depuis 2002, année de la fusion des villes de Gatineau, Hull, Aylmer, Buckingham et Masson-Angers alors qu'on reconnaissait le rattrapage à faire pour offrir à la nouvelle ville un réseau de bibliothèques de qualité.

La Bibliothèque centrale sera de grande envergure, regroupant plusieurs services et s'inscrivant dans la tendance actuelle des bibliothèques au Québec et ailleurs dans le monde, celle de créer un troisième lieu de vie, après la maison et le travail ou l'école. Elle est aussi appelée à devenir le pilier de tout le réseau des bibliothèques gatinoises. Le choix du pôle Montcalm pour son installation favorise les efforts de relance du centre-ville. Ce grand projet a déjà l'aval de l'administration municipale.

Les Ateliers du Ruisseau : il s'agit d'une coopérative de solidarité sociale qui œuvre dans le milieu culturel et artistique, et dont la principale mission est la création d'ateliers d'artistes à Gatineau. Le 14 mars dernier, elle a présenté son étude de marché pour un projet d'aménagement d'ateliers d'artistes sur la rue Morin. Elle souhaite offrir aux artistes professionnels de la région de l'Outaouais des espaces locatifs de création à coût abordable, de même que des espaces de diffusion et de vente. Ajoutons que le 31 janvier 2019, la coopérative de solidarité a inauguré un immeuble de 49 logements pour contrer l'exode des créateurs vers d'autres villes ou régions. Ce projet a nécessité un investissement de 9,1 M \$. Les avantages d'une telle entreprise sont la consolidation du pôle Montcalm comme pôle culturel d'importance, la concentration d'équipements culturels structurants et porteurs de l'identité gatinoise, la dynamisation du pôle Montcalm comme lieu de vie, l'utilisation des terrains et bâtiments dont celui de l'ancienne Fonderie, et l'animation du centre-ville et des espaces publics et ce, en toutes saisons, avec des expositions, des spectacles, de la musique, des événements, des conférences...

Ces deux projets n'ont certes pas le même niveau d'avancement, mais la question peut se poser : quel seraient les avantages de la Ville d'intégrer le musée régional à l'un ou l'autre de ces équipements culturels ? ou possiblement aux deux ? Ainsi, il pourrait y avoir complémentarité entre au moins deux équipements culturels et possiblement trois : bibliothèque + musée + ateliers d'artistes. Un tel jumelage pourrait mettre à profit les forces et l'attractivité de chaque organisme, un partage avantageux de fonctions et de ressources communes, minimisant les coûts de fonctionnement de chacun, évitant les chevauchements, rationalisant certains coûts d'investissement, etc. Une réflexion plus large sur les effets bénéfiques d'une telle mutualisation institutionnelle devrait être entreprise par les parties concernées.

6.4 LES PARTENAIRES PRIVILÉGIÉS

Cette section du rapport présente trois autres partenaires possibles du futur musée régional. Ils sont qualifiés *partenaires privilégiés* car ils offrent des opportunités de coopération et d'interaction qui permettrait d'établir une synergie à plusieurs niveaux. Trois partenaires majeurs ont été identifiés par l'équipe CULTURA comme partenaires additionnels et potentiels du projet.

La Commission de la capitale nationale

La Commission de la capitale nationale – la CCN – est une société de la Couronne mandatée pour la planification urbaine de la région de la capitale du Canada et qui participe à son aménagement, à sa conservation et à son embellissement. Elle assure, entre autres, l'administration d'un important nombre de terres et de propriétés appartenant à l'État fédéral dans la région de la capitale, incluant celles situées dans les villes d'Ottawa et de Gatineau et notamment plusieurs sections des berges de la rivière des Outaouais ainsi que le parc de la Gatineau.

La CCN a acquis en 2016 le monastère des Servantes de Jésus-Marie à Gatineau en vue d'accroître l'accès public aux berges de la rivière. Les objectifs de l'acquisition sont de valoriser l'histoire du monastère et de conserver les éléments du bâtiment et des terrains environnants qui lui confèrent sa valeur patrimoniale.

Voici les énoncés des principaux objectifs poursuivis par la CCN :

- donner au bâtiment une vocation qui ajoutera à l'espace public récréatif du parc Jacques-Cartier;
- réaménager les espaces derrière le bâtiment afin de les intégrer au parc Jacques-Cartier;
- transformer en parc la partie arrière du stationnement situé au sud du monastère et l'intégrer au parc Jacques-Cartier Sud;
- maintenir un couvert forestier pour contribuer au cadre paysager de la rivière et prévenir l'érosion;
- élargir l'herbier aquatique sous le pont Macdonald-Cartier en reliant deux herbiers aquatiques existants situés devant le monastère et le parc Jacques-Cartier Nord;
- assurer un lien riverain entre le parc Jacques-Cartier Sud et le boulevard Sacré-Cœur;
- permettre la construction d'un stationnement souterrain pour appuyer les nouvelles fonctions du bâtiment sur les terrains situés au nord du monastère;
- envisager d'agrandir le bâtiment afin d'offrir plus d'espace pour ses nouveaux usages.

Les objectifs de la CCN pour le monastère sont donc compatibles avec l'implantation du projet de musée régional car le bâtiment peut être agrandi et modifié pour permettre son déploiement optimal. De plus, les lieux semblent en bon état, comme en témoigne la visite guidée offerte sur le Web. De plus, la construction en sous-sol est possible et ce, pour créer un stationnement ayant peu d'impact visuel, comme au Musée canadien de l'histoire. Une réserve régionale multisectorielle de type entrepôts locatifs pourrait aussi être aménagée en partie en sous-sol, la réserve *visible* ou *visitable* étant située préférablement au rez-de-chaussée.

La CCN serait possiblement intéressée par la réserve mutualisée car elle gère une collection de quelque 150 boîtes d'artefacts issus de sites archéologiques et des communautés autochtones. Toutefois, la conservation de collections ne fait pas partie de son mandat et elle ne semble pas avoir toutes les ressources nécessaires à leur préservation.

L'Université du Québec en Outaouais

Membre du vaste réseau de l'Université du Québec, l'UQO cumule plus de 40 ans d'activités universitaires en Outaouais et dans les Laurentides. Au cours des dernières années, elle a connu une croissance remarquable avec l'augmentation constante du nombre de ses étudiants, l'obtention de plusieurs nouvelles chaires de recherches du Canada, l'agrandissement de son campus à Gatineau et autres.

Aujourd'hui, l'UQO offre plus d'une centaine d'options d'études dans ses campus à Gatineau et à Saint-Jérôme où se retrouvent près de 7 500 étudiants ainsi que plus de 500 employés réguliers, dont 254 professeurs. Elle emploie plus de 365 personnes chargées de cours qui contribuent à faire de l'institution l'un des principaux acteurs et facilitateurs du développement économique, social et culturel en Outaouais et dans les Laurentides.

L'UQO est un partenaire privilégié pour le projet du musée régional car elle a développé au fil des ans divers programmes d'enseignements novateurs et plusieurs créneaux d'expertise, lui permettant ainsi de se distinguer au niveau national et international, notamment au niveau de la muséologie et du patrimoine.

La Majeure en muséologie et patrimoines est, parmi ceux-ci, la seule formation universitaire complète créditée de premier cycle en muséologie au Canada. Elle permet à l'étudiant d'acquérir une connaissance générale de la muséologie et des méthodes de travail dans les musées. Elle les prépare à assumer divers rôles dans le vaste champ des musées et des patrimoines.

La Maîtrise en muséologie et pratiques des arts est un autre volet de l'implication de l'UQO dans le monde muséal. Ce programme propose aux étudiants un enseignement qui jumelle les fondements théoriques et les approches pratiques dans les champs de la création, de la conservation, de l'exposition et de la production tant artistique que culturelle et muséale. Selon la concentration choisie, ils approfondissent leurs connaissances en arts ou en muséologie. Au terme de leur formation, ils auront développé l'autonomie nécessaire pour réaliser une recherche innovante ou une recherche création.

D'autre part, l'UQO est également propriétaire de terrains situés près du cimetière anglican St. James, des espaces évalués par l'équipe CULTURA comme propices à l'implantation du musée régional. Si l'un de ces terrains était retenu et obtenu, les liens de proximité de l'UQO avec l'institution muséale permettraient certainement de créer divers types de coopération et de partage entre le personnel du Musée régional de l'Outaouais, les étudiants en formation et leurs professeurs, le musée pouvant alors servir de laboratoire, de lieu de formation, de développement de nouvelles pratiques, d'outil d'évaluation et autres.

La localisation et les détails de ces propriétés sont donnés au chapitre suivant portant sur les sites d'implantation possibles du projet.

Le Musée canadien de l'histoire

Le Musée canadien de l'histoire (MCH) attire annuellement 1,3 millions de visiteurs sur le territoire de Gatineau. Il s'agit d'une institution prestigieuse et très attrayante par son architecture majestueuse, ses expositions permanentes incomparables sur l'histoire du Canada, ses expositions temporaires toujours de grande qualité, sa programmation culturelle variée et son Musée des enfants.

Le Musée canadien de l'histoire sera-t-il en concurrence avec le musée régional ? Avec sa mission sur l'identité canadienne, il encourage toutes les institutions du pays à parfaire la connaissance de l'histoire canadienne. En ce sens, le musée régional sera l'institution par excellence pour raconter un pan tout proche de l'histoire canadienne, celle de l'Outaouais et de ses apports au pays.

Comme grande institution d'État, le MCH se doit d'assumer une certaine responsabilité envers les petites et les moyennes institutions muséales, surtout si celles-ci sont sur le même territoire et dans la même ville. Le MCH pourrait certainement jouer un rôle de musée-ressource auprès du futur Musée régional de l'Outaouais en mettant à sa disposition son expertise et ses ressources pour son petit frère.

À titre exploratoire, voici certaines possibilités de partenariats qui pourraient être explorées par les deux parties :

- mettre à disposition le banque d'expertise de grande qualité du MCH et ce, à plusieurs niveaux : gestion des collections, mises en exposition, planification stratégique, marketing, sécurité et autres;
- apporter sur demande un soutien professionnel dans les diverses fonctions et pratiques du musée;
- ajouter un apport d'excellence et d'innovation dans les expositions, les médias et le développement des technologies.

Est-il possible de penser à un partenariat entre le musée régional et le Musée canadien de l'histoire, lequel dispose d'installations de qualité et d'envergure, et surtout d'une équipe de professionnels aguerris ?

Le moment venu, il serait souhaitable d'établir un protocole général entre les parties, le Musée régional de l'Outaouais et le MCH, afin d'ouvrir la porte à des collaborations futures, facilitant par exemple l'échange de données et de connaissances, la mise en place de pratiques exemplaires, l'utilisation de ressources, le prêt d'artefacts et autres.

SITUER LE MUSÉE RÉGIONAL

En insérant le Musée régional de l'Outaouais au cœur même de la ville de Gatineau, les dirigeants du RPOG veulent lui donner une présence forte et des plus appropriées dans le lieu où vit et travaille une grande partie de la population et où se trouvent d'importants liens routiers, cyclistes et pédestres.

Ce positionnement centralisé permettra au musée non seulement de rayonner sur l'ensemble de la région grâce à sa plateforme musée-réseau, mais aussi de devenir un espace culturel et un équipement citoyen et identitaire de grande valeur, bien visible pour les Gatinois, la population de tout l'Outaouais et les touristes.

Le musée régional s'inscrira donc par sa présence institutionnelle forte au sein du riche contexte muséal, patrimonial et touristique offert par les villes de Gatineau et d'Ottawa et ce, dans le panorama unique et structurant des grands musées nationaux du Canada et de plusieurs autres institutions culturelles et éducatives d'importance, tant au niveau national que régional.

7.1 LES SITES D'IMPLANTATION

Dès le début de l'étude de faisabilité, l'équipe CULTURA a fait l'examen de plusieurs sites où pourrait être aménagé le futur Musée régional de l'Outaouais. Quatre sites ont d'abord été identifiés et retenus pour étude en vue de son implantation :

1. Le monastère des Servantes de Jésus-Marie, situé au 210, rue Laurier;
2. L'ancienne usine E. B. Eddy, dans la partie nord-ouest du projet immobilier Zibi;
3. Des terrains près du cimetière anglican et de l'UQO, boulevard Alexandre-Taché;
4. Un site dans le Pôle Montcalm, au centre-ville de Gatineau.

L'examen du Pôle Montcalm s'appuyant sur un Programme particulier d'urbanisme étant présentement en voie d'être modifié, selon des sources fiables, une nouvelle analyse de ce site devra être réalisé à court terme, afin d'avoir la certitude de présenter des données fiables. Ces résultats seront ajoutés ultérieurement au présent document.

La photo ci-dessous indique le positionnement géographique de chacun.



Capture d'image du PPU : <https://www.gatineau.ca/portail/>

Depuis, à la demande du RPGO, divers services de la Ville de Gatineau – Urbanisme et développement durable, Biens immobiliers et Secrétariat au développement économique – ont fait un examen des sites et des bâtiments présentement sous juridiction municipale afin d'identifier ceux qui pourraient accueillir le projet muséal. Ces trois services ont confirmé récemment qu'aucun terrain municipal autre que ceux actuellement à vendre près de l'aéroport de Gatineau ne peut convenir au dimensionnement et aux besoins pressentis du projet du musée régional.

En effet, les terrains que possède la Ville de Gatineau au Pôle Montcalm sont pour la plupart destinés à des usages mixtes, soit commerciaux et résidentiels. Ces terrains étant contaminés, leur prix de vente est revu à la baisse car la décontamination doit se faire à la charge du propriétaire et ce, avant toute construction sur ceux-ci.

À moins d'explorer des terrains appartenant à d'autres institutions, comme la CCN, il semble donc peu probable que la construction du Musée régional de l'Outaouais sur des terrains municipaux situés au Pôle Montcalm puisse être possible avec de tels frais de décontamination.

D'autre part, le journal *LeDroit* annonçait récemment que le conseil municipal de Gatineau a approuvé le 7 juillet 2020 deux grands projets culturels dans le secteur Montcalm : Les Ateliers du ruisseau et le Centre des arts de la scène.

Ces deux projets nécessiteront des investissements importants, soit respectivement 32 et 12 millions \$. Les Ateliers du Ruisseau seront construits au coin des rues Papineau et Morin et deviendront une sorte d'épicentre des arts visuels en Outaouais. Bien que ce ne soit pas dans le Pôle Montcalm, le Centre des arts de la scène proposé par Artishow et Avant-première sera inséré dans le bâtiment n° 9 situé au 100, rue Gamelin, lequel sera rénové à cette fin.

Tenant compte de la non disponibilité de terrains ou édifices au Pôle Montcalm pour le projet du musée régional, la présente étude de faisabilité s'est donc concentrée sur les trois premiers sites d'implantation présentés en page précédente, à savoir le monastère, l'usine E. B. Eddy et deux terrains près du cimetière St. James.

Il y a toutefois des terrains appartenant à la CCN dans ce secteur, dont certains bordent le ruisseau de la Brasserie. Des discussions pourraient être entamées avec la CCN concernant leur acquisition ou cession pour une implantation éventuelle du Musée régional de l'Outaouais.

1. Le monastère des Servantes de Jésus-Marie



Capture d'image : <http://www.patrimoine-culturel.gouv.qc.ca/rpcq/>

Le monastère des Servantes de Jésus-Marie est situé au 210, rue Laurier, à Gatineau, et la Commission de la capitale nationale – la CCN – en est l'actuel propriétaire. Acquis en fin d'année 2016 pour environ 7,8 M \$, le couvent offre 5 500 m² (± 60 000 pi²) de surfaces intérieures construites sur un terrain de 8 700 m² (± 94 000 pi²).

Comme le montre la photo ci-dessous, il s'agit d'un complexe immobilier imposant sur un terrain large de 76,2 m (250 pi). Il est composé de six bâtiments principaux, à trois ou quatre étages, greffés les uns aux autres et construits au fil du temps par la communauté des moniales, les dernières religieuses cloîtrées de l'Outaouais.



Capture d'écran : <https://ccn-ncc.gc.ca/nos-plans/examiner-les-usages-futurs-du-monastere>

L'ensemble est bordé à l'est par un boisé et le parc Jacques-Cartier qui longe la rivière des Outaouais. Il est flanqué au nord par un terrain de stationnement de quelque 135 places, qui pourrait fort bien servir au futur musée régional, et au sud par un autre terrain à usages multiples.

Le corps principal du couvent actuel fut construit en 1911 et sa chapelle en 1926, mais, jusqu'ici, le couvent n'a fait l'objet d'aucune désignation d'édifice patrimonial par le gouvernement du Québec. Il fait cependant partie de l'inventaire du patrimoine bâti de la région de l'Outaouais. En 2019, le monastère a reçu du Bureau d'examen des édifices fédéraux du patrimoine la désignation *Bâtiment de patrimoine fédéral reconnu*.

L'ensemble architectural comprend une grande et belle chapelle ainsi que de vastes espaces : parloirs, réfectoire, salles de travail et autres. Il compte aussi 82 chambres qu'utilisaient les religieuses. Le convertir en musée régional ouvert au public exigera à la fois créativité et savoir-faire architectonique et muséologique.

Toutefois, le Québec peut s'enorgueillir d'un succès en ce domaine avec la conversion du monastère des Augustines à Québec. Complètement restauré, il offre aujourd'hui à ses visiteurs une expérience authentique : musée, hébergement dans un ancien cloître, programmes en santé globale et en culture, restaurant d'alimentation saine, boutique, centre d'archives... Bref, des fonctions inspirantes !

La vision de la CCN pour le monastère compte plusieurs objectifs qui, à première vue, semblent tous compatibles avec le projet du musée régional :

- utiliser le bâtiment de façon à améliorer le parc Jacques-Cartier en tant qu'espace public récréatif et naturel;
- mettre en valeur l'histoire du monastère;
- conserver et valoriser le patrimoine dont il est le porteur;
- améliorer l'accès public à la zone riveraine.

Dans son *Plan d'aménagement des terrains riverains situés au nord de la rivière de Outaouais* déposé en avril 2018, la CCN propose en page 66 qu'une vocation surtout culturelle soit trouvée pour l'avenir du monastère des Servantes de Jésus-Marie.

Il y est écrit noir sur blanc qu'il faut « encourager les fonctions telles que : centre culturel, centre d'exposition, musée, centre d'enseignement culturel ou artistique, commerce touristique, restauration, ou combinaison de plusieurs de ces fonctions ».

Le 20 juin 2020, la station Ici Ottawa-Gatineau de Radio-Canada émettait le communiqué suivant :

On ne sait pas encore ce que la CCN prévoit pour cet édifice plus que centenaire. *Les prochaines étapes pour la CCN se concluront par une location effective de la propriété qui servira une vocation en concordance avec son caractère patrimonial, les plans et les objectifs de la CCN*, a indiqué dans un courriel le gestionnaire principal des communications de la société d'État, Jean Wolff.

Pour sa part, le maire de Gatineau Maxime Pedneaud-Jobin souhaite dans le même communiqué que l'édifice soit préservé : « Le couvent de la congrégation des Servantes de Jésus-Marie est un magnifique bâtiment de plus d'un siècle, dit-il. J'ai confiance dans le fait que la CCN saura préserver ce bijou patrimonial... »

PRINCIPAUX CONSTATS

- Le site est un lieu stratégique important sur la rue Laurier, situé à quelques centaines de mètres du très visité Musée canadien de l'histoire et entouré du parc Jacques-Cartier qui relie le pont Cartier-Macdonald au pont Alexandra.
- Les 5 500 m² des bâtiments existants suffiront amplement à l'intégration du Musée régional de l'Outaouais dans ses murs, ce qui permettrait d'incorporer toutes les fonctions optionnelles ou souhaitables à l'institution muséale.
- Les bâtiments monastiques n'ayant pas été construits à des fins publiques, ils nécessiteront toutefois d'importants et coûteux travaux de mise aux normes et de mise en espaces tant publics que privés du musée régional, incorporant la réserve nécessaire à ses collections et la réserve sectorielle de type *entrepôts locatifs*.
- Le cadre naturel du parc Jacques-Cartier et la proximité de la rivière des Outaouais, en aval de la chute des Chaudières, offrent de belles opportunités d'interprétation des facteurs naturels et géophysiques qui ont contribué au développement de la région et, plus spécifiquement, de la ville de Gatineau.

2. L'ancienne usine E.B. Eddy, dans le projet Zibi

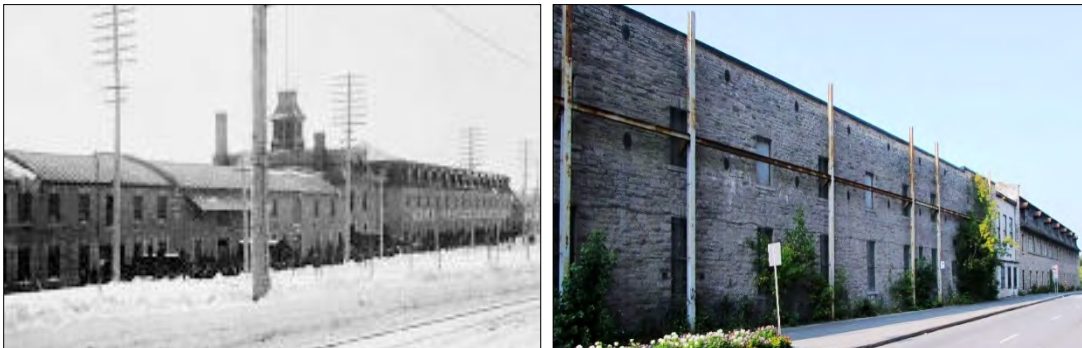
Le projet Zibi mené par Windmill Development Group vise à transformer l'ancien secteur industriel désaffecté du centre-ville anciennement occupé par la compagnie Domtar en un quartier vivant, une communauté écologique respectant le patrimoine.

Le mot algonquin zibi signifie rivière. Le site du projet Zibi revêt donc une grande importance pour les Autochtones de la région. Afin de créer un véritable partenariat, le promoteur Windmill s'est engagé envers les Anishinaabeg à les consulter à chaque étape du processus de développement.

Ce projet s'étend sur 13 hectares et permettra la construction de bâtiments totalisant 280 000 mètres carrés (3 millions de pieds carrés) dont les deux tiers seront réalisés du côté de Gatineau et le reste du côté d'Ottawa.

S'y trouveront notamment des habitations, des commerces et des restaurants, des entreprises de haute technologie et des bureaux. La première phase du projet est en cours de réalisation, se déployant de part et d'autre de la rue Eddy. Les bâtiments résidentiels de cette phase compteront 152 logements. En tout, le projet accueillera 1 800 logements qui seront construits sur une période de 15 ans. Les bâtiments seront tous développés selon les critères LEED Platine alors que l'organisation du site se fera selon les principes du développement durable de *One Planet Community*.

Une partie de ce projet se nomme *La promenade du patrimoine* et comprend l'ancien complexe industriel E. B. Eddy où pourrait être intégré le projet du musée régional. Il s'agit d'une suite d'édifices patrimoniaux qui longent la rivière et qui seront retournés à leur facture originelle. Ces structures restaurées et juxtaposées à des parcs et à une promenade en bord de rivière formeront un secteur historique attrayant.



Capture d'écran : <http://www.patrimoine-culturel.gouv.qc.ca/rpcq/>

Voici comment le Répertoire du patrimoine culturel du Québec débute la description de cet immeuble patrimonial :

L'ensemble industriel E.B. Eddy est un important complexe reconnu d'abord pour sa manufacture d'allumettes et celle d'articles domestiques en bois, pour sa production de bois d'œuvres et surtout pour son usine de pâtes et papiers. L'ensemble industriel est situé depuis 1854 sur les îles de la chute des Chaudières, de part et d'autre de la rivière des Outaouais, le long des rues Laurier et du boulevard Taché. Formé d'une trentaine de bâtiments divisés en quatre secteurs, l'ensemble industriel E.B. Eddy est, à l'exception de l'usine de la rue Laurier, inoccupé depuis 2007.

Depuis 2012, le long bâtiment industriel situé sur la rue Laurier et composé des édifices 1, 2, 3 et 6 – voir les photos ci-dessus – fait l’objet d’un classement *Immeuble patrimonial* par le gouvernement du Québec, mais la protection décrétée par ce classement ne s’applique qu’à l’enveloppe extérieure de ces édifices.

Vue aérienne montrant la planification du projet Zibi – carré blanc – et de l’ensemble industriel E. B. Eddy – carré rouge. Les anciennes usines à conserver ont des toitures rouges et les édifices classés 1, 2, 3 et 6 se trouvent au nord de ce carré rouge.



Capture d’écran : <https://www.zibi.ca/about/#location>

PRINCIPAUX CONSTATS

- Le promoteur du projet Zibi a la ferme volonté d’inclure des espaces culturels dans son méga-complexe immobilier, ce qui pourrait inclure un projet comme le Musée régional de l’Outaouais.
- Le site est situé en bordure de la branche nord de la rivière des Outaouais et au tout début ouest de la rue Laurier, une artère bordée par plusieurs institutions notoires dont le Musée canadien de l’histoire et le Musée canadien des enfants, la Maison du citoyen qui inclue la Galerie Montcalm, de grands hôtels et autres lieux publics, pour se terminer à l’est avec la Maison du vélo.
- Le complexe immobilier Zibi hébergera à terme une population de plusieurs milliers de personnes qui habiteront les 1 800 logements prévus dans le projet, ce qui insérerait le projet muséal dans un quartier passablement animé.
- À vue d’œil, les bâtiments n° 1, 2, 3 et 6 qui donnent sur la rue Laurier comptent à eux seuls plusieurs dizaines de milliers de mètres carrés, soit des surfaces qui dépassent amplement les besoins du projet muséal sous étude.

- Des relations ont déjà été établies avec le RPGO, signe qu'un partenariat plus important pourrait éventuellement être mis en place.

3. Deux terrains adjacents au cimetière de Saint-James

Des terrains inoccupés à l'est et au sud du cimetière de Saint-James, non loin du campus de l'Université du Québec en Outaouais – l'UQO – ont retenu l'attention des promoteurs du projet et de l'équipe Cultura car ils pourraient servir comme sites d'implantation au futur Musée régional de l'Outaouais.

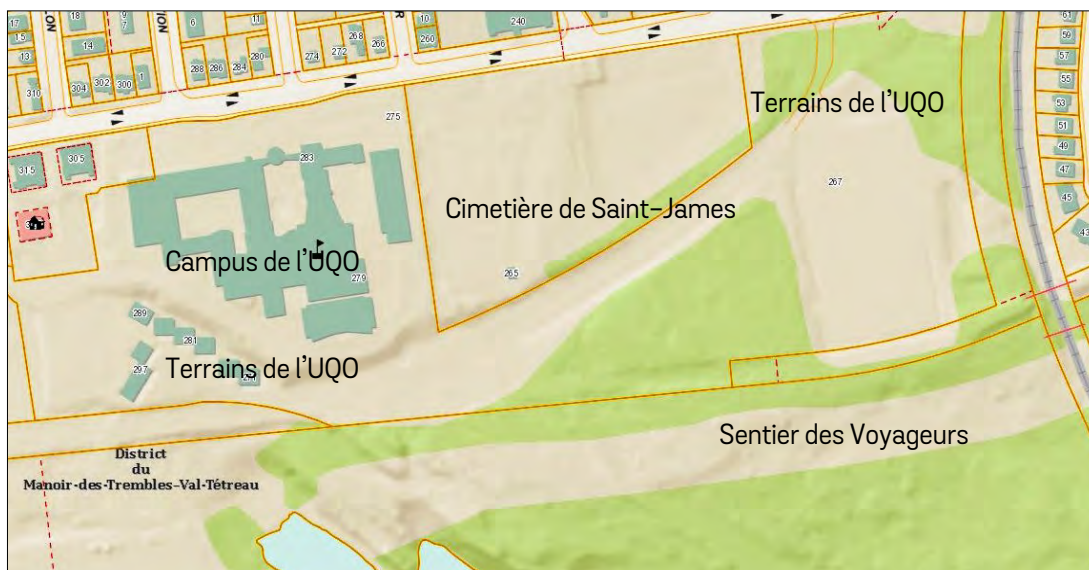
Le cimetière de Saint-James est le plus ancien cimetière européen dans la région de la capitale nationale. Ses plus vieilles sépultures et pierres tombales remonteraient aux années 1820. Implanté sur le versant d'une colline, en bordure du boulevard Alexandre-Taché et dans l'environnement urbain du centre-ville de Gatineau, il est cité site patrimonial par la Ville de Gatineau depuis février 2011.



Capture d'écran : <https://heritageottawa.org/fr/cimetiere-anglican-st-james> et <http://www.patrimoine-culturel.gouv.qc.ca/rpcq/>

Au cimetière de Saint-James reposent plusieurs grands pionniers de l'Outaouais, dont le fondateur du canton de Hull, Philemon Wright, et son épouse Abigail Wyman, la première femme d'affaires de la région. S'y trouvent également John Scott, premier maire de Bytown, Robert Bell, fondateur du journal *Ottawa Citizen*, Nicholas Sparks, riche propriétaire foncier du centre-ville d'Ottawa et plusieurs autres personnalités qui ont marqué le développement des deux rives de la rivière des Outaouais.

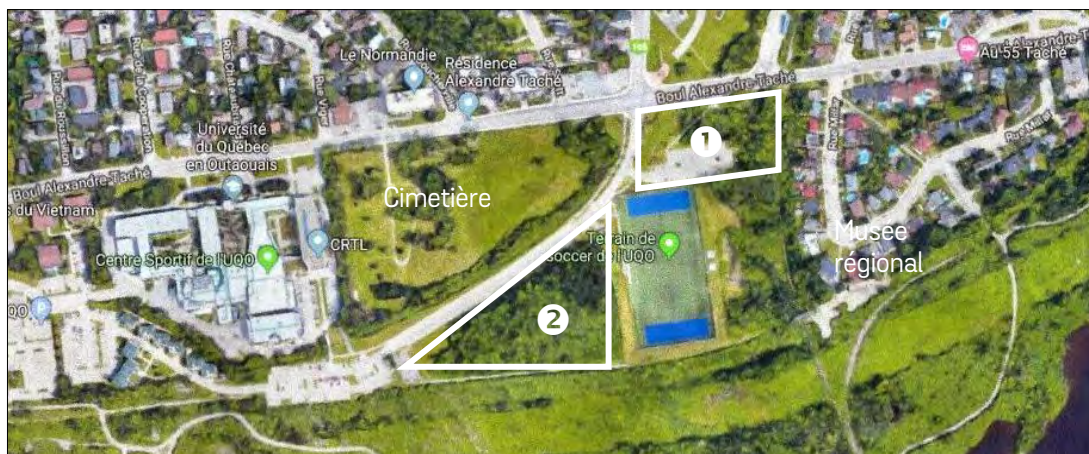
Le cimetière est bordé à l'est, au sud et l'ouest par des terrains appartenant à l'Université du Québec en Outaouais – voir le plan en page suivante. Ces terrains totalisent plusieurs dizaines d'hectares. La parcelle située le plus à l'est donne sur le boulevard Alexandre-Taché alors que les autres sont moins accessibles ou bien sont déjà occupées.



Capture d'écran : https://www.gatineau.ca/portail/carte_interactive

Comptant près de 10 000 m², la parcelle (1) sur la photo satellite ci-dessous pourrait facilement accueillir les 5 800 m² que nécessite l'immeuble muséal prévu, en plus d'avoir tout l'espace requis pour son éventuelle expansion et ses fonctions externes : entrée principale, espaces extérieurs de sociabilité, stationnement du public et du personnel, et voies d'accès au débarcadère du musée et aux réserves muséales.

Plus au sud, sur le chemin entourant le cimetière, la parcelle (2), plus boisée, offre les mêmes avantages, sauf pour ce qui est de l'accessibilité et de la visibilité.



Capture d'écran : <https://jardinstachevaltetreau.files.wordpress.com/2017/05/>

Ces sites sont situés au nord d'une zone riveraine gérée par la CCN et aménagée en parc urbain. Une ancienne voie ferrée les borde à l'est. La station Taché-UQO du réseau de transport en commun *Rapibus* se trouve à proximité, donnant à ces sites un mode d'accès plus facile, ce qui pourrait même minimiser le nombre d'espaces de stationnement près du musée.

Toutefois, de possibles travaux d'infrastructures sont à prévoir à proximité au cours des prochaines années. Cette information devra être confirmée avec les instances concernées si jamais le RPOG allait de l'avant avec le choix de ce site, considérant l'impact que certains travaux – vibrations, dynamitage, etc. – pourraient avoir sur les artefacts des collections.

PRINCIPAUX CONSTATS

- Les deux parcelles identifiées ci-dessus couvrent entre 8 000 et 12 000 m² de surface brute, ce qui suffit amplement à l'implantation du musée régional, incluant la réserve multisectorielle de type *entrepôts locatifs*.
- Le terrain de soccer de l'UQO et la Station Taché-UQO, à proximité, offrent un achalandage important et une facilité d'accès.
- Les deux sites offrent les mêmes avantages de voisinage grâce à leur proximité de l'UQO, haut-lieu du savoir et de la recherche qu'est cette université-réseau en Outaouais, les objectifs éducatifs et culturels de l'ensemble MUSÉO pouvant être considérés complémentaires à ceux de l'université.
- Les deux parcelles sont voisines du cimetière de Saint-James, ce qui permettrait d'offrir aux visiteurs des outils d'interprétation extérieurs portant sur les liens historiques et patrimoniaux du cimetière avec l'histoire régionale et ce, grâce aux sépultures des pionniers de l'Outaouais.
- La surface disponible dans la parcelle (1), son accès plus facile et sa plus grande visibilité en font un meilleur emplacement pour le musée régional que le terrain (2) situé au sud-ouest.
- Divers partenariats concrets, durables et avantageux pour le futur musée régional pourraient être établis avec l'UQO située tout près et avec ses programmes de premier et deuxième cycle en muséologie et patrimoines.

7.2 L'ANALYSE DES SITES RETENUS

Une dizaine de critères ont été identifiés pour faire l'évaluation des trois sites décrits en pages précédentes. Pour chacun, trois niveaux de comparaison en précisent les forces et les faiblesses ainsi que les avantages et les inconvénients : (1) les principaux avantages, (2) les facteurs d'incertitude et (3) les inconvénients et les difficultés envisageables pour chacun des critères.

Les critères d'analyse

Voici la définition – sous forme de questions – de chacun des 10 critères utilisés dans la grille d'évaluation des sites :

1. **Localisation et attractivité** : le site est-il bien situé dans la trame urbaine ? le tissu culturel ? au niveau touristique ? sera-t-il visible, hautement, moyennement ou peu visible ?
2. **Superficie terrain et expansion** : le terrain est-il assez grand pour le musée régional ? pour le musée et la réserve multisectorielle ? pour le stationnement hors rue ou en souterrain ? pour une expansion dans 25 ou 35 ans ? faut-il décontaminer le site ?
3. **Bâtiment neuf ou à réhabiliter** : parmi les sites étudiés, deux sont à construire, les deux autres ont déjà des bâtiments, mais sont-ils de grandeur suffisante ? seront-ils faciles à rénover, à mettre aux normes, à agrandir ?
4. **Accessibilité du public** : le site est-il facile d'accès ? en auto ? en vélo ? à pied ? est-il accessible par transport public ? est-il en lien avec les plans de développement des transports en commun à Gatineau et Ottawa ?
5. **Accès de biens et services** : le site est-il facilement accessible pour les livraisons de produits, d'expositions itinérantes et autres ? s'il est construit, est-il bien équipé pour la réception des stocks, collections et autres ?
6. **Voisinage et visibilité** : quelle est la qualité des environs ? le site a-t-il des voisins incompatibles ? le musée sera-t-il visible ? facilement repérable ?

7. **Acquisition foncière** : qui est le propriétaire du site ? peut-il être facilement acquis ou mis à la disposition du projet ? le coût sera-t-il abordable ? les délais d'acquisition sont-ils courts, moyens ou longs ?
8. **Architecture, muséographie** : un musée *signature* sera-t-il possible dans les deux sites sans bâtiment ? les bâtiments existants dans les deux autres sites peuvent-ils être modifiés ? peuvent-ils optimiser les fonctions prévues au programme ?
9. **Faisabilité technique** : le projet muséal peut-il être réalisé selon une certification LEED or ? ou même platine ? selon les normes HQE Bâtiment durable ? quelles seront les difficultés techniques rencontrées dans la restauration des bâtiments existants ? le monastère ? l'ancienne usine E. B. Eddy ?
10. **Faisabilité financière** : le coût d'acquisition de certains sites sera-t-il trop élevé pour le projet ? les bailleurs de fonds seront-ils au rendez-vous pour ces sites ? auront-ils des préférences ? émettront-ils certaines conditions ? le site de l'usine E. B. Eddy est-il plus facile à réaliser du fait qu'il soit privé ?

Les tableaux en pages suivantes présentent l'évaluation de chacun des sites retenus pour l'implantation du Musée régional de l'Outaouais à Gatineau.

Site 1 : Monastère des Servantes de Jésus-Marie

CRITÈRES D'ANALYSE	PRINCIPAUX AVANTAGES	FACTEURS D'INCERTITUDE	INCONVÉNIENTS – DIFFICULTÉS
LOCALISATION ET ATTRACTIVITÉ	Lieu stratégique sur la rue Laurier Lieu patrimonial municipal et fédéral	Édifice à caractère monastique, compatibilité avec institution muséale ?	Forte valeur architecturale et symbolique d'un monastère
SUPERFICIE TERRAIN ET EXPANSION	Terrain de 8 700 m ² , avec potentiel d'expansion du musée sur les lots voisins Usage possible d'un stationnement voisin	Stationnement hors-terre ou souterrain ? Changement de zonage ?	Terrain étroit et peu profond – 76 x 115 m (250 X 380 pi) – si les terrains voisins ne peuvent être utilisés
BÂTIMENT NEUF OU À RÉHABILITER	Bâtiments existants de 5 500 m ² Probablement en bon état et capables d'intégrer les deux réserves : visible et multisectorielle	Immeubles construits à diverses périodes Adaptation et travaux de démolition Capacité portante des planchers ? Hauteur suffisante des plafonds ?	Importants travaux à faire : mise aux normes, mise en musée, fenestration, capacité portante, mécanique-électricité, climatisation
ACCESSIBILITÉ DU PUBLIC	Accès du public localisé sur rue Laurier Pont Jacques Cartier, piste cyclable... Réseau de transport public à proximité	Circulations internes, verticales et horizontales adéquates ou à revoir ?	Traitement de la façade et de l'entrée Création de liens efficaces d'accès et circulation
ACCÈS DES BIENS ET SERVICES	Entrée possible des biens et des services à l'arrière du bâtiment	Circulations intérieures ?	Débarcadère, atelier de muséographie et réserves à placer sur le même étage
VOISINAGE ET VISIBILITÉ	Bien visible de la rue, à l'est du Musée canadien de l'histoire, dans le parc Jacques-Cartier, à proximité de la rivière	Inondations possibles lors de crues printanières, à vérifier auprès de la Ville de Gatineau	
ACQUISITION FONCIÈRE	Propriété de la CCN Conformité avec les objectifs d'occupation prévus par la CCN	Utilisation prédominante : code 1559 – <i>Maisons d'institutions religieuses</i> , impliquant changement de zonage	Conditions et exigences de la CCN pour location ou acquisitions du bâtiment et du terrain
ARCHITECTURE ET MUSÉOGRAPHIE	Bâtiment facilement réaménageable pour les fonctions privées : bureaux, ateliers, locaux techniques et autres	Conversion de la chapelle en <i>boîtes noires</i> pour salles d'expositions ?	Plusieurs espaces non configurés pour des fonctions muséales publiques, notamment les expositions
FAISABILITÉ TECHNIQUE	Travaux d'aménagement et de mise aux normes techniquement faisables Démarrage possible à court ou moyen terme après entente de location ou d'acquisition avec la CCN	Possibilité d'aménager un musée normé HQE <i>Haute qualité environnementale</i> ? un bâtiment LEED ?	Coût élevé des circulations verticales : escaliers publics et privés aux normes, ascenseurs aux normes, monte-charges adéquats
FAISABILITÉ FINANCIÈRE	Coût du projet probablement moins élevé que pour un bâtiment neuf	Longues et complexes procédures pour acquisition ou location de la CCN ? Les bailleurs de fonds publics et privés seront-ils au rendez-vous ?	Évaluation municipale 8 480 400 \$

Site 2 : Ancienne usine E.B. Eddy – Projet Zibi

CRITÈRES D'ANALYSE	PRINCIPAUX AVANTAGES	FACTEURS D'INCERTITUDE	INCONVÉNIENTS DIVERS
LOCALISATION ET ATTRACTIVITÉ	Lieu stratégique sur Alexandre-Taché, à l'entrée sud du Pôle Montcalm Symbole d'histoire régionale + grande adéquation avec thématique du musée	Insertion muséale importante compatible avec le grand complexe résidentiel et commercial Zibi ?	Site également envisagé par le projet du Musée fluvial Philémon Wright
SUPERFICIE TERRAIN ET EXPANSION	Grandeur certainement suffisante pour y insérer toutes les fonctions muséales + les réserves visible et multisectorielle	Expansion future du musée soumise aux volontés du propriétaire Windmill Dev. Group ?	Musée directement sur la rue, peu de possibilité d'espaces de convivialité extérieurs
BÂTIMENT NEUF OU À RÉHABILITER	Bâtiment industriel en pierre à restaurer, inventorié au Répertoire du patrimoine du Québec et capable d'accueillir toutes les fonctions et services du musée	Bâtiments 1, 2 et 3 endommagés par divers travaux de réfection et d'adaptation industrielle au fil des ans et fragilisés depuis la fermeture de l'usine en 2007	Importants travaux à faire de structure, décontamination, fenestration, capacité portante, électricité, acoustique, climatisation...
ACCESSIBILITÉ DU PUBLIC	Donner accès à un bâtiment auquel la population n'a jamais eu accès Transports en commun, routes d'accès, sentiers, pistes cyclables	Effets positifs et négatifs d'une population résidant à proximité du site, dans les 1 800 logements prévus ? Où sera le parking du musée ?	Prévention des inondations, à vérifier auprès de la Ville de Gatineau concernant les inondations de 2017 et 2019
ACCESSIBILITÉ BIENS ET SERVICES	Entrée des biens et services dissimulable à l'arrière du musée		
VOISINAGE ET VISIBILITÉ	Vaste complexe immobilier au confluent rivière et ruisseau de la Brasserie Intersection Alexandre-Taché et Laurier Plusieurs institutions notoires à proximité	Synergie possible avec les commerces et services environnants ?	
ACQUISITION FONCIÈRE	Volonté du promoteur Zibi d'intégrer un projet patrimonial ou muséal à son projet	Coût du loyer mensuel ou annuel inconnu si le bâtiment n'est pas acquis ?	Propriétaire privé + hausse de loyers et autres exigences du promoteur
ARCHITECTURE ET MUSÉOGRAPHIE	Tout le complexe Zibi développé selon les exigences LEED Platine Vastes espaces adaptables muséalisables permettant l'insertion de muséographies d'avant-garde	La protection de l'extérieur du bâtiment, une limite au geste architectural ? Édifice tout en longueur = musée tout en longueur ?	Peu ou pas de possibilité de jouer avec la transparence car l'enveloppe extérieure des bâtiments est protégée comme <i>Immeuble patrimonial</i> par le gouvernement du Québec
FAISABILITÉ TECHNIQUE	Délai de réalisation possible à moyen terme, après entente avec propriétaire	Exigences des règlements de protection du patrimoine inventorié bâti ?	Travaux préparatoires, organisation du chantier, autres
FAISABILITÉ FINANCIÈRE	Coût plus ou moins élevé du projet muséal selon que le musée est propriétaire ou locataire de l'immeuble	Promoteur de Zibi, partenaire éventuel du projet ? Les bailleurs de fonds publics et privés seront-ils au rendez-vous ?	

Site 3 : Terrains de l'UQO (1) et (2) près du cimetière de Saint-James

CRITÈRES D'ANALYSE	PRINCIPAUX AVANTAGES	FACTEURS D'INCERTITUDE	INCONVÉNIENTS DIVERS
LOCALISATION ET ATTRACTIVITÉ	Près du cimetière, lieu patrimonial unique, et de l'UQO, haut-lieu du savoir, de la recherche et de partenariats possibles	Intérêt ou motivation de l'UQO dans le projet	Pas ou peu de services publics, de restaurants et de commerces à proximité
SUPERFICIE TERRAIN ET EXPANSION	Terrains assez vastes pour intégrer toutes les fonctions, plus les réserves multisectorielles et entrepôts locatifs, le terrain 2 offrant plus de possibilité d'expansion à long terme	Projets éventuels d'expansion de l'UQO à long terme sur ses terrains plus à l'est ?	Terrain 1 limité au sud par le terrain de soccer de l'UQO et un stationnement Dénivellation à considérer pour le terrain 2
BÂTIMENT NEUF OU À RÉHABILITER	Bâtiment neuf à construire sur les 2 sites selon <i>Programme fonctionnel et technique</i> répondant aux normes muséographiques	Changement de zonage exigé ? Fouilles archéologiques nécessaires ?	
ACCESSIBILITÉ DU PUBLIC	Plusieurs accès possibles selon la configuration éventuelle du bâtiment Boulevard Alexandre-Taché, transport en commun, pistes cyclables, parking... Proximité de l'UQO : étudiants, profs, chercheurs, personnel et visiteurs	Quels visiteurs le musée régional pourra attirer vers ce site ?	Site plus éloigné que les deux autres du centre-ville de Gatineau et des artères et ponts vers Ottawa, entouré d'un environnement plus résidentiel
ACCESSIBILITÉ BIENS ET SERVICES	Entrée des biens et services dissimulable à l'arrière du musée Mutualisation possible de services		
VOISINAGE ET VISIBILITÉ	Belle visibilité du terrain situé sur le boul. Alexandre-Taché, beaucoup de circulation Au sud, vaste espace vert, loisirs, rivière Au nord, voies vers Parc de la Gatineau	Parc de la Gatineau à proximité, un atout touristique ? Contamination de terrains voisins ?	
ACQUISITION FONCIÈRE	2 terrains possibles, les deux appartenant à l'UQO	Possibilité d'achat ou bien location à long terme ? Coût d'acquisition ?	Longueur des procédures avec l'UQO pour les deux terrains ?
ARCHITECTURE ET MUSÉOGRAPHIE	Possibilité de créer un bâtiment <i>phare</i> et de mettre en valeur le cimetière	Respect des règlements de protection du cimetière, citation <i>site patrimonial</i>	Gestion du concours d'architecture
FAISABILITÉ TECHNIQUE	Excellente, possibilité de normes HQE <i>Haute qualité environnementale</i> et d'une construction LEED, or ou platine	Démarrage à moyen ou long terme, après entente	
FAISABILITÉ FINANCIÈRE	Plusieurs facteurs réunis pour la faisabilité financière du projet	Les partenaires financiers, publics et privés, seront-ils au rendez-vous ?	

6.3 L'ÉVALUATION COMPARATIVE DES SITES

Les trois sites retenus ayant fait l'objet dans les tableaux précédents d'un examen adapté aux données disponibles sur chacun d'eux, il est maintenant possible d'en faire une évaluation comparative afin de déterminer le ou les sites qui offrent le potentiel le plus élevé pour l'implantation optimale du Musée régional de l'Outaouais.

Cette évaluation comparative des sites d'implantation faite par l'équipe CULTURA se veut indicative seulement, car plusieurs des éléments et facteurs en jeu restent à confirmer. Ils ne peuvent donc pas être considérés comme définitifs pour le moment, étant donné la valeur exploratoire de la présente étude. Plusieurs points auront donc besoin d'être confirmés avant que le RPGO ne prenne une décision éclairée sur le site optimal pour l'implantation du musée régional.

Compte tenu de l'avis ci-dessus et prenant pour base les 10 critères d'analyse utilisés dans les tableaux qui précèdent, l'équipe CULTURA a ainsi évalué globalement et de manière numérique la force de chacun des sites par rapport à ses concurrents. Les valeurs pondérées données à chaque critère vont de 0 à 10, soit du niveau le plus faible au plus fort. Ces valeurs sont toutefois données à titre indicatif lorsque les données sont manquantes ou insuffisantes.

CRITÈRES D'ANALYSE	Site 1 Monastère Rue Laurier	Site 2 Usine E.B. Eddy	Site 3. (1) Terrain UQO Est du cimetière	Site 3. (2) Terrain UQO Sud du cimetière
LOCALISATION ET ATTRACTIVITÉ	8	9	7,5	6,5
SUPERFICIE TERRAIN ET EXPANSION	7,5	8,5	9	8,5
BÂTIMENT NEUF OU À RÉHABILITER	7,5	7,5	9	9
Accessibilité DU public	7,5	7,5	7,5	6,5
ACCESSIBILITÉ biens ET services	8	7	8,5	8,5
VOISINAGE ET VISIBILITÉ	8,5	8,5	7,5	6,5
ACQUISITION FONCIÈRE	7,5	8	7,5	7,5
ARCHITECTURE ET MUSÉOGRAPHIE	7	7,5	9	9
FAISABILITÉ TECHNIQUE	9,5	8	9	8,5
FAISABILITÉ FINANCIÈRE	7,5	7	7,5	7
TOTAL/100	78,5	78,5	82	77,5

Selon cette évaluation préliminaire chiffrée, c'est le site 3. (1) situé à l'est du cimetière de Saint-James qui obtient le pointage le plus élevé. Il est suivi de près par les trois autres sites, soit par l'ancienne usine E. B. Eddy et le monastère des Servantes de Jésus-Marie, et enfin par le site 3. (2), au sud du cimetière.

ORGANISER L'IMPLANTATION

Un parcours stratégique doit être envisagé dès maintenant pour une implantation réussie du futur Musée régional de l'Outaouais sur l'un des sites étudiés au chapitre précédent ou autre. Les actions prises durant ce parcours stratégique méritent toute l'attention du RPGO car elles auront des conséquences sur la réalisation du projet.

Les stratégies d'implantation envisageables, voire obligatoires, sont de divers niveaux. Elles débuteront réellement par la création d'un incubateur pour le projet. Suivront les divers programmes et formalités des paliers de gouvernement et le choix définitif du site d'implantation. L'incubateur verra ensuite à l'organisation d'une campagne initiale de financement et d'un concours d'architecture pour une construction neuve, un bâtiment *signature*, ou pour la restauration ou rénovation d'un immeuble ancien comme le monastère des Servantes de Jésus-Marie ou l'ancienne usine E. B. Eddy.

8.1 L'INCUBATEUR DE PROJET

Pour mener à bien le projet de musée régional, le RPGO doit envisager la création d'une nouvelle structure, un OBNL, agissant comme *incubateur* pour le futur musée régional. Cette structure sera indépendante ou dépendante du RPGO et dédiée au seul projet du musée régional, le suivant jusqu'à son ouverture officielle et devenant éventuellement et possiblement l'organisme gestionnaire du musée sur le long terme.

L'incubateur comportera deux volets : le premier sera dédié à la réalisation du musée régional lui-même et le second au soutien professionnel des institutions patrimoniales de l'Outaouais qui font partie du RPGO, car il faut que lors de l'ouverture du musée régional, ses satellites muséaux ainsi que les institutions patrimoniales en région aient atteint un certain niveau d'excellence. Il faut le rappeler, le projet se veut un *ensemble culturel et patrimonial* capable de combler le retard en infrastructures muséales et patrimoniales structurantes en Outaouais.

But de l'incubateur : entité légale et fonctionnelle pré-musée, l'incubateur aura toute la légitimité de rechercher le financement nécessaire au projet et de répondre aux différents critères et aux demandes des programmes gouvernementaux, dont ceux d'agrément et d'accréditation du MCCQ, des enjeux majeurs pour le succès éventuel du projet. Bref, l'incubateur sera le maître d'ouvrage du projet et l'embryon du musée, lequel se convertira le moment venu en musée régional agréé.

Fonctionnement de l'incubateur : pour mener à bien son rôle d'incubateur, la nouvelle structure agira à deux niveaux, d'abord comme *bureau de projet* pour concrétiser le musée régional et puis comme *pôle de services* aux institutions formant le réseau.

Bureau du projet : le premier niveau de l'incubateur sera le *bureau du projet* agissant comme pilote de toutes les démarches de conception, de recherche de financement, de conception et programmation, de construction et autres du musée régional. Ce bureau commandera et supervisera toutes les études nécessaires à la concrétisation du projet de même que toutes les activités de communication et de représentation, incluant une exposition de préfiguration pour diffusion sur le projet et recherche de son financement. Il sera éventuellement responsable du bon déroulement des travaux de construction, s'adjoignant pour ce faire les compétences nécessaires.

Pôle de services aux institutions patrimoniales : la deuxième fonction de l'incubateur, celle de *musée-ressource*, sera la mise en opération d'un *pôle de services* performant. La mise en commun des différentes compétences dans les institutions partenaires se mettra graduellement en place et ce, le plus tôt possible. Des formations devraient être offertes et des projets collectifs pourraient être initiés via l'incubateur.

Grâce à ces deux fonctions, l'incubateur pourra développer et faire fonctionner ce qui est appelé à devenir un grand musée régional, lequel sera appuyé des institutions patrimoniales déployées sur tout le territoire de l'Outaouais.

8.2 LES FORMALITÉS ET PROGRAMMES

Le RPGO devra s'acquitter de diverses formalités légales et ce, dès le début du parcours stratégique d'implantation du musée régional. Le temps de l'avant-projet muséal est une étape cruciale pour le développement d'une institution comme l'ensemble MUSÉO car c'est durant cette période que les formalités légales devront être remplies pour qu'elle puisse exister vraiment et se développer en toute conformité avec les lois et les règlements des divers paliers gouvernementaux.

L'incorporation institutionnelle

Le Musée régional de l'Outaouais est projeté depuis quelques temps déjà comme étant un musée-réseau unissant un musée-plateforme et ses divers satellites situés en plusieurs lieux de la région, qu'ils soient muséaux ou patrimoniaux.

Toutefois, l'institution en cours de création n'a pas encore ses lettres patentes et n'est donc pas une *personne morale* au sens de la loi. Il faut donc régulariser la situation et ainsi passer de l'intentionnel à l'officiel. Pour ce faire, l'équipe CULTURA recommande que l'institution soit officiellement créée et se donne une structure juridique dans les plus brefs délais, en concordance avec les règlements en vigueur.

Au Québec, la grande majorité des musées sont incorporés comme organismes à but non lucratif – OBNL – sous la *Loi sur les compagnies, Partie III*. Une demande d'inscription doit d'abord être déposée au Registraire des entreprises du Québec (REQ) une fois que le nom choisi pour l'institution est confirmé comme disponible. Il faut ensuite remplir la *Demande de constitution en personne morale sans but lucratif* et régler les frais d'inscription.

Compte tenu des incidences légales que comporte la constitution d'une personne morale, il est préférable pour ces démarches de recourir à l'expertise d'un conseiller juridique. Ses conseils seront utiles, notamment pour décrire les objets pour lesquels la constitution en personne morale sans but lucratif est demandée, confirmer le nom de la personne morale et mettre en place l'organisation interne de celle-ci.

Le statut d'organisme de bienfaisance

En vertu de la *Loi de l'impôt sur le revenu* au Canada, un organisme comme le Musée régional de l'Outaouais doit s'enregistrer comme organisme de bienfaisance pour avoir le droit de remettre à ses donateurs des reçus pour fins d'impôt. Ces reçus permettent aux donateurs d'avoir droit à des déductions fiscales, ce qui peut les inciter à donner davantage à l'OBNL qu'ils veulent soutenir.

Le numéro de charité encourage donc les dons, legs ou autres biens négociables provenant de fondations, d'entreprises ou de particuliers et peut ainsi diversifier les sources de financement des organismes. L'exonération d'impôt pour les donateurs représente un avantage tangible pour les organismes de bienfaisance enregistrés et délivrant des reçus officiels. Pour obtenir le statut

d'organisme de bienfaisance au niveau fédéral, l'organisme doit rencontrer certains critères qui garantissent une saine gestion, ce qui est une des conditions essentielles pour motiver les donateurs.

Conditions d'admissibilité :

1. L'organisme doit être créé pour une des quatre fins de bienfaisance prévues par la loi : aide à la pauvreté, avancement de l'éducation – *les musées sont admissibles sous cette catégorie* – ainsi qu'avancement de la religion et autres fins profitant à l'ensemble de la population.
2. L'organisme doit démontrer qu'il offre un *bienfait d'intérêt public*.
3. L'organisme doit avoir été constitué en personne morale ou autrement créé au Canada et avoir son siège social au Canada.
4. L'organisme doit consacrer toutes ses ressources – argent, biens, employés et bénévoles – à ses activités de bienfaisance.

Demande : la préparation de la demande est généralement assez longue et comporte un grand nombre de questions, mais elle peut être présentée en tout temps en complétant le formulaire T2050 Demande d'enregistrement qui se trouve sur le site www.canada.ca/fr/agence-revenu/services/organismes-bienfaisance.

Les délais de réponse étant habituellement assez longs, le promoteur du musée régional doit rapidement enclencher ce processus une fois l'institution incorporée. Ce statut au niveau fédéral lui permettra d'inciter des donateurs à contribuer au projet de création du Musée régional de l'Outaouais.

L'agrément du musée

L'agrément des institutions muséales québécoises est délivré par le ministère de la Culture et des Communications au nom du gouvernement du Québec. Il garantit à la population l'accès à un établissement d'intérêt public de qualité.

Ce sceau de qualité s'inscrit dans le respect de normes reconnues internationalement en matière de pratiques muséologiques, et de planification, protection et mise en valeur du patrimoine. L'agrément est attribué sans égard à l'engagement financier du gouvernement envers l'institution, avertit le site du MCCQ www.mccq.gouv.qc.ca/index.php?id=6154.



Bénéfices de l'agrément : les institutions muséales agréées bénéficient en premier lieu d'une reconnaissance gouvernementale majeure, sous la forme d'un sceau, une image de marque. Elles sont admissibles à certains services et programmes d'aide financière du ministère de la Culture et des Communications – MCCQ – et de ses partenaires gouvernementaux et gagnent en visibilité et en crédibilité auprès de partenaires privés, publics et municipaux. L'agrément est un critère obligatoire pour avoir accès au programme d'Aide au fonctionnement pour les institutions muséales (PAFIM).

Admissibilité : pour obtenir un agrément, les institutions muséales québécoises doivent se conformer aux critères d'admissibilité et à l'ensemble des exigences en matière de gouvernance, de gestion des ressources financières, humaines et physiques, de services aux différentes clientèles, de gestion et de conservation des collections, de diffusion et d'éducation.

Critères d'admissibilité : pour être admissible, l'institution muséale doit :

- posséder le statut d'organisme à but non lucratif (OBNL) ou relever d'un OBNL, d'une municipalité, d'une maison d'enseignement, d'une communauté religieuse, ou d'un conseil de bande;
- correspondre à la définition d'institution muséale publiée dans le *Guide des exigences* du MCCQ;
- être ouverte au public depuis au moins 3 ans au moment du dépôt de la demande d'agrément;
- disposer d'un lieu physique permanent accessible au public, en être propriétaire ou locataire et détenir alors une entente écrite;
- assurer une période minimale d'ouverture au public (12 semaines consécutives par année pour les institutions muséales saisonnières et 40 semaines par année pour les autres);
- employer du personnel rémunéré;
- démontrer une saine gestion financière;
- avoir un ou des partenaires financiers ou en services (autres que les ministères);
- avoir une visibilité sur Internet;
- avoir tenu une réunion du conseil d'administration au cours des 6 derniers mois.

Concernant le 3^e critère ci-dessus, il faudra trouver une stratégie pour que le Musée régional de l'Outaouais devienne une *institution muséale agréée* avant les trois années d'ouverture prescrites car il ne pourra pas durant cette période d'attente profiter du Programme d'aide au fonctionnement des institutions muséales – PAFIM – du MCCQ, l'agrément étant une de ses conditions d'admissibilité.

L'admission au PAFIM

Le PAFIM comprend deux volets et le Musée régional de l'Outaouais pourra faire application au Volet 2 car il pourrait se qualifier « *institution muséale gestionnaire de biens patrimoniaux protégés en vertu de la Loi sur le patrimoine culturel* ». Pour ce faire, il lui faudra évidemment choisir un site d'implantation reconnu comme site patrimonial, comme l'ancienne usine E. B. Eddy, le monastère des Servantes de Jésus-Marie ou autre lieu patrimonial reconnu.

Le volet 2 du PAFIM a pour objectif de permettre aux institutions muséales régionales et nationales qui se qualifient au programme de :

- mettre en valeur et interpréter les biens patrimoniaux classés ou situés dans un site patrimonial déclaré;
- assurer l'accessibilité de ces biens par une ouverture au public;
- encourager la production de plans d'entretien préventif des immeubles patrimoniaux qu'occupe ou qu'utilise l'institution.

Admissibilité : le programme s'adresse aux personnes morales sans but lucratif, qu'elles soient des organismes ou coopératives :

- qui ont leur siège social au Québec et qui y réalisent la majorité de leurs activités;
- qui offrent à la population ou à leurs membres les conditions optimales d'accès à leurs activités, à leurs biens et à leurs services;
- qui ont respecté, le cas échéant, leurs engagements envers le Ministère lors de l'attribution d'une précédente subvention.

L'aide financière est réservée aux institutions muséales de portée régionale et nationale :

- qui sont agréées par le Ministère en vertu du mécanisme instauré à cette fin;
- qui œuvrent dans les champs de compétence du Ministère en matière de muséologie;
- qui sont ouvertes au public au moins 40 semaines par année (basse saison : minimum de 24 heures par semaine et minimalement le samedi ou le dimanche; haute saison : minimum de 36 heures par semaine et obligatoirement les samedis et dimanches);
- qui ont au minimum 3 employés réguliers à temps plein tout au long de l'année;
- qui présentent des états financiers équilibrés;
- qui génèrent des revenus de diverses sources publiques et privées.

Si l'institution muséale exerce d'autres fonctions telles que centre d'archives, centre communautaire, centre de production ou autre, elle ne peut en tenir compte dans sa demande au PAFIM.

8.3 LA CAMPAGNE INITIALE DE FINANCEMENT

Quel que soit le coût global du projet du Musée régional de l'Outaouais, il faut qu'une campagne majeure de financement soit lancée dès son acceptation officielle afin de boucler le budget nécessaire à sa réalisation. Par opposition à une campagne annuelle, une campagne initiale vise des investissements importants permettant de rassembler les fonds nécessaires à l'édification du musée.

Ce type de campagne exige un effort d'exception et il n'est pas rare que les organismes fassent appel à une firme spécialisée dans les levées de fonds ou encore à des personnalités influentes pour les aider à amasser ces fonds. Faire appel à de tels spécialistes pourrait s'avérer avantageux pour le Musée régional de l'Outaouais puisque l'exercice s'avère ardu pour la population et les organisations de la région qui, semble-t-il, n'ont pas cette culture de campagne de financement ancrée en eux.

La campagne majeure de financement peut aussi établir divers niveaux de donateurs, soit grands donateurs, moyens donateurs et autres. À titre d'exemple, le Musée d'archéologie et d'histoire Pointe-à-Callière liste dans son rapport annuel de 2018, en page 23, les différentes catégories de donateurs de sa dernière campagne majeure pour le financement de son projet d'agrandissement :

- 2 millions \$ et plus : Hydro-Québec;
- 1 million \$ et plus : Banque nationale, Fondation J.-A. Bombardier, Québecor;
- 500 000 \$ et plus : Power Corporation du Canada;
- 200 000 \$ et plus : Industrielle Alliance, 1 donateur particulier;
- 100,000 \$ et plus : Ivanhoé Cambridge, RBC Fondation, Transat A. T. inc.;
- 50 000 \$ et plus : Deloitte, Énergir, Métro, Provencher-Roy, 2 particuliers;

- 25 000 \$ et plus : PriceWaterhouseCoopers, 3 donateurs particuliers;
- 10 000 \$ et plus : Alithya, Avanti Group, Bell Canada, Financière Sun Life, Magnus Poirier, Fondation Hewitt;
- 5 000 \$ et plus : Bombardier, CAE inc. ESI Technologies, EY, Fonds de solidarité FTQ, Groupe Deschênes, Groupe V Média;
- 2 000 \$ et plus : Air Canada, Caisse de dépôt et de placement, National, Norton Rose Fullbright, Fondation Frontenac–Fonds Pierre Matha, 8 particuliers;
- 1 000 \$ et plus : Aéroports de Montréal, Alliance Prével, McCarthyTétrault, NAPA Pièces d’auto et une quinzaine de donateurs particuliers;
- 500 \$ et plus : Tourisme Montréal, Université McGill, une quinzaine de particuliers;
- 250 \$ et plus : une trentaine de donateurs particuliers;
- 100 \$ et plus : près d’une centaine de donateurs particuliers.

Il faut rappeler que toutes les sommes recueillies, si petites soient-elles, sont importantes dans une campagne de financement. Évidemment, les gros donateurs sont souvent les sociétés d’état, les grandes compagnies et les fondations. Il faut retenir de la campagne majeure de Pointe-à-Callière que toutes les compagnies ou individus qui gravitent autour du projet muséal sont de potentiels donateurs, que ce soit la compagnie d’assurance, la firme d’avocats, l’architecte, l’entrepreneur...

Un comité devra être formé dès que le projet sera fermement en route afin de recruter un ou des porte-paroles de renom, des bénévoles et des démarcheurs, et de préparer tout le matériel publicitaire nécessaire à la campagne et aux contacts avec les grands médias et sur les réseaux sociaux. Bref, il faudra une campagne de financement initiale majeure bien organisée et efficace pour que la *part du milieu* vienne appuyer les subventions gouvernementales dans la réalisation du projet.

Ce comité créé pour la campagne de financement devra aussi tenir compte des particularités propres à la région dans son démarchage de donateurs car celle-ci compte peu ou pas de sièges sociaux de grandes et de moyennes entreprises, comme ce fut le cas pour la levée de fonds visant l’agrandissement du Musée d’archéologie et d’histoire Pointe-à-Callière.

Force est de constater que l’entreprise principale en Outaouais, c’est le gouvernement fédéral et que son mode de contribution au projet se fera à travers les programmes de subventions qu’il met à la disposition des promoteurs de projets culturels.

La campagne pour le Musée régional de l’Outaouais se fera donc dans un contexte tout à fait particulier. Elle sera probablement difficile pour les commandites et la philanthropie. À prime abord, il semble qu’elle devra axer ses efforts d’abord sur les individus et ce, sans oublier les entreprises installées ou opérant en Outaouais.

8.4 LE CONCOURS D'ARCHITECTURE

Même si le site du futur musée n'est pas encore défini, l'équipe CULTURA propose de faire un concours d'architecture pour la conception et la réalisation du musée régional. Il est certain qu'un tel concours contribuera non seulement à l'excellence du projet immobilier, mais aussi à une plus grande visibilité de la future institution muséale et à son rayonnement éventuel en région et hors région.

À titre d'exemple, le Musée des Beaux-Arts de Montréal a fait appel à trois firmes d'architecture du Québec pour la construction du Pavillon 5 qui abrite notamment la collection Michael et Renata Hornstein et qui a été inauguré en 2017, dans le cadre du 375^e Anniversaire de Montréal. D'autre part, le Musée national des beaux-arts à Québec a fait un concours d'architecture international pour la construction du Pavillon Lassonde inauguré en 2016. Le lauréat en fut l'agence d'architecture OMA basée à Rotterdam et fondée par l'architecte Rem Koolhaas.

L'Insectarium de Montréal et le Biodôme, présentement en construction, ont aussi fait l'objet de concours d'architecture internationaux. « Notre intention est de profiter de l'esprit inventif de scientifiques, d'artistes et de concepteurs qui travailleront de pair pour pousser encore plus loin le mariage entre la nature, l'art et l'homme », affirmait alors Charles-Mathieu Brunelle, directeur d'Espace pour la vie.

La grande qualité architecturale de plusieurs musées nationaux du Canada à Gatineau et à Ottawa est une autre raison qui milite en faveur d'un concours architectural pour donner à Gatineau et à la région une institution dont l'envergure et l'originalité architecturale sauront contribuer à son attractivité et à sa notoriété.

Rappelons que l'Ordre des architectes du Québec définit le concours d'architecture comme un mode d'attribution de la commande en architecture qui repose sur une évaluation comparée des propositions soumises par plusieurs architectes ou groupes d'architectes. Plusieurs formules de concours d'architecture sont possibles : concours ouvert, restreint ou sur invitation; concours à l'échelle nationale ou internationale; concours limité aux seuls architectes ou ouvert à des consortiums pluridisciplinaires; concours mené en une seule étape ou en plusieurs phases, etc.

En gros, après réception des esquisses reçues à la suite du lancement du concours, le jury du concours choisit un lauréat sur la base du concept proposé pour le bâtiment muséal et non sur celle de la renommée de l'architecte ou du prix qu'il demande pour ses services, comme c'est le cas dans un appel d'offres traditionnel. Si plus d'une proposition architecturale sont choisies, il y aura concours – généralement rémunéré – entre les lauréats qui préciseront leur projet à un niveau plus avancé et le jury se prononcera alors sur le gagnant du concours.

Si le promoteur du Musée régional de l'Outaouais décide de lancer un concours d'architecture, il doit prévoir un budget pour son organisation et pour la rémunération des agences d'architecture qui y participeront. Celle-ci peut être de l'ordre de 10 000 à 20 000 \$ par agence sélectionnées pour participer au concours. Il faudra aussi penser à la rémunération de certains membres du jury qui analysera les projets et aux dépenses encourues par la démarche.

L'équipe CULTURA a suggéré de manière préliminaire un budget global de 115 000 \$ dans son tableau des frais afférents du projet, présenté plus loin dans ce rapport. Compte tenu du développement du projet et du lieu où il sera implanté, il faudra peut-être, s'il y a lieu, réévaluer ce montant lorsque le moment sera venu de lancer le concours d'architecture pour le Musée régional de l'Outaouais.

ORGANISER LE FINANCEMENT

Trouver les fonds nécessaires à la création du Musée régional de l'Outaouais ne sera pas une mince affaire et nécessitera une stratégie de financement de longue haleine et des efforts à la fois nombreux, constants et conséquents.

Même s'il s'agit d'un projet régional structurant, tant pour Gatineau et l'Outaouais que pour la région de la capitale nationale, il ne faut pas penser que les fonds seront au rendez-vous tout simplement parce que l'Outaouais est en déficit depuis des décennies au niveau de ses équipements culturels, éducatifs et de santé. Bien que le contexte politique semble favorable, la partie n'est pas pour autant gagnée d'avance. Il serait imprudent d'assumer que le projet se fera facilement parce que *tout le monde* réalise que l'Outaouais a trop longtemps été négligé au niveau muséal.

Ce chapitre identifie les éventuels et principaux partenaires financiers du projet et indique les programmes et sources possibles de financement des gouvernements fédéral et québécois ainsi que celles d'éventuels partenaires privés. Ces sources sont suivies des informations relatives à leurs conditions d'admissibilité ainsi qu'aux montants dont ils disposent pour financer les projets qui leur sont soumis.

À noter que ces programmes et sources de financement sont ceux qui existaient avant la pandémie Covid-19 et qu'ils peuvent faire l'objet de modifications, d'ajouts, de suppressions et même d'abolition. L'incubateur MUSÉO devra tenir compte, avec le RPGO, de cet environnement changeant et envisager un contexte d'incertitude. Bref, il faudra être prêt à s'adapter aux changements possibles, voire imposés.

9.1 LES PROGRAMMES FÉDÉRAUX

Le Gouvernement du Canada a présentement deux programmes de subvention ou d'aide financière pour des projets tels que le Musée régional de l'Outaouais, soit le Fonds du Canada pour les espaces culturels – le FCEC – et les programmes relevant du plan *Investir dans le Canada* mis en œuvre par Infrastructure Canada.

Le Fonds du Canada pour les espaces culturels

Le Musée régional de l'Outaouais est un projet qui pourrait avantageusement profiter de ce programme car, comme le dit son site web www.canada.ca/fr/patrimoine-canadien/services/financement/fonds-espaces-culturels/lignes-directrices, « le Fonds du Canada pour les espaces culturels (FCEC) contribue à améliorer les conditions matérielles favorisant la collaboration, la création, la diffusion, la conservation et les expositions dans le domaine des arts et du patrimoine et à accroître et bonifier l'accès des Canadiens et des Canadiennes aux arts et à la culture. »

Sont admissibles les organismes artistiques ou patrimoniaux à but non lucratif, gérés de manière professionnelle, incorporés aux termes de la *Loi canadienne sur les organisations à but non lucratif* ou des lois provinciales et territoriales équivalentes. Les demandeurs doivent démontrer qu'ils sont actifs dans l'exécution de leur mandat artistique ou patrimonial depuis au moins deux ans et que leur programmation est accessible à tous les Canadiens.

Projets admissibles : la construction ou la rénovation d'installations vouées aux arts ou au patrimoine, incluant les hubs créatifs, l'acquisition d'équipements spécialisés ou la réalisation d'études de faisabilité. Les organismes qui présentent une demande doivent démontrer qu'ils sont

propriétaires de l'édifice ou du terrain ou bien qu'ils possèdent un bail à long terme, d'un minimum de 10 ans.

Dépenses admissibles pour les projets de construction ou de rénovation :

- honoraires professionnels pour des services en architecture, en ingénierie, pour des services techniques, pour la gestion de projet ou encore pour des évaluations environnementales;
- construction ou rénovation d'une infrastructure culturelle, y compris :
 - l'acquisition et les frais de transfert d'une propriété,
 - les frais d'intérêts pour le financement à court terme du projet,
 - les frais de démolition et d'excavation,
 - le coût des matériaux et de la main-d'œuvre,
 - le système de protection incendie et les dispositifs de sécurité,
 - les systèmes et mesures visant à améliorer l'accès aux personnes à mobilité réduite,
 - les pratiques environnementales et de construction durable, par exemple, LEED, écoÉnergie et autres,
 - l'équipement spécialisé,
 - les sièges fixes,
 - l'achat et l'installation d'œuvres d'art public dans le cadre de projet de construction ou de rénovation,
 - la signalétique en reconnaissance de l'appui financier du FCEC, requise pour les contributions dépassant 100 000 \$.

Dépenses admissibles pour les équipements spécialisés dans un musée :

- les systèmes de sonorisation et d'éclairage;
- les équipements de scénographie et de montage;
- les équipements multimédias;
- l'achat et installation de systèmes intégrés de collecte de données et billetterie,
- le système de contrôle de la qualité de l'air;
- les systèmes d'entreposage;
- les vitrines d'exposition, panneaux et présentoirs interactifs reliés aux expositions permanentes;
- les coûts d'achat et d'installation d'équipements spécialisés et la formation liée à leur utilisation;
- les systèmes d'accrochage pour expositions temporaires ou autres;
- les hygrothermographes pour le contrôle des conditions ambiantes.

Dépenses admissibles pour les études de faisabilité :

- les honoraires professionnels liés à l'évaluation de la viabilité du projet;
- les honoraires professionnels liés à la conception, à l'analyse du marché et des ressources nécessaires à l'exploitation du nouveau site ou d'un site rénové;
- les honoraires professionnels de techniciens spécialisés.

Limites de l'aide gouvernementale : l'aide financière totale du FCEC et des autres niveaux de gouvernement, fédéral, provincial ou municipal, ne peut excéder 100 % du total des coûts liés au projet. Ce calcul comprend la somme recommandée par le FCEC. De plus, le FCEC ne recommande les projets que lorsque les deux tiers du financement est assuré.

Montant maximal d'aide : la participation du programme à un projet se limite à 50 % du total des dépenses admissibles. Le montant maximal est établi selon le type de projet soumis au programme. Voici les règles qui s'appliquent pour déterminer ce montant d'aide :

- le montant maximal de la contribution payable pour un projet de construction ou de rénovation d'un édifice est le moins élevé de 15 000 000 \$ ou de 50 % du total des coûts admissibles du projet;
- le montant maximal de la contribution payable pour un projet d'achat ou de location d'équipements est le moins élevé de 5 000 000 \$ ou de 50 % du total des coûts admissibles du projet;
- le montant maximal de la contribution payable pour un projet d'étude de faisabilité est le moins élevé de 500 000 \$ ou 50 % du total des coûts admissibles du projet.

Les ententes bilatérales Infrastructure Canada

Dans le cadre du programme *Investir dans le Canada* annoncé dans le budget 2017, Infrastructure Canada versera 33 milliards de dollars sur 10 ans pour de nouvelles ententes bilatérales conclues avec les provinces et les territoires selon les quatre volets de financement suivants :

1. 20,1 milliards de dollars pour le transport en commun;
2. 9,2 milliards de dollars pour les infrastructures vertes;
3. 1,3 milliard de dollars pour les infrastructures communautaires, culturelles et récréatives;
4. 2 milliards de dollars pour le large éventail de besoins en infrastructure dans les collectivités rurales et nordiques.

Le troisième volet de ce programme – *Infrastructures communautaires, culturelles et récréatives* – pourrait s'avérer intéressant pour le projet de création du Musée régional de l'Outaouais.

En vertu des ententes bilatérales, le Canada investira jusqu'à 40 % des coûts des projets municipaux et des projets des organismes sans but lucratif situés dans les provinces, pourvu que les provinces assument au moins 33 % des coûts admissibles relatifs aux projets municipaux et aux projets des OBNL.

Il s'agit donc d'un programme à explorer conjointement avec les représentants des ministères québécois susceptibles de négocier et de signer de telles ententes.

9.2 LES PROGRAMMES PROVINCIAUX

Le Gouvernement du Québec offre, lui aussi, des programmes d'aide financière qui peuvent être sollicités pour le projet d'implantation du Musée régional de l'Outaouais. Trois programmes ont retenu l'attention de l'équipe Cultura en fonction de ce projet, deux étant dirigés par le ministère de la Culture et des Communications – MCCQ – et l'autre par le ministère des Affaires municipales et de l'Habitation – MAMH.

Le Programme d'aide aux immobilisations

Le Programme d'aide aux immobilisations du MCCQ contribue au développement social, culturel et économique du Québec par l'amélioration des équipements et des infrastructures culturelles qui doivent répondre aux normes muséologiques et aux standards professionnels les plus élevés, et par la protection et la mise en valeur des biens patrimoniaux, et ce, dans une perspective de développement durable.

Ce programme veut également favoriser l'accessibilité et la participation citoyenne aux arts et à la culture, et renforcer l'identité et le sentiment d'appartenance ainsi que stimuler la création artistique. Les informations qui suivent sont tirées du site web du ministère www.mcc.gouv.qc.ca/index.php?id=282#c32757.

Le programme compte trois volets, mais seuls les deux premiers peuvent s'appliquer au projet du Musée régional de l'Outaouais.

Volet 1 – Restauration de biens patrimoniaux : ce volet vise la protection et la mise en valeur de biens immobiliers possédant un statut en vertu de la *Loi sur le patrimoine culturel* (RLRQ, chapitre P-9.002), de biens immobiliers d'intérêt patrimonial et d'objets patrimoniaux classés, contribuant ainsi à leur préservation pour l'ensemble des citoyens, ainsi qu'à leur accessibilité.

Volet 2 – Maintien et bonification des équipements et infrastructures culturelles : ce volet vise le maintien et la bonification des équipements et infrastructures culturelles et comprend les 2 sous-volets suivants :

Sous-volet 2.1 – Intervention visant un bien meuble : ce sous-volet ne s'applique pas au projet MUSÉO.

Sous-volet 2.2 – Intervention visant un immeuble : ce sous-volet intervient pour maintenir ou rétablir l'état d'une infrastructure culturelle existante, remplacer une infrastructure vétuste, améliorer une infrastructure existante, procéder à l'achat ou à la construction d'une nouvelle infrastructure, afin de répondre aux normes muséologiques et standards professionnels des différents secteurs d'interventions et de soutenir l'offre culturelle et son accessibilité.

Admissibilité : le programme s'adresse au propriétaire d'un bien meuble ou immeuble respectant les conditions d'admissibilité définies respectivement pour chaque volet du programme, ayant respecté, le cas échéant, ses engagements envers le ministre lors de l'octroi d'une précédente aide financière et respectant les dispositions de la *Loi sur le patrimoine culturel* pour un bien visé par cette loi. Suivant ces critères, le musée devra vérifier son admissibilité, selon que l'institution est propriétaire d'un immeuble, d'un terrain ou lié à un tiers par un bail emphytéotique.

Valeur maximale des projets : en vertu de ce programme, l'aide financière maximale estimée du gouvernement du Québec à un projet ne peut excéder 20 millions \$. Pour une aide financière supérieure, le ministre doit préalablement obtenir l'autorisation du Conseil du trésor.

Le Programme d'aide aux immobilisations – Volet 1 – ne s'appliquerait qu'à un seul des trois sites retenus pour l'implantation du musée, celui de l'ancienne usine E. B. Eddy car elle a fait l'objet d'un classement *Immeuble patrimonial* par le gouvernement du Québec. Il faudrait voir avec les agents

du MCCQ comment ou à quel point ce bâtiment est conforme aux stipulations de la *Loi sur le patrimoine culturel*.

Le Programme de soutien en patrimoine immobilier

Le projet pourrait également se prévaloir du nouveau *Programme de soutien au milieu municipal en patrimoine immobilier* du MCCQ, lequel vise à soutenir les MRC et les municipalités du Québec pour qu'elles contribuent davantage à la connaissance, à la protection, à la mise en valeur et à la transmission de leur patrimoine culturel immobilier. Des informations supplémentaires sur ce programme sont consultables sur le site du MCCQ www.mcc.gouv.qc.ca/index.php?id=6345.

À noter que ce programme se termine le 31 mars 2022, ce qui donne peu de temps au RPGO pour en profiter. La question est de savoir s'il sera reconduit, étant donné les circonstances particulières amenées par la pandémie.

Objectifs du programme : les objectifs généraux visés par ce programme sont :

- augmenter la connaissance, la protection, la mise en valeur et la transmission du patrimoine immobilier;
- soutenir le milieu municipal dans la préservation du patrimoine immobilier comme composante de l'aménagement et de l'occupation des territoires durables.

Clientèles admissibles :

- Les municipalités régionales de comté (MRC);
- Un organisme municipal régi par la Loi sur les cités et villes ou par le Code municipal du Québec;
- Un gouvernement des Premières Nations ou inuit établi en vertu d'une loi fédérale ou provinciale qui comprend une structure de gouvernance, incluant le gouvernement d'une bande indienne.

Volets du programme : le programme est composé de 2 volets :

- Volet 1 : **Entente pour la restauration du patrimoine immobilier**. Il se décline en deux sous-volets :
 - **Sous-volet 1a** : Restauration du patrimoine immobilier de propriété privée,
 - **Sous-volet 1b** : Restauration du patrimoine immobilier de propriété municipale;
- Volet 2 : **Entente pour l'embauche d'agents et d'agentes de développement en** patrimoine immobilier.

À noter que ce programme permet la conclusion d'ententes en vertu de l'un ou l'autre des volets, de l'un ou l'autre des sous-volets du volet 1 ou des 2 volets simultanément.

Sous-volet 1a : Restauration du patrimoine immobilier de propriété privée

Objectif spécifique : augmenter le nombre d'interventions par le milieu municipal en faveur de la préservation du patrimoine immobilier de propriété privée.

Immeubles admissibles : seuls les immeubles qui possèdent un intérêt patrimonial et qui appartiennent à des propriétaires privés sont admissibles au sous-volet 1a. *Un immeuble possédant un intérêt patrimonial* est un bien immobilier, au sens du *Code civil* (RLRQ, chapitre CCQ-1991), qui a été construit avant 1975 et qui correspond obligatoirement à l'une des deux conditions suivantes :

1. Un immeuble qui bénéficie d'une mesure de protection attribuée en vertu de la *Loi sur le patrimoine culturel* par une municipalité, par la ministre de la Culture et des Communications ou par le gouvernement.
2. Un immeuble dont l'intérêt patrimonial est reconnu comme supérieur dans un inventaire effectué pour une municipalité ou une MRC et qui est visé par une mesure de protection de la *Loi sur l'aménagement et l'urbanisme*, notamment un règlement de zonage, un plan d'implantation et d'intégration architecturale (PIIA) ou un programme particulier d'urbanisme (PPU).

Interventions admissibles : les interventions admissibles comprennent les travaux de restauration et de préservation, dans la mesure où ces travaux portent sur les éléments caractéristiques visés par la mesure de protection de l'immeuble. La restauration impliquera la remise en état ou le remplacement des composantes d'origine ou anciennes d'un bâtiment avec des matériaux et des savoir-faire traditionnels. La préservation implique, quant à elle, l'entretien non destructif des diverses composantes d'origine ou anciennes du bâtiment afin de les maintenir en bon état de conservation. Dans la majorité des cas, ces éléments sont ceux de l'enveloppe extérieure de l'immeuble. Toutefois, dans le cas d'un immeuble patrimonial classé ou cité, les éléments visés par la protection peuvent aussi inclure les éléments patrimoniaux intérieurs.

Dépenses admissibles : les dépenses admissibles comprennent les coûts de main-d'œuvre, les honoraires ou les frais de service professionnels associés à la réalisation des interventions admissibles, les honoraires professionnels et techniques ainsi que le coût de location d'équipement, les coûts d'achat de matériaux qui sont directement associés aux travaux de restauration et de préservation admissibles et les frais liés au financement de l'entente, lorsque l'aide financière est versée sous forme de remboursement de service de dette.

Sous-volet 1b : Restauration du patrimoine immobilier de propriété municipale

Objectif spécifique : augmenter le nombre d'interventions par le milieu municipal en faveur de la préservation du patrimoine immobilier de propriété municipale.

Immeubles admissibles : Seuls les immeubles qui possèdent un intérêt patrimonial et qui appartiennent à une MRC ou à une municipalité sont admissibles au sous-volet 1b.

Interventions admissibles : les mêmes interventions que pour le sous-volet 1a sont admissibles au sous-volet 1b.

Dépenses admissibles : les dépenses admissibles sont les mêmes que pour le sous-volet 1a.

Paramètres servant à l'établissement du montant de l'aide financière : l'enveloppe budgétaire est répartie par région administrative. Elle vise l'équité entre les régions et prend en compte les spécificités et les réalités des milieux. Elle est fondée sur les critères suivants : la population de la région administrative (65 %), l'éloignement de la région administrative (10 %), le nombre de MRC sur un territoire (10 %) et l'indice de vitalité économique (15 %).

Les ministères de la Culture et des Communications et des Affaires municipales et de l'Habitation se réservent le droit de limiter le nombre d'ententes dans chaque région administrative afin de respecter les ressources financières disponibles, ainsi que par souci d'équité entre les régions.

Contribution du gouvernement du Québec : la contribution du gouvernement du Québec représente 50 % de l'enveloppe de l'entente, sauf si le bénéficiaire est une MRC ou une municipalité dont l'indice de vitalité économique est négatif, auquel cas la contribution financière accordée peut atteindre 60 % des dépenses admissibles. Le pourcentage restant de l'enveloppe budgétaire de l'entente est financé par la MRC ou la municipalité. Le montant minimal d'aide financière par entente est de 100 000 \$ par année et le maximum est de 500 000 \$ par année.

Pertinence du programme pour le projet de musée régional : pour satisfaire aux exigences du sous-volet 1a, le RPGO, promoteur du Musée régional de l'Outaouais, devrait négocier avec la Ville de Gatineau pour que soit ajouté, dans le cadre de son entente avec le MCCQ, un des bâtiments ciblés pour l'implantation du musée, soit l'ancienne usine E. B. Eddy, propriété privée incluse dans le projet immobilier Zibi.

Comme le monastère des Servantes de Jésus-Marie est de propriété fédérale, il faudrait voir avec le MCCQ s'il est admissible au sous-volet 1b de ce programme. Si tel est le cas, le RPGO pourrait peut-être négocier avec la CCN pour que la Ville de Gatineau en devienne propriétaire ou locataire par bail emphytéotique. À noter que quelques musées du Québec sont dans cette situation car ils logent dans des édifices appartenant à une ville, notamment l'Écomusée du Fier monde situé dans un ancien bain municipal dans le quartier Centre-Sud de Montréal et le Musée régional de Rimouski, logé dans l'ancienne église Saint-Germain.

Le Fonds d'appui au rayonnement des régions

Le Fonds d'appui au rayonnement des régions (FARR) est administré par le Ministère des Affaires municipales et de l'Habitation (MAMH). Son objectif est de favoriser la mobilisation et la concertation régionale en vue d'appuyer la réalisation de projets ayant des retombées dans l'ensemble d'une région donnée.

Les initiatives présentées à ce programme doivent notamment répondre aux priorités régionales et contribuer à renforcer le développement des communautés, l'objectif étant d'appuyer la stratégie gouvernementale pour assurer l'occupation et la vitalité des territoires 2018-2022.

De concert avec les élus et intervenants locaux et régionaux, le ministère gestionnaire du programme, le MAMH, a établi 11 priorités générales pour l'Outaouais :

1. Favoriser un développement arrimé des milieux ruraux et urbains et consolider l'identité régionale;
2. Renforcer la position concurrentielle de l'Outaouais à l'égard de sa situation frontalière;
3. Assurer le transport des personnes et la mobilité durable sur l'ensemble du territoire de la région;
4. Protéger l'environnement naturel, améliorer la gestion des matières résiduelles, et favoriser l'adaptation aux changements climatiques;
5. Développer l'offre culturelle et assurer son accessibilité;
6. Favoriser la création d'entreprises et la culture entrepreneuriale tant en milieu rural qu'en milieu urbain;
7. Soutenir la diversification économique et l'innovation;
8. Favoriser le développement touristique de la région;

9. Promouvoir et mettre en valeur le secteur agroalimentaire;
10. Soutenir le développement du secteur de l'industrie forestière;
11. Encourager la persévérance scolaire et la formation d'une main-d'œuvre qualifiée.

Cinq autres priorités ont été ajoutées par la suite aux priorités-ci-dessus :

1. Rattraper le retard historique de la région en santé et services sociaux, en éducation et en matière de développement économique;
2. Favoriser un développement fort et durable des communautés, fondé sur la solidarité et sur un arrimage robuste des milieux ruraux et urbains;
3. Construire une identité régionale forte;
4. Favoriser la résilience face aux changements climatiques en assurant un développement durable;
5. Développer l'économie et améliorer la position concurrentielle par rapport à la situation frontalière par l'innovation et la diversification.

Le projet du musée régional pourrait-il profiter de ce programme ? Probablement, mais il faudra trouver le bon angle d'approche afin de cadrer la demande de financement sur un aspect relié à une ou plusieurs des priorités énoncées ci-dessus.

Voilà un des rôles que devrait jouer l'incubateur du projet proposé au chapitre précédent. Peut-être que ce programme pourrait permettre l'établissement du *pôle de services* du musée-réseau créé pour les institutions muséales et patrimoniales associées au projet, ce qui pourrait répondre à plusieurs des priorités établies pour l'Outaouais.

À noter qu'en 2020, le RPGO a reçu une aide financière de 184 400 \$ provenant du ministère des Affaires municipales et de l'Habitation, dans le cadre du Fonds d'appui au rayonnement des régions (FARR) pour dresser l'inventaire des collections muséales et documentaires de l'Outaouais en collaboration avec le Centre régional d'archives de l'Outaouais (CRAO). Ce projet permettra de connaître l'étendue et la nature de ces collections sur l'ensemble du territoire, tout en permettant d'approfondir davantage les connaissances sur le patrimoine qui s'y trouve. Le tout permettra de planifier les activités du futur Musée régional de l'Outaouais et de l'ensemble MUSÉO.

9.3 LES FINANCEMENTS PRIVÉS

Il existe dans le domaine privé certaines possibilités de financement de projets comme celui de musée régional envisagé par le RGPO, qu'elles proviennent de mécènes ou de donateurs particuliers, de grandes sociétés ou industries, d'institutions financières, de sociétés d'état ou autres. La liste des donateurs au Musée d'archéologie et d'histoire Pointe-à-Callière présentée à l'article 8.3 montre bien la grande diversité des contributeurs à sa campagne de financement en 2016-2017.

Diverses sources de financement seraient susceptibles d'appuyer le projet MUSÉO, mais il est un peu tôt pour établir des contacts en vue d'obtenir des fonds. Ce mandat devra être confié en temps et lieu à l'incubateur MUSÉO proposé au chapitre sur les stratégies d'implantation.

L'équipe CULTURA présente ci-dessous quelques possibilités de financement privé dans le domaine culturel, tout en étant bien consciente qu'il est peut-être un peu tôt pour conclure à leur insertion dans une stratégie globale de financement du projet.

Le fonds de 100 M \$ du Mouvement Desjardins

Le Mouvement Desjardins, le plus grand groupe coopératif financier au Canada, a annoncé en novembre 2016 la création d'un Fonds de 100 millions de dollars, étalé sur trois ans, pour l'ensemble du Québec et de l'Ontario. Son objectif est de soutenir et de faire rayonner, entre autres, des initiatives et des projets en lien avec la mission socioéconomique du Mouvement Desjardins, soit l'entrepreneuriat, l'éducation, la responsabilité sociale, le développement durable et la prise en charge des milieux par les personnes. Des renseignements complémentaires sur ce fonds se trouvent sur le site suivant : www.desjardins.com/fr/votre_caisse/81580003/fonds-aide.pdf. En août 2019, le Mouvement Desjardins a annoncé l'octroi de 1 826 000 \$ en appui à treize projets porteurs de l'Outaouais.

Le fonds Culture, histoire et patrimoine de Québecor Média

Québecor Média, filiale de Québecor, est une entreprise spécialisée dans le domaine des communications de masse. Elle est active dans les télécommunications, la télédiffusion, les nouveaux médias interactifs, l'édition de journaux, de magazines et de livres, ainsi que dans la production, la distribution et la vente au détail d'un large éventail de produits culturels.

Poursuivant la mission de son fondateur Pierre Péladeau, elle soutient plusieurs formes d'expression artistique : musique et chanson, théâtre, arts visuels, danse et littérature, poésie, cinéma... Elle accorde aussi une grande importance à la préservation et au rayonnement de l'histoire et du patrimoine. Chaque année, elle consacre plus de la moitié de son budget philanthropique à la culture. Il est possible d'en savoir plus en consultant le site www.quebecor.com/fr/implication-sociale/dons-et-commandites/culture-histoire-et-patrimoine.

Voici des projets appuyés par Québecor Média, jusqu'à maintenant surtout à Québec et à Montréal : Mémoire du cinéma québécois, le Musée Pointe-à-Callière, Bibliothèque et Archives nationales du Québec, la Fiducie du patrimoine culturel des Augustines, Héritage Montréal, la Maison Saint-Gabriel et le Morrin Centre, à Québec.

Voici quelques détails sur deux de ces projets :

Musée Pointe-à-Callière : à l'occasion du 375^e anniversaire de Montréal, le musée a procédé à l'inauguration du Fort de Ville-Marie-Pavillon Québecor. Ce pavillon met en valeur les vestiges du fort de Ville-Marie, permettant ainsi aux visiteurs de mieux comprendre la période de fondation de la ville en présentant le quotidien des premiers Montréalais tels que Paul de Chomedey de Maisonneuve et Jeanne Mance.

Fiducie du patrimoine culturel des Augustines : cette dernière a obtenu en 2015 une aide financière sur trois ans totalisant près de 100 000 \$ pour la numérisation de ses archives et la création de son portail web. Le portail fut inauguré le 4 juillet 2018 et à cette occasion, Québecor a renouvelé son aide financière, cette fois-ci afin d'ajouter au portail la numérisation des objets de collection. Cette aide sera échelonnée sur cinq ans, à raison de 20 000 \$ par année.

9.4 LES STRATÉGIES DE FINANCEMENT

Les programmes de financement public en immobilisation exigent toujours une *part du milieu* qui peut varier d'une région à l'autre. Les régions éloignées ont dans le passé pu bénéficier d'aides supplémentaires à cause de leur éloignement et/ou de leur situation économique particulière.

La situation de la culture en Outaouais, avec son déficit en infrastructures culturelles par rapport aux autres régions du Québec, notamment en ce qui a trait aux salles de spectacles et aux institutions muséales, devrait avoir une certaine incidence sur la contribution financière du gouvernement du Québec.

Il est possible de supposer qu'il pourrait en être de même de la part du gouvernement fédéral s'il y a volonté à ce palier d'encourager une offre culturelle complémentaire à l'abondante offre muséale déployée au niveau national à Ottawa.

L'absence d'un musée régional en Outaouais pourrait aussi jouer en faveur du projet pour déterminer l'ampleur de la contribution provinciale. Un des arguments en faveur d'une aide plus que normale, par exemple, serait d'imaginer ce que le Québec a économisé au moins depuis une quinzaine d'années en budgets de fonctionnement qu'il aurait versés à ce musée régional, s'il avait existé.

La première campagne de financement du projet

Dans le chapitre 8.0 portant sur les stratégies d'implantation du Musée régional de l'Outaouais, une campagne majeure de financement est proposée dès que seront connus les coûts quasi-définitifs du projet muséal et son site d'implantation. Une telle campagne visera à rassembler les fonds nécessaires aux investissements très importants pour l'édification du musée.

Les modalités de cette campagne majeure restent évidemment à définir et, tel que mentionné à l'article 8.3, il faudra former un comité du projet et du RPGO dès que le projet sera fermement en route afin de recruter les porte-paroles, les bénévoles et les démarcheurs de la campagne et pour préparer le matériel publicitaire, les contacts avec les grands médias et sur les réseaux sociaux, etc. Bref, il faudra que cette campagne de financement initiale soit bien organisée et des plus énergiques pour amasser la *part du milieu* qui viendra épauler les subventions gouvernementales.

COMMUNICATIONS ET MARKETING

La stratégie de communication et de marketing du futur Musée régional de l'Outaouais – et par conséquent celle du musée-réseau – mérite une attention particulière dans le cadre de l'étude de faisabilité en cours car elle sera le fondement du futur plan de marketing de l'ensemble MUSÉO, ce qui devrait lui permettre de bien se positionner comme institution muséale d'importance québécoise, représentative de l'Outaouais.

Dans le cadre de l'étude, l'équipe CULTURA propose une stratégie de communication et de marketing en trois temps : en avant-projet, en préouverture, après ouverture.

10.1 EN AVANT-PROJET

Le temps de l'avant-projet correspond à une période cruciale de développement pour toute institution muséale en voie de création. C'est durant cette période que le nom, le logo et le positionnement du musée doivent être mûrement réfléchis.

Une institution, un nom

Le projet de créer un musée régional en Outaouais a été désigné dès 2018 par le sigle MUSÉO, formé de la contraction des quatre premières lettres du mot *musée* et de la voyelle majuscule O, première lettre du mot *Outaouais*.

Dans la région, les appellations avec un O majuscule pour désigner l'Outaouais dans un sigle sont pratique assez courante. De grandes organisations l'utilisent, comme par exemple la STO, la *Société de transport de l'Outaouais*, ou l'UQO, l'*Université du Québec en Outaouais*. Adhérer à cette pratique plutôt populaire reflète bien la volonté du RPGO de bien ancrer le projet dans le territoire de l'Outaouais pour qu'il soit vite identifiable par la population régionale.

L'équipe CULTURA reconnaît d'emblée la pertinence et la valeur mnémotechnique de cette appellation. Force est de constater que le mot MUSÉO est déjà utilisé depuis un certain temps et le changer pourrait avoir des conséquences sur certains des acquis en faveur du projet. Il sera toutefois opportun d'attendre et de se pencher sur le nom définitif dans le cadre du développement de l'image de marque conjointe du musée régional et du musée-réseau.

Un logo, une image de marque

Le choix d'un logo pour le musée régional n'est pas non plus un geste banal. Il peut même faire l'objet d'un appel à collaboration pour sa création, comme l'a fait le Musée des maîtres et artisans du Québec, devenu récemment le Musée des métiers d'art du Québec avec son nouveau logo MUMAQ.

Le Musée minéralogique et minier de Thetford Mines a lui aussi changé son nom et son identité visuelle en février 2020 en adoptant une nouvelle appellation, celle de « minérO – Musée de Thetford | KB3 », ainsi qu'un nouveau logo.



L'image de marque est, quant à elle, le résultat d'un travail collaboratif à plus long terme, qui fera participer tous les intervenants du musée et de son réseau, et même des stratégies, des créatifs venant de l'extérieur de l'institution. Cinq critères doivent guider sa création : simplicité, originalité, pertinence, intemporalité et polyvalence.

L'identité visuelle de l'ensemble MUSÉO devrait faire référence au territoire tout en affichant sa mission et en confirmant sa volonté d'être une force vivante pour l'Outaouais, tant pour ses citoyens que pour les visiteurs.

Un positionnement, trois produits

En marketing, le positionnement sert à déterminer un produit et à faire connaître son originalité et sa spécificité. Au sein de l'ensemble MUSÉO, le Musée régional de l'Outaouais ne sera pas un musée comme les autres. Il ne sera pas qu'un musée situé à Gatineau, mais plutôt la tête de pont, le hub, d'un réseau d'institutions muséales et patrimoniales réparties sur tout le territoire régional.

Son positionnement devra donc cibler trois catégories de produits :

1. **Un produit d'appel fort et central** : le musée régional à Gatineau;
2. **Des produits-partenaires** : les institutions satellites, en réseau dans la région;
3. **Des produits de découverte de la région et d'intégration à l'ensemble MUSÉO** : les diverses expériences de visite ou de séjour dans toute la région.

10.2 EN PRÉOUVERTURE

L'incubateur du projet fera vivre le musée régional de l'Outaouais même avant son ouverture. C'est sûrement une stratégie gagnante pour l'ensemble MUSÉO d'afficher régulièrement la progression du projet comme institution régionale d'envergure et de partager les informations susceptibles d'intéresser la population de l'Outaouais. Plus les gens entendront parler du musée régional et du musée-réseau, plus ils pourront s'identifier au projet et plus ils voudront lui apporter leur appui.

Représentation

De bonnes pratiques de représentation seraient de multiplier les communications dans les médias et les réseaux sociaux sur l'évolution du projet, ses partenaires, le choix du site, l'architecte retenu, le concept et les esquisses, le déroulement des travaux, tout en étant transparent sur les coûts.

Il y aurait lieu également de participer à des salons du patrimoine et à d'autres événements avec un kiosque dédié à la diffusion des informations appropriées, et de faire circuler et afficher les planches de préfiguration du projet du musée régional chez les partenaires et les membres du RPGO.

Site Internet

Un site Internet doit être dédié à la préfiguration et à la promotion du projet du Musée régional de l'Outaouais, au développement du musée-réseau et à la présentation de ses divers partenaires, avec des pages spéciales pour les expositions, événements et animations muséales et patrimoniales à venir à Gatineau et en Outaouais.

Blogue MUSÉO

Nourrir régulièrement un blogue sur le projet s'avère nécessaire. La constance des communications est importante car non seulement elle entretient le lien avec les supporteurs du projet, mais elle participe également à la notoriété de l'institution en croissance. Plusieurs sujets devraient être abordés dont, par exemple, celui de *l'objet vedette* permettant de montrer la richesse évolutive de la collection que le musée régional sera à constituer. D'autres sujets pourraient présenter les activités corolaires organisées en préfiguration du projet, tant à Gatineau que chez les membres du musée-réseau.

Affiche sur le site

Poser une grande affiche, bien visible, sur le site retenu ou à proximité pour annoncer la venue du projet est une autre stratégie à considérer. Cette enseigne présenterait le projet, une esquisse du bâtiment et ses promoteurs tout en fournissant leurs coordonnées et d'autres informations jugées nécessaires. Les logos des bailleurs de fonds y seraient présentés, une façon de leur donner une plus grande visibilité.

Exposition de préfiguration itinérante

Réaliser une exposition itinérante portant sur l'Outaouais afin de la présenter en divers lieux de la région serait un moyen efficace de préfiguration qui permettrait de montrer au public régional quels genres d'expositions seront présentés au musée régional. L'exposition serait itinérante et circulerait à Gatineau, au sein des organismes membres du RGPO et en d'autres lieux de l'Outaouais.

10.3 APRÈS OUVERTURE

Les stratégies de communication et de marketing ne s'arrêteront pas avec l'ouverture du musée régional. Bien au contraire, car elles sont encore plus importantes pour faire connaître et apprécier le musée régional et ses activités, pour fidéliser ses clientèles naissantes et pour entretenir son réseau de supporteurs.

Site Internet – 2^e version

Le site Internet de l'ensemble MUSÉO sera entièrement renouvelé pour le dédier au musée régional et au musée-réseau. Il devra être mis en place plusieurs mois avant l'ouverture officielle du musée régional pour en annoncer les modalités de visite et d'utilisation des services qu'il proposera. En plus des informations diverses sur le projet – mission, historique, coordonnées et autres – le site présentera des pages volantes annonçant les expositions, événements et animations à venir.

Infolettres et courriels

Dès l'ouverture du musée régional, l'Infolettre MUSÉO paraîtra sur le Web à tous les mois – 12 infolettres par an. De plus, les courriels groupés pour les invitations aux expositions, aux activités et aux événements spéciaux seront envoyés sur Internet selon les listes établies et toujours à consolider. Ces moyens de communication auront des outils mesurant le nombre de publications et leur taux d'ouverture.

Membership MUSÉO

Dès l'ouverture du musée régional, il faut créer une catégorie officielle de Membre MUSÉO dont les avantages de l'abonnement pourraient être l'entrée gratuite en tout temps au musée régional, l'abonnement à l'Infolettre MUSÉO du réseau, l'invitation aux vernissages et à diverses activités publiques similaires, des rabais lors d'achats à la boutique...

Réseaux sociaux

Il faudra assurer une présence MUSÉO intéressante et constante sur les divers réseaux sociaux les plus courants afin de disséminer des informations valables sur le musée régional, sur les membres du réseau muséal et notamment sur les sujets reliés au patrimoine de l'Outaouais.

Facebook : tous les événements, vernissages, conférences, rencontres et activités spéciales seront systématiquement relayés sur la page Facebook de MUSÉO dans le but de faciliter le partage des informations et de mobiliser la communauté envers le musée et les enjeux du patrimoine.

Instagram : ce compte peut servir à mettre en valeur le bâtiment du musée régional et les musées satellites, ainsi que les expositions et animations qui seront présentées en ces lieux et ailleurs sur le patrimoine de l'Outaouais. Ce réseau fonctionne bien auprès d'un jeune public.

YouTube : ce compte servant à mettre des vidéos en ligne, il sera utile pour faire part aux membres de ce réseau de documents visuels produits par l'ensemble MUSÉO ou des partenaires de la région.

Dépliants promotionnels

Divers types de dépliants feront partie de l'arsenal promotionnel du musée régional et de ses satellites, ces dépliants devant être de bonne qualité pour être susceptibles d'attirer le regard et leur consultation, malgré la concurrence à ce niveau des grandes institutions de la capitale nationale. Des dépliants-papier de présentation générale du musée régional et de ses satellites, seront distribués dans chaque institution de la région et les bureaux touristiques, bibliothèques, hôtels et autres. Des dépliants-papier ou numériques sur les activités pour groupes scolaires, seront envoyés par la poste ou par courriel à toutes les écoles de la région, incluant celles d'Ottawa, avec les programmes des ateliers familiaux, camps de jour, et autres.

Outils publicitaires

Affichage public : grand(s) panneau(x) publicitaire(s) extérieur(s) installé(s) dans des lieux stratégiques et des établissements qui s'adressent à des publics diversifiés, tels qu'espaces publics, institutions, commerces et autres.

Signalisation touristique : signalétique routière, cycliste et piétonne installée dans des lieux stratégiques, le long des routes et autoroutes, sur les ponts et voies menant à Gatineau, et dans la ville même de Gatineau, le tout se conformant aux règlements des ministères québécois et ontariens des Transports et de la Ville de Gatineau.

STRATÉGIES DE GOUVERNANCE

En tant qu'instigateur du projet de Musée régional de l'Outaouais, le RPOG souhaite être conseillé dans le choix du mode de gestion du futur musée. Il est clair que l'approche doit être innovante et intégrée à l'image de ce que le RPOG veut mettre en place dans le réseau des institutions muséales et patrimoniales de l'Outaouais.

Au Québec, la grande majorité des institutions muséales sont des établissements privés sans but lucratif, sous responsabilité d'un conseil d'administration et incorporés comme organisme à but non lucratif (OBNL) conformément à la partie III de la *Loi sur les compagnies au Québec*.

En 2014, HEC Montréal et le Groupe de recherche sur les organismes à but non lucratif communautaires ou culturels ont mené conjointement une importante étude sur les mécanismes et les pratiques de gouvernance des OBNL culturels – arts visuels, danse, musique, musées, diffuseurs... – et ils ont établi trois scénarios de gouvernance : conventionnelle, entrepreneuriale et associative ou de regroupement.

Ces trois scénarios sont brièvement décrits ci-dessous. Ils sont tirés de l'étude du HEC, notamment aux pages 50 et 51²¹ lesquelles peuvent être consultées sur le site ideos.hec.ca/wp-content/uploads/2014/06/Rapport-Final_gouvernance.pdf.

11.1 LES SCÉNARIOS DE GOUVERNANCE

Les trois scénarios de gouvernance explicités dans l'étude HEC démontrent :

- les rôles que jouent les membres du CA et la direction générale/artistique dans la gouvernance de leur organisation;
- les façons dont les membres du CA et la direction générale/artistique planifient le développement de leur organisation;
- les façons dont les membres du CA et la direction générale/artistique exercent la gestion de leur organisation.

Les configurations de gouvernance

Configuration conventionnelle : elle se caractérise par un mode de fonctionnement où le CA détient majoritairement le pouvoir lors de la prise de décisions. Les membres du conseil sont généralement élus par l'assemblée des membres. Le CA est souvent composé de membres provenant d'horizons divers, dont le rôle principal est d'être les gardiens de la mission de l'organisme. La direction générale est choisie et mandatée par les membres du conseil d'administration.

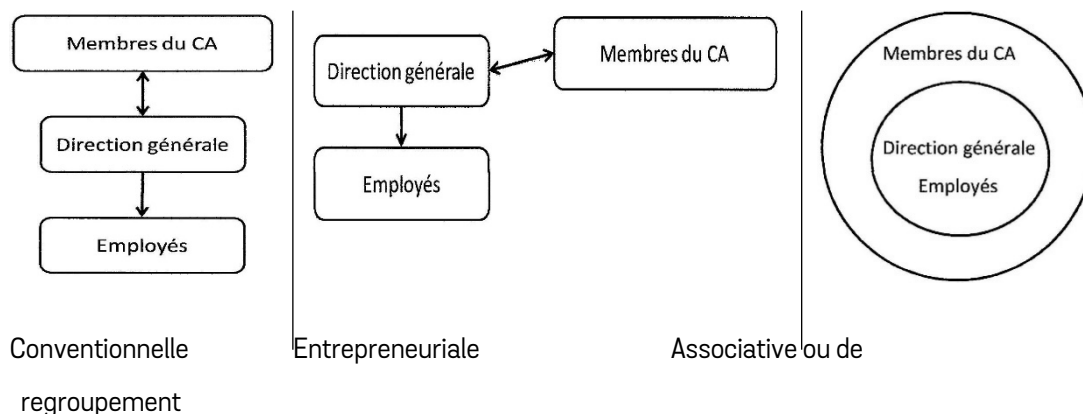
Configuration entrepreneuriale : cette forme se définit la plupart du temps par un mode de fonctionnement où le pouvoir est partagé entre les membres du CA et la direction générale. Celle-ci, souvent le membre fondateur de l'organisme, personnifie la mission de l'organisme et le CA lui sert de guide et d'appui dans la prise de décisions. Souvent, les membres du conseil sont les seuls membres de l'organisation.

²¹ Verónica Zúñiga-Salas, Johanne Turbide, Anne Chevrier. *Étude sur les mécanismes et les pratiques de gouvernance des OBNL culturels en santé organisationnelle et financière*. HEC Montréal. 2014. 51 p.

Configuration associative ou de regroupement : la configuration associative ou de regroupement se caractérise par un mode de fonctionnement participatif où les membres, qu'ils soient individuels ou organisationnels, sont actifs et détiennent une part importante de pouvoir lors de la prise de décisions. Le CA est composé presque uniquement des membres qui représentent les intérêts des organismes ou de personnes qui les ont nommés ou élus.

Plus particulièrement, les associations se caractérisent par une gestion démocratique où le CA consulte régulièrement l'ensemble des membres pour qu'ils entérinent ses décisions. Les regroupements, quant à eux, se caractérisent par un CA composé de membres représentant des organisations, et non seulement d'individus, et où les enjeux politiques sont au cœur de leur relation et sont un défi non négligeable qui doit être pris en compte.

Les trois configurations sont ainsi schématisées dans le rapport cité, pages 50-51 :



En page 30 de l'étude HEC sont spécifiées les caractéristiques de chaque configuration de gouvernance. En voici le tableau :

Configuration	Caractéristiques
Conventionnelle	Le rôle du CA est défini principalement comme étant celui d'orientation stratégique et de surveillance de la gestion. Le CA est stable et il y a peu de roulement chez les administrateurs. La DG est invitée aux réunions du CA mais elle n'a pas droit de vote. Le CA cherche à avoir des compétences variées et complémentaires parmi ses administrateurs. La dynamique de la relation CA-DG se caractérise par le partage de pouvoir lors la prise de décisions. La DG est imputable et redevable envers le CA. Le CA engage la DG et il en évalue son rendement. L'organisme compte souvent des bénévoles, mais pas toujours de membres. Les mécanismes de gestion varient de formels à informels.
Entrepreneuriale	Le rôle du CA est défini principalement comme étant celui de la surveillance de la gestion, notamment de la gestion financière. La DG siège au CA, souvent avec droit de vote. Les administrateurs ont des compétences variées. L'organisme compte peu de bénévoles. La dynamique de la relation CA-DG se caractérise par un DG détenant le pouvoir lors de la prise décisions. Les mécanismes de gestion varient de formels à informels.

Associative ou regroupement	Le rôle du CA est défini principalement comme étant celui de la surveillance de la gestion, quand il y a une DG. La DG est invitée aux réunions du CA, mais n'a pas de droit de vote. Le membership de l'organisme est important. Les administrateurs sont élus par les membres ou, le cas échéant, ils doivent avoir un lien avec la mission de l'organisme, soit travailler dans les mêmes secteurs d'activités, par exemple. La dynamique de la relation DG-CA se caractérise par un CA détenant le pouvoir de décisions. Les mécanismes de gestion varient de formels à informels.
------------------------------------	--

Autre modèle de gouvernance

Il existe un autre modèle de gouvernance au Québec promulgué en 2013 par la *Loi sur l'économie sociale*, soit l'entreprise d'économie sociale qui compte aujourd'hui plus de 11 200 entreprises collectives et cumule globalement un chiffre d'affaires de 47,8 milliards de dollars. Près de 220 000 personnes y travaillent et ce, dans tous les secteurs d'activités, allant du commerce de détail aux nouvelles technologies.

Entreprise d'économie sociale : une EÉS exerce des activités économiques à des fins sociales, c'est-à-dire qu'elle vend ou échange des biens ou des services non pas dans le but de faire du profit, mais plutôt dans celui de répondre aux besoins de ses membres ou de la communauté qui l'accueille. Elle prend la forme de coopératives, de mutuelles ou d'organismes à but non lucratif exerçant des activités marchandes et elle est exploitée conformément aux principes suivants :

- elle a pour but de répondre aux besoins de ses membres ou de la collectivité;
- elle n'est pas sous le contrôle décisionnel d'un ou de plusieurs organismes publics;
- elle prévoit des règles de gouvernance démocratique par les membres;
- elle aspire à la viabilité économique;
- elle prévoit des règles qui interdisent ou limitent la distribution des surplus générés par ses activités économiques (par exemple, une ristourne au prorata des opérations réalisées entre le membre et l'entreprise);
- en cas de dissolution, le reliquat de ses biens est dévolu à un organisme ayant des objectifs semblables.

La finalité sociale de ces entreprises peut prendre des formes variées : l'intégration sociale et professionnelle de personnes éloignées du marché du travail, la création d'emplois de qualité et durables, l'offre et le maintien de services de proximité, la préservation de l'environnement, etc. Ces entreprises sont la plupart du temps bien ancrées dans leur milieu et contribuent à la vitalité socioéconomique des territoires.

Les entreprises d'économie sociale font partie d'une variété de secteurs et revêtent plusieurs formes, par exemple :

- coopératives d'habitation, funéraires, forestières, etc.;
- entreprises d'aide à domicile;
- médias (journaux locaux, radio communautaire, Web);
- centres de travail adapté;
- centres de la petite enfance;
- organismes de loisir et de tourisme.

Quelques musées du Québec font partie des réseaux d'entreprises d'économie sociale dont le Musée de Charlevoix à La Malbaie, le Musée de la Mer des îles de la Madeleine à Havre-Aubert, le Musée Le Chafaud à Percé, le Centre-musée du site archéologique de Pabos, près de Chandler, le Musée des enfants de Laval et plusieurs autres.

Il faut maintenant se poser la question : quels sont les modèles de gestion utilisés du côté des organismes communautaires, des OBNL et des entreprises d'économie sociale ? Créer un musée régional en Outaouais n'étant pas un projet conventionnel, il peut être intéressant de regarder comment d'autres types d'organisations se dotent d'outils de gestion susceptibles de les aider à bien remplir leur mission et à atteindre leurs objectifs.

10.2 LA GOUVERNANCE ET LES MODES DE GESTION

Au fil des ans, un grand nombre d'OBNL, d'organismes communautaires, d'entreprises d'économie sociale ont su développer de nouveaux modes de gestion imprégnés de leurs valeurs fondatrices qui sont la démocratie et la participation. Pour en savoir plus, l'équipe CULTURA a consulté la *Boîte à outils sur la gouvernance démocratique* produite par le CSM-ÉSAC, le Comité sectoriel de main-d'œuvre Économie sociale et action communautaire du Québec²². Les textes qui suivent sont extraits de cette boîte.

La gouvernance démocratique s'appuie sur les principes suivants :

- l'égalité plutôt que la hiérarchie;
- la participation plutôt que la centralisation;
- l'autonomie, l'initiative et la créativité plutôt que la subordination ou le contrôle.

Les trois modèles de gestion

Dans sa *Boîte à outils*, le CSM-ÉSAC analyse les trois modèles de gestion les plus courants chez les OBNL, les organismes communautaires et entreprises d'économie sociale, soit la gestion hiérarchique, la gestion participative et la cogestion.

Les deux derniers modes, la gestion participative et la cogestion, sont deux modèles qui, à ce stade de développement du projet, méritent d'être considérés pour sa gestion éventuelle. Le modèle de gestion hiérarchique est quand même décrit ici pour montrer comment les trois modes de gestion se distinguent les uns des autres.

Modèle de gestion hiérarchique : il s'agit du modèle coutumier, voire traditionnel qui concentre les pouvoirs et les responsabilités dans les mains de la direction et du conseil d'administration. Ses principales caractéristiques sont :

- une structure hiérarchique, souvent rigide;
- le CA est formé de membres engagés uniquement dans l'administration et la gestion de l'organisation;
- l'équipe de travail de l'organisme a des contacts limités et indirects avec le CA alors qu'elle assure le fonctionnement quotidien de l'organisation;

²² *La Boîte à outils sur la gouvernance démocratique*. Réalisation CSM-ÉSAC. Conception : Centre de formation populaire, Centre St-Pierre et Relais-Femmes. Octobre 2007 – disponible sur le site web https://www.cseesl.org/app/webroot/files/files/boite_a_outils_15_fevrier_2011.pdf

- les membres sont peu informés et peu engagés dans l'action et les activités.

Modèle de gestion participative : le modèle de gestion participative encourage une gestion plus démocratique ainsi que le partage du pouvoir et une transformation des rapports sociaux afin qu'ils soient plus égalitaires et respectueux des contributions de tous les membres de l'organisme. La gestion participative vise l'intégration des membres, des bénévoles et de l'équipe de travail au processus de décisions et à la réalisation des objectifs. Ses principales caractéristiques sont :

- favoriser des structures plus horizontales où les pouvoirs sont partagés;
- la direction est le lien entre le CA et l'équipe de travail;
- l'équipe de travail est partie prenante à différents degrés dans le processus démocratique et elle est engagée dans les décisions et l'action avec les membres et la direction;
- les membres sont fortement engagés dans les décisions et l'action avec l'équipe et la direction.

Dans les pratiques de gestion participative, tous les membres sont invités à participer, et tout est mis en œuvre pour assurer leur participation, ce qui permet et favorise la participation active de tous dans l'atteinte des objectifs poursuivis par l'organisme et dans le respect des contributions de tous à la bonne marche de l'organisme.

Modèle de cogestion : le modèle de cogestion vise une gestion partageant le pouvoir, la prise de décisions et les responsabilités entre l'équipe de travail et le CA. Ce dernier a le rôle de représenter les membres de l'organisation. C'est le type de décisions prises qui différencie le pouvoir entre le CA et l'équipe, c'est-à-dire que l'un n'a pas de pouvoir hiérarchique sur l'autre. Chacune des instances a ses champs de décisions et d'action propres, alors que ces instances se retrouvent *co-décideuses* dans d'autres champs de travail et de compétence. Ses principales caractéristiques sont :

- les décisions sont partagées entre le CA et l'équipe;
- la direction est incluse dans l'équipe;
- l'équipe est au cœur des décisions;
- les membres du CA sont engagés avec l'équipe dans l'organisation.

Malgré tous les avantages de ce mode de gestion, il y a peu d'organisations qui, de façon officielle, fonctionnent selon ce modèle, note le CSM-ÉSAC, celui de la gestion participative ayant plus d'adhérents.

Recommandation : Considérant que le RPGO est promoteur de la nouvelle institution muséale régionale en Outaouais, que sa mission première est d'être un vecteur d'excellence de la promotion, de la protection, de la préservation et de la mise en valeur du patrimoine de la région, il est recommandé par l'équipe CULTURA que :

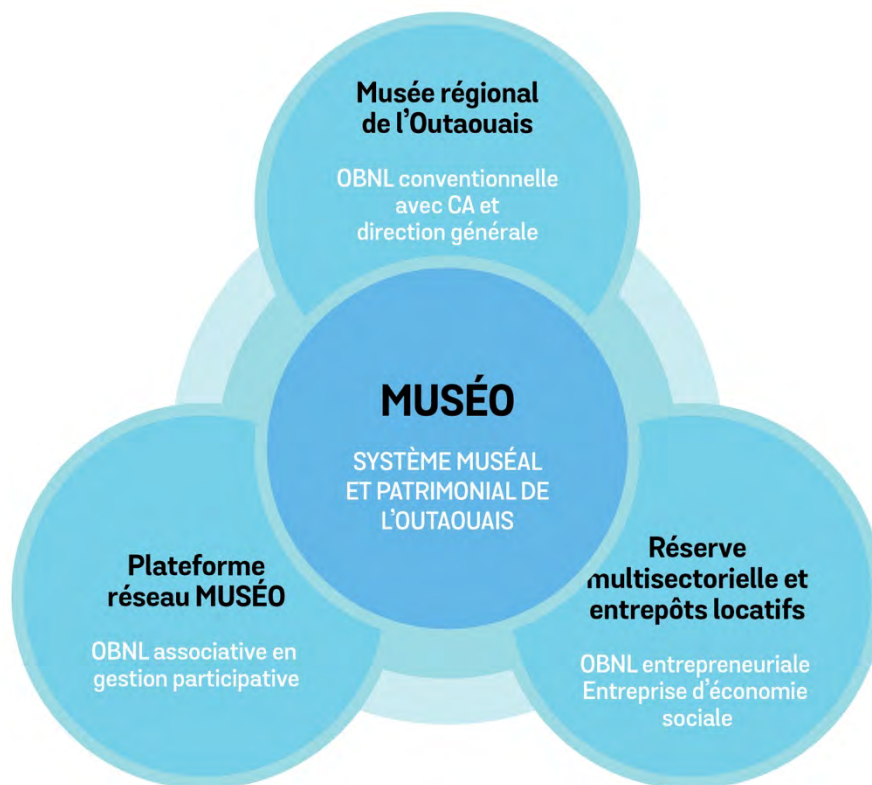
la gestion participative soit le modèle de gouvernance démocratique pour le projet de musée régional, car elle se situe directement dans la ligne de pensée et d'action du RGPO et elle prolonge d'une certaine manière tout le travail de concertation des membres du RPGO pour la mise en place du futur musée régional.

Essentiellement, elle favorisera l'implication de tous les membres, la mobilisation des membres autour de la mission du futur musée-réseau, la motivation des membres à s'impliquer dans le projet et dans d'autres actions et la capacité d'agir des membres.

9.3 LA GOUVERNANCE MUSÉO

Quelle doit être la configuration de gouvernance privilégiée par l'ensemble MUSÉO ? Après mûre réflexion, l'équipe CULTURA propose au RPGO que le projet soit configuré de manière diversifiée et non unique. En d'autres termes, il faudrait que chacune des composantes de l'ensemble ait le type de gouvernance le plus approprié à ses fonctions et à sa mission au sein de MUSÉO.

Configuration de l'ensemble des parties du projet MUSÉO



Une telle configuration donnerait à chacune des entités de l'ensemble MUSÉO la gouvernance appropriée au rôle qu'elle jouera au sein du système muséal et patrimonial qui sera implanté dans la région de l'Outaouais. Il reste à bien positionner – plus tard dans le temps – le rôle qui reviendra au RPGO dans ce système muséal et patrimonial de l'Outaouais, ses besoins de représentation, concertation et soutien aux organismes en patrimoine étant toujours pertinents.

Divers spécialistes en gouvernance et en fiscalité devront être consultés. L'Institut sur la gouvernance d'organisations publiques et privées – IGOPP – pourrait être mis à contribution pour aider l'ensemble MUSÉO à ce niveau. De plus, certains mentors pourraient être appelés à préciser – le moment venu – les meilleures avenues pour la gouvernance et le statut juridique du musée régional et par conséquent de l'ensemble du projet.

COÛTS DU PROJET

Divers exercices de programmation fonctionnelle et spatiale du Musée régional de l'Outaouais ont été faits par l'équipe CULTURA au cours de cette étude de faisabilité. Ils avaient pour but de déterminer les espaces essentiels et souhaitables dont il aurait besoin pour son bon fonctionnement, incluant la mise en réserve des collections régionales mutualisées telle que souhaitée par le MUSÉO FORUM en octobre 2018.

Un programme fonctionnel et spatial préliminaire a été fourni au RPGO dès la fin de novembre 2019 afin de donner un aperçu du dimensionnement et des coûts éventuels du projet en prévision de rencontres politiques et administratives.

Dans les mois qui suivirent, la poursuite des exercices de définition du musée et les consultations effectuées auprès d'intervenants gatinois et en Outaouais ont permis de préciser davantage ce que pourrait être le futur musée régional. Le chapitre qui suit reprend les résultats des démarches faites en conception et en programmation fonctionnelle et spatiale depuis janvier 2020 afin de calculer les coûts du projet.

12.1 LE SCÉNARIO D'IMPLANTATION

Au cours de l'étude, plusieurs scénarios ont été élaborés par l'équipe CULTURA à la recherche du scénario optimal d'implantation du musée régional. Souvent modulés selon l'environnement de chaque site pressenti pour ériger le musée, ces scénarios se limitèrent assez tôt à deux possibilités, selon que le musée serait situé dans un lieu déjà entouré de restaurants et de services, comme le projet Zibi, ou qu'il serait construit sur les terrains de l'UQO près du cimetière anglican ou encore aménagé au monastère des Servantes de Jésus-Marie.

Par la suite, un scénario fonctionnel optimal s'est graduellement dégagé des exercices de programmation fonctionnelle faits pour en arriver à un projet plus précis, tenant compte des sites d'implantation du musée. Ce scénario optimal compte 18 fonctions d'accueil, 26 fonctions de base pour le musée proprement dit et 6 pour la réserve régionale avec entrepôts locatifs, ainsi que 15 fonctions logistiques et de service.

De ces 65 fonctions, 27 sont des fonctions publiques ou de *mise en scène* et 38 se qualifient de fonctions privées dites de *coulisses*. Cinq fonctions seront dispensées à l'extérieur du musée – stationnement, terrasse et autres – alors que six autres sont liées à la réserve régionale et peuvent être intégrées au musée ou bien aménagées dans un bâtiment situé ailleurs à Gatineau ou dans la région.

Les fonctions et les espaces requis pour un tel scénario optimal d'implantation du musée régional sont présentés dans le tableau en page suivante. La proposition ainsi faite par l'équipe CULTURA porte maintenant le projet global à quelque 7 725 m², soit 4 125 m² pour le musée et sa réserve visible, et 3 600 m² additionnels pour la réserve multisectorielle, incluant les entrepôts locatifs proposés.

Ces fonctions et ces espaces serviront de bases au calcul prévisionnel des coûts de construction et d'aménagement du projet, auxquels s'ajouteront les coûts afférents, soit les dépenses de gestion et d'organisation faites en grande partie avant que ne soit levée la première pelletée de terre pour la construction du musée régional.

FONCTIONS ET ESPACES REQUIS

ACTIVITÉS	ESPACES PUBLICS	m2	ESPACES PRIVÉS	m2
ACTIVITES D'ACCUEIL	A01 Accueil général *	70	B01 Accueil bureaux	7
	A02 Hub – Agora	140	B02 Vestiaire bureaux	3
	A03 Boutique	60	B03 Salon VIP	45
	A04 Bar-café	65	B04 Comptoir, billetterie	20
	A05 Coins-repos	25	B05 Rangement boutique	25
	A06 Sas-vestibule	10	B06 Coin traiteur	15
	A07 Terrasse extérieure *	---	B07 Service bar-café	20
	A08		B08 Stocks bar-café	25
	A09		B09 Réception des stocks	40
	A10		B10 Coin-déchets	10
	A11		B11 Débarcadère	15
	Sous-total	370	Sous-total	225
ACTIVITES DE BASE	A21 Expositions permanente	400	B21 Bureau de direction	25
	A22 Expos moyenne durée	150	B22 Bureaux programmes	90
	A23 Expos temporaires	150	B23 Salle des animateurs	25
	A24 Espace expo additionnel	100	B24 Salle des projets	25
	A25 Auditorium 150-200 pl.	250	B25 Administration, papeterie	40
	A26 Réserve muséale visible	500	B26 Salle de réunion	35
	A27 Centre documentation	35	B27 Espace recherche	35
	A28 Atelier de médiation 1	50	B28 Espace collaboratif-réseau	50
	A29 Atelier de médiation 2	50	B29 Expertise/informatique	60
	A30 Atelier pédagogique	50	B30 Atelier muséographie	60
	A31 Studio de captation	15	B31 Rgt muséographie	40
	A32 Espaces sociabilité ext.	---	B32 Réserve non visible	200
	A33 Œuvre 1%	---	B33 Registre, réception objets	50
	Sous-total	1750	Sous-total	735
	A34		B34 Réserve multisectorielle	1500
	A35		B35 Entrepôts locatifs-scénario 5	1500
	A36		B36 Conservateurs, archivistes...	120
	A37		B37 Registres, réceptions objets	100
	A38		B38 Conservation-fumigation	35
	A39		B39 Voûte – archives	25
	Sous-total	----	Sous-total	3 280
ACTIVITES DE SERVICE	A41 Toilettés h-f-handicapés	50	B41 WC-vestiaire personnel	15
	A42 Vestiaire	20	B42 Salle du personnel	30
	A43 Vestiaire groupes	20	B43 Rangement des stocks	100
	A44 Premiers soins	10	B44 Entretien-conciergerie	40
	A45 Circulations verticales	100	B45 Locaux techniques	125
	A46 Stationnement public	---	B46 Circulations verticales	60
	A47 Signalisation	---	B47 Monte-charge	20
	A48		B48 Parking du personnel	---
	Sous-total	200	Sous-total	390
MUSÉE – surfaces utiles 3 670 m²		2 320		1350
RÉSERVES – surfaces utiles 3 280 m²		----		3 280
	12 % circulations, structures	280	15 % circulations, structures...	200
		----	10 % circulations, structures...	320
TOTAL-MUSÉE – surfaces brutes 4 150 m²		2 600		1550
TOTAL-RÉSERVES – surfaces brutes 3 600 m²		----		3 600
TOTAL DU PROJET 7 750 m²		2 600		5 150

* En bleu, les espaces publics d'envergure, soit l'enveloppe architectonique 1

En vert, les services situés à l'extérieur du musée, leurs surfaces étant non comptabilisées

En rouge, les espaces et services requis pour la réserve multisectorielle et les entrepôts locatifs

12.2 LES INVESTISSEMENTS REQUIS

Aux fins du présent rapport, les coûts du projet de musée régional sont pour la plupart calculés sur des bases conjecturales, le contexte de l'étude en cours ne permettant pas de prévisions précises. Ces coûts sont de type *pré-Covid-19*. Ils seront donc à revoir pour leur intégrer les impacts de la pandémie. Ils se divisent en 3 catégories : construction/aménagement, présentations /équipements/mobilier, et frais afférents.

Les coûts de construction et d'aménagement

Les coûts de construction et d'aménagement sont calculés sur la base du coût unitaire au mètre carré – \$2020/m² – et sont de nature prévisionnelle car le contexte de l'étude en limite le degré de précision. Deux coûts sont calculés pour le bâtiment, celui de l'enveloppe 1 pour les espaces publics d'envergure et celui de l'enveloppe 2 pour les espaces ordinaires, tant publics que privés.

CONSTRUCTION / AMÉNAGEMENT	Musée régional + réserve visible			Réserve multisectorielle + entrepôts locatifs		
	m ²	\$/m ²	coût	m ²	\$/m ²	coût
Enveloppe architectonique 1	1685	2 100	3 540 000			
Enveloppe architectonique 2	2 460	1700	4 180 000	3 600	1400	5 040 000
Aménagement extérieur			1 150 000			460 000
Stationnement souterrain ?	?	?	?			
Sous-total 1	4 145		8 870 000	3 600		5 500 000
Honoraires professionnels	± 18 %		1 600 000	± 12 %		660 000
Sous-total 2			10 470 000			6 160 000
Imprévus ± 10 %			1 045 000			615 000
TOTAL :	18 290 000 \$		11 515 000			6 775 000

Les coûts immobiliers pour les deux équipements muséaux – *musée régional + les 2 réserves* – sont donc évalués à environ 18,3 M \$ et ce, conformément au tableau des fonctions et espaces requis présenté en page précédente.

Le coût des présentations, de l'équipement et du mobilier

Les coûts de réalisation des présentations – expositions, multimédias et autres – sont calculés sur la base \$2020/m² et prévisionnels, ainsi que les coûts des équipements spécialisés, lesquels sont séparés du mobilier régulier dans le tableau ci-dessous.

PRÉSENTATIONS ÉQUIPEMENT	Musée + réserve visible			Réserve multisectorielle		
	m ²	\$/m ²	coût	m ²	\$/m ²	coût
Exposition permanente	400	3 200	1 280 000			
Exposition moyenne durée	150	2 500	375 000			
Équipements spécialisés	1600	1000	1 600 000	3 000	600	1 800 000
Mobilier et équipement régulier	1350	900	1 215 000	280	900	252 000
Honoraires muséographie ± 25 %			415 000			
Sous-total			4 885 000			2 052 000
Imprévus ± 10 %			490 000			208 000
TOTAL :	8 635 000 \$		5 375 000			3 260 000

Les coûts de l'aménagement intérieur du musée régional – expositions, équipements, mobilier, systèmes de rangement des deux réserves et autres – se situeront à environ 8,6 M \$, ce qui correspond à presque la moitié des coûts immobiliers, une moyenne jugée raisonnable pour une réalisation muséale.

Les frais afférents au projet

Divers frais s'ajouteront aux deux catégories de coûts présentées en page précédente. Ils concernent des dépenses à faire en partie avant la construction de l'édifice muséal et de la réserve à entrepôts locatifs. Ils sont placés dans le tableau ci-dessous dans l'ordre possible de leur débours. Ces frais sont présentés à titre de rubrique financière et sont valables pour le scénario musée régional + 2 réserves des collections.

COÛTS AFFÉRENTS	\$	Année
Programmation : PFT Programme fonctionnel et technique	85 000	An 1-2
Plan d'affaires	35 000	
PSC <i>Programme scientifique et culturel</i> – musée	55 000	
PSC + organisation-montage – plateforme-réseau	230 000	
Acquisition du terrain et/ou sa décontamination, si besoin	?	An 1-2
Frais notariaux et dépenses relatives à l'acquisition	20 000	
Concours d'architecture : organisation du concours et jury, 3 candidatures retenues pour l'avant-projet architectural + compensation	15 000 100 000	An 2-3
Appel d'offres : construction et aménagement extérieur	15 000	An 4-6
Appel d'offres : programmation des expositions et muséographie	15 000	
Organisation du chantier et branchement aux réseaux de service	50 000	An 4
Construction de l'édifice muséal et aménagement extérieur	voir	An 4 à 6
Réalisation de l'exposition longue-durée et autres présentations	tableaux	
Achat des équipements et du mobilier	précédents	
Exposition de préfiguration – réalisation et présentation itinérante	100 000	An 5
Organisation fonctions + embauche-formation personnel de base	250 000	An 5-6
Location temporaire de bureaux, d'équipements et autres	45 000	
Frais de transport et d'installation des équipements et du mobilier	25 000	An 6
Déménagement collections vers réserves musée + multisectorielle	100 000	
Frais afférents à l'ouverture officielle	15 000	An 6
Publicité, site web et mise en réseau	80 000	
Budget de démarrage – 1 ^{re} année de fonctionnement du musée : salaires et charges, électricité, chauffage, téléphonie, frais divers	400 000	An 6-7
Sous-total	1 635 000	
Imprévus ± 10 %	165 000	
TOTAL	1 800 000	

Le projet pourrait ouvrir ses portes au plus tôt dans quelque six ou sept ans, soit en 2027 ou 2028. Ces frais afférents s'échelonnent au fil des ans, selon l'avancement du projet, la colonne de droite indiquant leur succession probable dans le temps sur une période de 6 à 7 ans. Les divers fonds nécessaires aux études, achats et travaux envisagés se retrouvent donc à des moments précis de la réalisation du projet, en fonction des besoins réels et de son avancement.

Le coût total du projet

L'investissement total nécessaire à la réalisation du bâtiment, des présentations et de l'équipement du Musée régional de l'Outaouais est donc évalué pour le moment – *comme le montre le tableau ci-dessous* – à quelque 28,7 millions \$, en dollars 2020. Il faut noter, encore une fois, que les coûts ci-dessous ne peuvent tenir compte des impacts de la pandémie sur le marché de la construction, des aménagements muséaux, paysagers et afférents.

À ces coûts de construction et autres, il faut ajouter l'acquisition du foncier, soit un terrain propice à son aménagement, avec ou sans bâtiment. Il s'agit donc pour le moment d'une grande inconnue dans ce projet car le site d'implantation ne peut pas encore être déterminé, de même que son coût éventuel.

INVESTISSEMENTS	Musée régional + réserve visible	Réserve multisectorielle + entrepôts locatifs	Total
Construction et aménagement	11 515 000 \$	6 775 000 \$	18 290 000 \$
Présentations, équipement	5 375 000 \$	3 260 000 \$	8 635 000 \$
Coûts afférents	1 800 000 \$	---- \$	1 800 000 \$
Sous-total	18 690 000 \$	10 035 000 \$	28 725 000 \$
Acquisition du foncier	? \$	? \$	? \$
TOTAL	? \$	? \$	? \$

Il faudra donc probablement trouver plus de 30,0 M \$ pour que le projet du Musée régional de l'Outaouais se concrétise.

Une telle entreprise nécessitera non seulement des fonds importants, mais aussi et surtout une volonté ferme de la part des *forces vives* de l'Outaouais et de ses élites politiques pour faire en sorte de rattraper le retard muséal face aux autres régions du Québec et surtout pour donner aux citoyens de la région un outil culturel et identitaire de grande importance pour le développement socioculturel, collectif et économique de la région toute entière.

SCÉNARIOS FINANCIERS

Les scénarios financiers pour le projet du Musée régional de l'Outaouais sont difficiles à développer pour le moment car les conséquences de la pandémie qui frappe le Québec, le Canada et le monde sont présentement difficiles à prévoir, notamment celles pouvant affecter les budgets de la culture et du patrimoine. Toutefois, s'il faut se fier à la nouvelle étude commandée par le *Groupe de travail sur la Déclaration d'Ottawa* et rendue publique sur le site web de l'AMC le 15 mai 2020²³, l'avenir n'est pas aussi sombre que certains pourraient le penser.

En effet, comme le dit l'étude, pour chaque dollar investi dans les institutions à but non lucratif que sont les musées, les archives et les bibliothèques – les GLAM, un acronyme anglais pour *Galleries, Libraries, Archives, Museums* – la société obtient près de 4,00 \$ de bénéfices. À titre comparatif, ce rendement est comparable à celui que génèrent les investissements gouvernementaux faits dans les projets d'infrastructures pour les transports, comme les ponts, les routes et autres.

Selon une conclusion de l'étude, les visiteurs et les usagers de ces institutions seraient prêts à payer, si nécessaire, quelque 4 milliards de dollars de plus par année pour y accéder et en profiter, ce qui montre à quel point ils les apprécient. De fait, ce sont près de 96 % des personnes interrogées dans le cadre de l'étude qui ont déclaré que les musées contribuent grandement à la qualité de vie de la société.

Même les répondants qui ne fréquentent pas les GLAM reconnaissent leur importance pour la société et les générations futures, car ils se sont dits prêts à verser en moyenne 22 \$ par an pour les musées, 17 \$ pour les bibliothèques et 14 \$ pour les archives et ce, aux fins de leur entretien et leur développement. Lorsqu'additionnés, ces montants représentent un financement supplémentaire de 2,2 milliards de dollars par année pour les GLAM.

On peut toutefois se demander quelles seraient les conclusions de cette étude si elle avait été menée après la pandémie ? Il faudrait évidemment la refaire pour le savoir, mais il est possible de penser que les résultats seraient à peu près les mêmes pourvu que la reprise économique post-pandémie ne se fasse pas trop attendre.

Pour développer les scénarios financiers préliminaires du projet, il faut donc rester positif, voire optimiste, en espérant que ces scénarios permettront de mieux saisir les implications financières du projet et aussi de donner au RPGO et aux intervenants au dossier les données nécessaires à l'argumentaire prouvant le bien-fondé du grand projet muséal en Outaouais. Pour ce faire, il faut travailler à deux niveaux, soit au développement de scénarios pour les investissements nécessaires à la construction et à la mise en place du Musée régional de l'Outaouais, et à celui d'un scénario explorant les budgets d'exploitation nécessaires au fonctionnement optimal de la future institution, ces derniers étant en bonne partie liés aux ressources humaines qui lui seront affectées.

L'équipe CULTURA s'est donc penchée sur ces aspects financiers particuliers, donnant dans les pages qui suivent son appréciation des investissements requis pour réaliser le projet et en déterminer les frais éventuels d'exploitation.

²³ Andrew Tessier, Alice Gambarin, Stephanie Lukins. *Value study of galleries, libraries, archives and museums (GLAMs) in Canada*. Oxford Economics, New York, décembre 2019. 134 p.

13.1 LES SCÉNARIOS D'INVESTISSEMENT

Tel que précisé au chapitre précédent portant sur les coûts du projet, l'investissement nécessaire à la réalisation du projet est évalué à environ 28,7 M \$, en dollars 2020, hors acquisition du foncier ou site d'implantation, avec ou sans bâtiment existant. Si celle-ci est incluse, il faudra trouver plus de 30,0 M \$ pour que le projet du Musée régional de l'Outaouais se réalise.

Deux scénarios d'investissement

Compte tenu de ce qui est énoncé dans les chapitres précédents sur les fonctions muséales du projet, les espaces qu'elles requièrent, les coûts de réalisation et les sources possibles de financement à la fois publiques et privées, il est possible de concevoir deux scénarios pour trouver les fonds nécessaires au projet : un scénario réaliste et un scénario optimiste ou opportuniste.

a) Scénario réaliste : ce scénario se base sur l'admissibilité du projet du Musée régional de l'Outaouais aux divers programmes de financement fédéraux et provinciaux mentionnés au chapitre 9.0 *Organiser le financement*, que ce soit le Fonds du Canada pour les espaces culturels ou les programmes d'aide aux immobilisations et de soutien en patrimoine immobilier du gouvernement du Québec.

De manière générale, ces programmes réguliers peuvent cumuler jusqu'à 75 % des coûts d'un projet muséal comme celui envisagé à Gatineau. En prenant le coût global de 30,0 millions \$ pour le projet, il est possible de scénariser qu'au moins 66 %, soit 20,0 M \$, seraient ainsi obtenus. Si ces octrois s'élevaient jusqu'à 75% ou 22,5 M \$, la part du milieu passerait ainsi de 10,0 à 7,5 M \$.

Les instances locales – la CCN ou l'UQO – pourraient faire une contribution importante en cédant le foncier requis pour l'implantation du musée au prix nominal de 1,00 \$ si le site choisi était le monastère des Servantes de Jésus-Marie ou un des terrains situés près du cimetière anglican. Si l'usine E. B. Eddy devient le site retenu pour le musée, il faudra voir comment le propriétaire du projet Zibi, Windmill Development, pourrait contribuer au projet, contre déduction d'impôts ou autre rétribution.

De toute façon, il faudra mettre sur pied la grande campagne initiale de financement proposée au chapitre 8.0, article 8.3, du présent rapport afin de mettre à contribution les grands mécènes et les entreprises qui peuvent devenir des bailleurs de fonds essentiels à la réussite du projet.

D'autre part, le CRAO – Centre régional d'archives de l'Outaouais – qui pourrait être intégré à la réserve multisectorielle tel que proposé dans ce rapport, est par son statut de *centre d'archives agréé* déjà admissible aux subventions du Programme des immobilisations de MCCQ, ce qui permettrait possiblement de hausser le niveau des subsides gouvernementaux pour la réalisation du projet.

De plus, si la Ville de Gatineau choisissait de loger ses collections d'œuvres d'arts et de patrimoine, et une partie des archives municipales dans la réserve multisectorielle, elle pourrait être appelée à contribuer au coût des espaces qu'elle y occuperait. Ainsi, la campagne initiale de financement du projet qui se doit de recueillir 7,5 M \$ pourrait, dans le scénario réaliste, être réduite de 2,5 à 3,5 M \$, un allègement important pour les efforts à faire durant la campagne initiale de financement.

Un tel scénario serait évidemment avantageux car la capacité de contribuer des bailleurs de fonds privés, des institutions financières telles que les banques et le Mouvement Desjardins, et des sociétés publiques comme Hydro-Québec, pourrait s'avérer plus difficile à stimuler et à engager dans les années qui suivront la pandémie.

b) Scénario optimiste ou opportuniste : le gouvernement du Québec prend en compte le rattrapage que doit faire la région de l'Outaouais dans le domaine culturel, muséal et patrimonial, notamment en ce qui concerne la création d'un musée régional, et il décide – après autorisation du Conseil du Trésor – de dépasser le montant maximal d'aide fixé à 20,0 M \$ dans son Programme d'aide aux immobilisations et ainsi de subventionner le projet à hauteur de 85 %, voire de 90 %, comme cela s'est déjà vu pour certains projets et dans certaines régions.

Dans un tel scénario, les promoteurs du projet n'auraient plus qu'à trouver les 10 à 15 % des budgets d'investissement manquants pour que la *part du milieu* soit comblée, les *forces vives* de la région devant se mobiliser pour recueillir les 3,0 à 4,0 M \$ qui manquent pour réaliser le musée régional et l'ensemble MUSÉO.

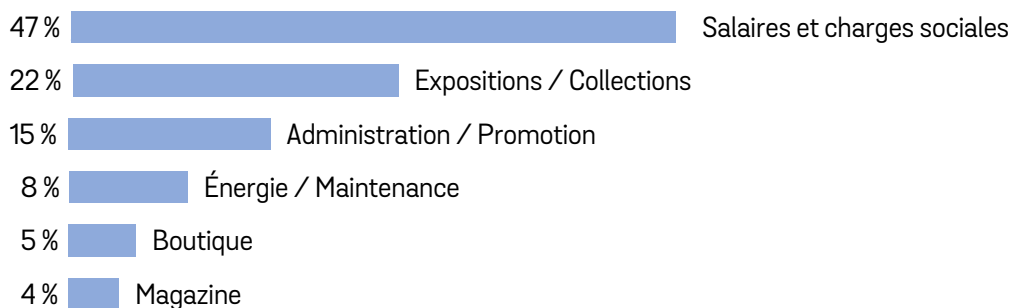
Le scénario faisable

Entre les deux scénarios développés ci-dessus, il est évident que le scénario optimiste serait idéal pour la réalisation de l'ensemble MUSÉO, mais l'équipe CULTURA pense que le scénario réaliste est pour le moment le plus faisable et qu'il doit logiquement être considéré comme l'outil de planification financière le plus approprié à cette étape exploratoire et préliminaire du projet. D'autres scénarios pourraient toutefois être envisagés avec la réalisation du plan d'affaires utile à la réalisation du projet.

13.2 LES SCÉNARIOS D'EXPLOITATION

Le temps est maintenant venu d'explorer quelles seront les ressources financières nécessaires au musée régional et à l'ensemble MUSÉO une fois qu'ils seront sur pied et ce, afin d'avoir une idée des budgets de fonctionnement qui devront être trouvés et générés après que les portes du musée seront ouvertes au public.

Les ressources humaines qui seront employées par le musée et l'ensemble MUSÉO doivent d'abord être identifiées car elles représentent plusieurs nouveaux emplois et sont un poste de dépenses important des ressources financières à budgétiser. Voici, à titre d'exemple, comment se répartissait en 2018 le pourcentage des dépenses annuelles de l'actuel Musée de la Gaspésie²⁴, un musée régional de taille moyenne qui héberge un centre régional d'archives et qui accueillera bientôt la collection de Parcs Canada des objets expropriés lors de la création du parc Forillon.

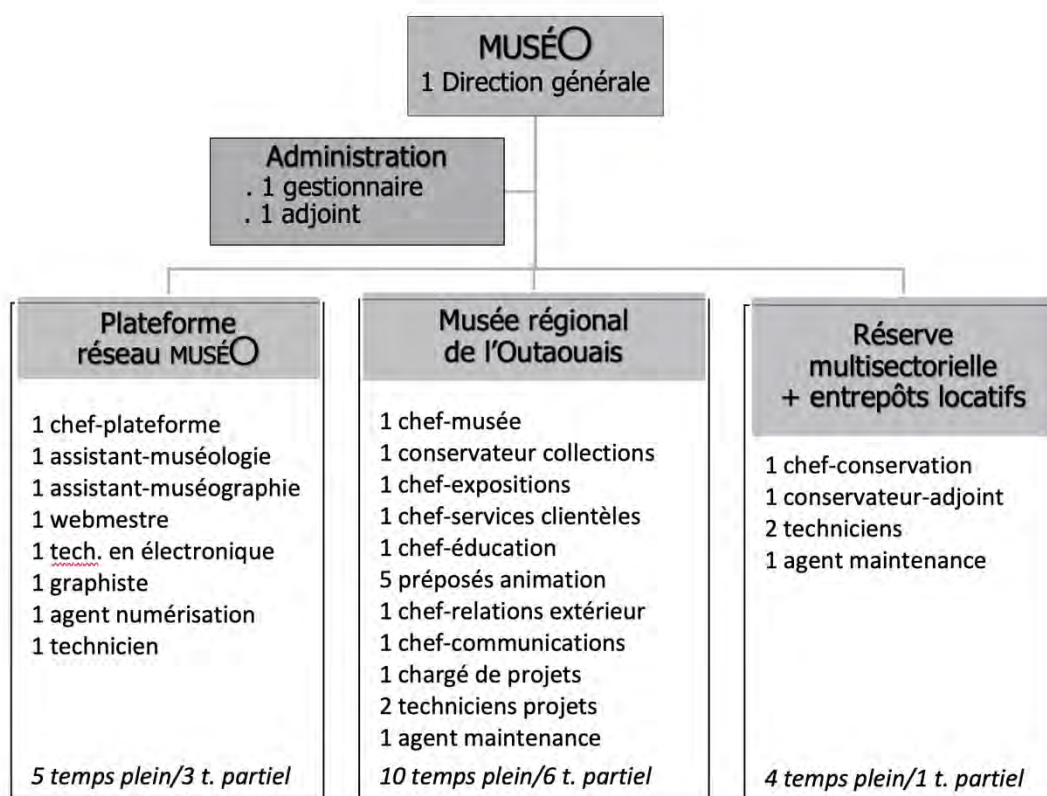


Il est facile de constater que les salaires et les charges sociales pour les 17 employés du musée – 8 temps plein et 9 temps partiel – comptent pour près de la moitié des déboursés de ce musée régional, soit près de 500 000 \$ sur 1,1 M \$.

²⁴ Musée de la Gaspésie. *Rapport annuel 2018*. Gaspé, p. 4/18

C'est aussi le cas pour un musée plus urbain, le Musée de la nature et des sciences – le MNS² – à Sherbrooke où les salaires et charges sociales des employés comptent pour 55,3 % des dépenses d'exploitation, soit 723 840 \$ sur un total de 1 309 565 \$. Un peu comme le fera en partie la plateforme MUSÉO, le MNS² produit à l'interne et à chaque année plusieurs projets et des expositions itinérantes avec son équipe d'une trentaine d'employés à temps plein, saisonniers et à temps partiel.²⁵

En tenant compte de la structure particulière de MUSÉO telle que proposée au chapitre 11.0 portant sur la gouvernance, un exercice d'identification des ressources humaines requises pour son fonctionnement optimal a été fait par l'équipe CULTURA et donne les résultats suivants :



L'évaluation des salaires de l'ensemble MUSÉO

Comme le montre l'organigramme ci-dessus, une trentaine d'emplois seront créés en bout de piste par l'ensemble MUSÉO, leurs occupants étant affectés au fonctionnement de l'ensemble, soit 19 postes permanents et une dizaine de postes saisonniers et à temps partiel. Ce nombre devra être ajusté dès le départ et au fil des ans selon les besoins des présentations et des activités offertes aux visiteurs et usagers du musée régional, de même qu'à ceux des prestations rendues aux membres du réseau muséal et patrimonial de l'Outaouais et aux occupants et aux locataires des entrepôts de la réserve multisectorielle.

²⁵ Musée de la nature et des sciences. *Rapport annuel 2017-2018*. Sherbrooke, 19 p.

L'ensemble MUSÉO devra prévoir un niveau salarial assez élevé pour ses employés car il sera en concurrence, lors de leur embauche, avec les salaires payés par les musées nationaux, les ministères, les agences et organismes fédéraux – CCN, Parcs Canada, Bibliothèque et Archives Canada – œuvrant en culture, patrimoine et tourisme.

À titre d'exemple, au MNS² de Sherbrooke, la masse salariale était en 2017–2018 de 723 840 \$ et le salaire moyen payé à ses 30 employés – temps plein, temps partiel et saisonniers – s'élevait à 24 128 \$ par année, ce qui représente aujourd'hui un peu plus de 25 000 \$ par an. Pour la même année, le Musée régional de Rimouski avait une masse salariale de 386 519 \$ et payait ses 18 employés – 9 temps plein, 6 saisonniers et 3 temps partiel – au salaire moyen de 21 487 \$ par an. De son côté, le Musée des métiers d'art du Québec donnait à ses 16 employés à temps plein, à temps partiel et à ses 8 stagiaires un salaire moyen de 22 301 \$ par année.

Ces salaires moyens peuvent être considérés comme étant bas à Gatineau, compte tenu de la concurrence salariale des Musées nationaux et des agences et ministères fédéraux mentionnée ci-dessus. Pour rétablir un certain équilibre, l'équipe CULTURA a majoré de quelque 15 % les revenus moyens des employés des musées cités ci-dessus pour le porter à 26 000 \$ par an, ce qui fait 26 800 \$, en dollars 2020.

Ainsi, en prenant ce salaire moyen comme base du calcul de la masse salariale totale de l'ensemble MUSÉO, les prévisions budgétaires à ce chapitre devront être de quelque 800 000 \$ par an pour défrayer l'ensemble des salaires et des charges sociales pour les 30 employés inscrits à l'organigramme de l'ensemble muséal.

L'évaluation globale des autres frais

Tel que précisé en page précédente, la masse salariale compte pour 45 à 55 % des charges dans les bilans financiers de deux musées que l'équipe CULTURA a retenus pour l'étude de faisabilité, la moyenne étant de 52 %. Si ce pourcentage est appliqué aux trois composantes du projet, son budget annuel serait de l'ordre de 1 550 000 \$, soit quelque 800 000 \$ pour les salaires et 750 000 \$ pour les activités muséales et autres charges d'exploitation de l'ensemble.

Il est évident que cette budgétisation ne peut être qu'exploratoire car il y a encore trop d'inconnu dans le projet – site d'implantation, ampleur du bâtiment, nouveaux emplois créés, réserves *visible*, entrepôts *locatifs* et autres – pour être capable de formuler des chiffres plus précis et encore moins un budget *pro forma*. Les prévisions faites à ce stade-ci du projet permettent cependant d'évaluer à environ 1,55 M \$ les charges et les frais encourus à chaque année par le musée régional et l'ensemble MUSÉO et ce, au cours de sa période initiale d'exploitation.

Reprenant le diagramme établi pour le Musée de la Gaspésie, il est possible de prévoir une répartition similaire des charges pour l'ensemble MUSÉO.

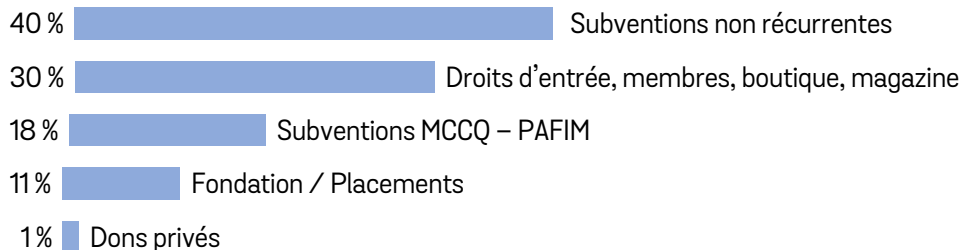
52 %	Salaires / charges sociales	806 000 \$
22 %	Expositions / Collections	341 000 \$
15 %	Administration / Promotion	232 500 \$
7 %	Énergie / Maintenance	108 500 \$
4 %	Boutique	62 000 \$
Total :		1 550 000 \$

L'évaluation des revenus

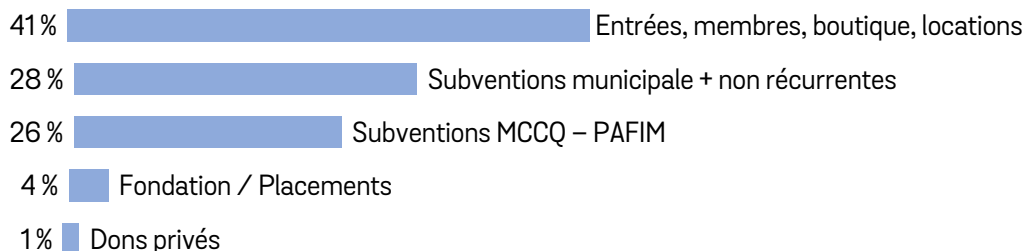
Pour s'assurer d'avoir un budget équilibré, l'ensemble MUSÉO devra générer des fonds à hauteur des dépenses permanentes et inhabituelles encourues annuellement pour son développement fonctionnel et ses frais fixes ou extraordinaires d'exploitation.

Pour le moment, il est très difficile de prévoir des chiffres exacts car il y a encore trop d'inconnu dans le projet. Toutefois, en prenant les deux musées-barèmes déjà cités, il est possible de calibrer les sources de revenus possibles de l'ensemble MUSÉO, à condition bien évidemment qu'il soit dûment agréé par le MCCQ et également soutenu par le PAFIM.

En 2017-2018, les sources de revenus du Musée de la Gaspésie se déployaient ainsi :



Voici, à titre comparatif, le déploiement des sources de revenus au MNS² :



Il faut préciser qu'au MNS² de Sherbrooke, ces sources de revenus se répartissaient ainsi dans la même période :

Revenus de subventions		Revenus autonomes	
Gouvernement du Québec	434 888 \$	Billetterie, membres, boutique	312 872 \$
Ville de Sherbrooke	211 078 \$	Location d'espaces et d'expos	229 476 \$
Destination Sherbrooke	6 553 \$	Commandites et dons	35 161 \$
Gouvernement du Canada	<u>69 059 \$</u>	Autres (intérêts)	<u>25 577 \$</u>
Total – subventions	721 578 \$	Total – revenus autonomes	<u>603 086 \$</u>
Total des revenus		1 324 664 \$	

Ces deux musées sont passablement différents car certaines sources de revenus au MNS², telles que la forte subvention de la Ville de Sherbrooke, la location d'expositions itinérantes et d'espaces pour les réceptions et autres, sont peu ou pas possibles au Musée de la Gaspésie.

Si ces revenus particuliers sont enlevés du bilan financier du MNS² de Sherbrooke, les deux situations deviennent alors comparables, le musée de Sherbrooke ayant plus de 41 % de revenus autonomes et 59 % de subventions – PAFIM et autres – alors que le Musée de la Gaspésie reçoit 42 % de revenus autonomes et 58 % de subventions, toutes sources confondues.

Un budget d'exploitation envisageable

C'est donc sur la base des niveaux de revenus et de charges de plusieurs musées du Québec, dont ceux de Gaspé et de Sherbrooke, qu'est établi le scénario budgétaire explorant les revenus et les frais d'exploitation des trois composantes de l'ensemble MUSÉO. Il se veut un aperçu idéal, quoique le plus réaliste possible, compte tenu des informations actuellement disponibles sur le projet.

Ensemble MUSÉO – scénario financier – an 1

Revenus

Tarification, boutique, membres, commandites et dons	29 %	448 050 \$
Subvention d'aide au fonctionnement – PAFIM	32 %	494 400 \$
Subventions municipales – Ville de Gatineau et MRC	5 %	76 600 \$
Subventions non récurrentes et autres	12 %	185 400 \$
Locations de salles et d'expositions, services divers	9 %	138 050 \$
<u>Locations d'entrepôts – 50 à 60 % des réserves à 135 \$/m2</u>	<u>13 %</u>	<u>202 500 \$</u>
Total des revenus	100 %	1 545 000 \$

Dépenses – Direction MUSÉO + Musée régional

Salaires et charges sociales – 13 perm/6 temps partiel	509 200 \$
Expositions, activités et autres dépenses	256 000 \$
Frais administratifs	95 000 \$
Publicité et promotion	80 000 \$
Boutique et produits	35 000 \$
<u>Honoraires et projets spéciaux</u>	<u>110 000 \$</u>
Sous-total	1 113 200 \$

Dépenses – Plateforme MUSÉO

Salaires liés à la plateforme – 3 perm/3 temps partiel	160 800 \$
<u>Projets, services informatiques et équipements</u>	<u>35 000 \$</u>
Sous-total	195 800 \$

Dépenses – Réserve multisectorielle + réserves-entrepôts locatifs

Salaires liés aux réserves – 4 perm/1 temps partiel	136 000 \$
Frais liés au bâtiment et aux équipements	90 000 \$
<u>Promotion et frais liés aux locations</u>	<u>10 000 \$</u>
Sous-total	236 000 \$

Totaux des dépenses et des revenus **1 545 000 \$ / 1 545 000 \$**

Ce tableau donne une idée assez juste des paramètres financiers et du budget annuel essentiels à la bonne marche du Musée régional de l'Outaouais, de sa plateforme MUSÉO et de sa réserve multisectorielle avec entrepôts locatifs. Il est évident qu'il sera possible, avec l'avancement du projet, de peaufiner et de rectifier certaines de ces données budgétaires, l'objectif de l'exercice étant de montrer la viabilité possible et éventuelle de l'ensemble MUSÉO.

CONCLUSION

Ce rapport d'étude se conclut avec l'espoir que le RPGO – l'essentiel *Réseau du patrimoine de Gatineau et de l'Outaouais* – et les promoteurs et supporteurs du projet de créer un musée régional en Outaouais verront d'ici quelques années leur grand rêve se réaliser et ce, de manière appropriée, durable, populaire, éclatante, voire spectaculaire.

La réalisation du projet viendra doter la population et les institutions de l'Outaouais d'outils culturels, muséographiques et médiatiques d'avant-garde qui leur permettront non seulement de combler le déficit supporté à ce niveau depuis des décennies, mais aussi de dépasser – en quantité et en qualité – plusieurs des réalisations muséales d'ailleurs au Québec, grâce à ses avancées innovantes de l'ensemble MUSÉO dans les domaines de la protection et de la diffusion des patrimoines reliés aux communautés de l'Outaouais et à leur territoire.

En guise de conclusion, le bureau d'études Cultura formule trois souhaits pour ce grand projet muséal :

- Que les valeurs proposées pour le musée régional et l'ensemble MUSÉO soient mises de l'avant par la réussite de ces deux entreprises intimement connectées dans leurs efforts pour stimuler la fierté identitaire des résidents de l'Outaouais, favoriser l'inclusion, la solidarité, le respect, et développer l'engagement citoyen.
- Que le projet muséal trouve un lieu idéal pour son implantation et qu'il déploie toutes grandes ses ailes fonctionnelles dans un environnement de coopération et d'étalement culturel, ainsi que dans un édifice dont l'architecture sera intimement liée à sa mission identitaire et à ses intentions de diffusion et de valorisation du patrimoine matériel et immatériel des communautés et du territoire de l'Outaouais.
- Que les forces vives de l'Outaouais – élus, décideurs, artistes, bâtisseurs, créateurs et autres – se rallient derrière les promoteurs du projet et mettent, elles aussi, l'épaule à la roue, permettant par tous les moyens à leur disposition de concrétiser muséalement, socioculturellement et financièrement les « étendards culturels » que deviendront le Musée régional de l'Outaouais et l'ensemble MUSÉO pour la région toute entière.

René RIVARD FAMC et Paule RENAUD
Experts-conseils en muséologie
CULTURA bureau d'études inc.

