

POLITIQUE MUSÉALE

document de consultation

à l'intention de la communauté muséale

Direction des politiques culturelles et des programmes
Novembre 1999

Table des matières

Avant-propos.....	p.3
1. L'institution muséale : une notion qui regroupe plusieurs réalités	p. 4
2. Tendances et enjeux de la muséologie.....	p. 6
2.1 La muséologie dans le monde : quelques repères...	p. 7
2.2 La muséologie québécoise : bref historique.....	p. 9
2.3 La muséologie québécoise contemporaine : portrait général.....	p. 11
2.4 Un besoin de relance du milieu muséal	p. 15
3. La politique muséale: une approche renouvelée.....	p. 16
4. Les cinq orientations de la politique.....	p. 17
4.1 Première orientation : Les citoyens d'abord.....	p. 17
4.1.1 Les enjeux.....	p. 17
4.1.2 Le plan d'action.....	p. 18
4.1.3 Quelques pistes d'action.....	p. 18
4.2 Deuxième orientation : Cap sur l'expertise.....	p. 21
4.2.1 Les enjeux.....	p. 21
4.2.2 Le plan d'action.....	p. 22
4.2.3 Quelques pistes d'action.....	p. 23
4.3 Troisième orientation : Un musée dans la communauté	p. 25
4.3.1 Les enjeux.....	p. 25
4.3.2 Le plan d'action.....	p. 25
4.3.3 Quelques pistes d'action.....	p. 26
4.4 Quatrième orientation : La force du réseau.....	p. 29
4.4.1 Les enjeux.....	p. 29
4.4.2 Le plan d'action.....	p. 30
4.4.3 Quelques pistes d'action.....	p. 30
4.5 Cinquième orientation : Direction le monde.....	p. 33
4.5.1 L'enjeu.....	p. 33
4.5.2 Le plan d'action.....	p. 34
4.5.3 Quelques pistes d'action.....	p. 34
5. Conclusion.....	p. 35

Avant-propos

À l'aube du nouveau millénaire, s'offre l'occasion de faire le point sur nos réalisations et d'identifier de grands projets, leviers de notre communauté pour les décennies futures. À cet égard, une politique muséale constitue une étape importante tant dans l'évolution de la muséologie québécoise qu'à l'endroit de la politique culturelle générale du Québec.

Cette politique exprime notre conviction que l'institution muséale représente un formidable outil de développement social car celui-ci est porteur de culture et de démocratie culturelle.

L'État soutient le domaine muséal et y intervient parce que les institutions muséales :

- *« sont, avec les bibliothèques et les services d'archives, les principaux lieux de conservation et de diffusion de notre mémoire collective et [qu'elles] permettent un accès privilégié au patrimoine national, régional et local;*
- *exercent, grâce aux activités de recherche et à la présentation qu'elles font du patrimoine, une fonction pédagogique essentielle, intimement associée au développement culturel des citoyens de tous les âges et de toutes les conditions;*
- *contribuent de façon significative à l'affirmation de l'identité culturelle du Québec en favorisant la compréhension de l'évolution des mentalités et des comportements entre citoyens et entre sociétés;*
- *favorisent une ouverture aux réalités culturelles et artistiques des autres communautés dans le monde;*
- *permettent enfin l'établissement d'une relation étroite et privilégiée entre les mondes de la culture, de l'éducation et des loisirs.¹ »*

L'institution muséale est nantie de cette capacité à nourrir la culture de la collectivité. C'est pourquoi la notion de développement culturel des citoyens est au cœur de ce dispositif muséal. Ce qui doit nous mobiliser sans cesse, c'est cette volonté d'ouverture, de diffusion et d'appropriation de la culture.

Fondamentalement, nous savons que la culture, c'est un soutien au développement social; la culture, c'est un actif important de la croissance économique. Nous savons également que l'élévation du niveau scolaire et le développement des industries culturelles et des moyens de diffusion

¹ Québec (Province). S'ouvrir sur le monde : le réseau muséal québécois; énoncés d'orientation. Québec, Ministère de la Culture et des Communications, 1994, p. 1.

ont contribué à leur tour à l'accroissement significatif de la consommation culturelle. Par ailleurs, les politiques concernant divers secteurs culturels élaborées par les gouvernements successifs ont conduit, et les trente dernières années le démontrent, à stimuler la créativité des artistes, des chercheurs et des citoyens réunis, laquelle est le moteur du dynamisme de nos sociétés. La culture représente le pivot essentiel du développement social des nations et de leur vitalité démocratique.

Imaginez un instant notre environnement sans la télévision, sans les journaux et magazines, sans les livres, sans la musique et la chanson, sans le théâtre et les œuvres d'art, sans le patrimoine et le multimédia à la fois. Le désert culturel! Sans ces moyens, nous ne pourrions pas évoluer dans l'univers.

S'il est une chose dont nous devons être fiers collectivement, c'est que les combats successifs menés par des générations d'artistes, de politiciens, de médiateurs et de gestionnaires ont incité nos sociétés à donner une place plus large à l'art, à l'histoire, à la culture. Plus personne ne s'étonne de la présence de la culture dans nos vies. Les conservateurs, les administrateurs, les artisans du monde muséal dressent un rempart contre la désertification culturelle. Ils comptent parmi les gardiens de la mémoire et de l'identité des peuples.

Pour dynamiser le développement et la consolidation de cet important milieu culturel, le Ministère élabore une politique qui touche l'ensemble des institutions muséales et des intervenants qui y oeuvrent.

1. L'institution muséale : une notion qui regroupe plusieurs réalités

Le concept d'institution muséale est une notion relativement jeune, qui est apparue au Québec à la suite de l'élargissement de la définition que le Conseil international des musées (ICOM), rattaché à l'UNESCO, a donné au mot « musée » et du besoin de rassembler des organismes semblables, mais différents, sous un autre vocable que « musée ». Pour l'ICOM :

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

La définition du musée donnée ci-dessus doit être appliquée sans aucune limitation résultant soit de la nature de l'autorité de tutelle, soit du statut territorial ou soit du système de fonctionnement ou de l'orientation des collections de l'institution concernée. Ainsi, outre les « musées » désignés comme tels, répondent à cette définition :

- *les sites et les monuments naturels, archéologiques et ethnographiques, ainsi que les sites et monuments historiques ayant la nature d'un musée pour leurs activités d'acquisition, de conservation et de communication des témoins matériels des peuples et de leur environnement;*
- *les institutions qui conservent des collections et présentent des spécimens vivants de végétaux et d'animaux, telles que les jardins botaniques et zoologiques, les aquariums et les vivariums;*
- *les centres scientifiques et les planétariums;*
- *les instituts de conservation et les galeries d'exposition dépendant des bibliothèques et des centres d'archives;*
- *les parcs naturels;*
- *toute autre institution que l'ICOM considère comme ayant certaines ou toutes les caractéristiques d'un musée ou encore donnant à des musées et à des professionnels de musées les moyens de faire des recherches dans les domaines de la muséologie, de l'éducation ou de la formation.²»*

Malgré les difficultés que peuvent représenter l'établissement d'une classification et la détermination de différentes catégories d'institutions muséales, le ministère de la Culture et des Communications, aux fins de ses programmes d'aide financière rattachés au secteur muséal, divise les institutions en quatre groupes principaux, à savoir : le musée, le centre d'exposition, le centre d'interprétation et le lieu historique³.

- Le **musée** accomplit l'ensemble des fonctions muséales : acquisition, conservation, recherche, éducation, action culturelle et diffusion. L'écomusée, selon la Direction des musées de France, entre dans la catégorie « musée », mais se distingue du musée traditionnel en ce qu'il est une institution culturelle assurant, d'une manière permanente, sur un territoire donné, avec la participation de la population, les fonctions de recherche, conservation, présentation, mise en valeur d'un ensemble de biens naturels et culturels, représentatifs d'un milieu et des modes de vie qui s'y succèdent.

² ICOM. Conseil international des musées. Statuts ; code de déontologie professionnelle. Paris, ICOM, 1990, pp. 22-23.

³ Pour des raisons administratives, on regroupe parfois sous l'appellation « lieux d'interprétation » les centres d'interprétation et les lieux historiques.

Il faut également mentionner l'économusée, lequel est une entreprise utilisant une technique ou un savoir-faire traditionnel pour sa production. L'économusée ouvre ses portes au public afin de mettre en valeur des savoir-faire et des artisans. Il intègre un lieu d'animation et d'interprétation de sa production et assure le financement complet de ses opérations par la vente de ses produits.

- Le **centre d'exposition** remplit essentiellement des fonctions de recherche, d'éducation, d'action culturelle et de diffusion. Pour le ministère de la Culture et des Communications, il se distingue des musées du fait qu'il ne possède pas de collections permanentes⁴. Le mandat des centres d'exposition subventionnés au fonctionnement est généralement de promouvoir et de mettre en valeur des expositions et des événements ou activités portant sur l'art traditionnel, moderne, contemporain et actuel, l'histoire, la science et les technologies.
- Le **centre d'interprétation** vise à sensibiliser les visiteurs à une thématique liée à l'histoire, aux sciences et aux techniques ou aux modes de vie. S'il est rattaché à un lieu patrimonial, le centre d'interprétation porte aussi sur la valeur du lieu et sur la nécessité de protéger son patrimoine naturel ou culturel.
- Le **lieu historique**, un site ou un bâtiment et son contenu, est conservé le plus intégralement possible afin de témoigner de façon tangible d'un fait historique, d'un personnage, d'un mode de vie ou d'une activité qui lui sont associés.

2. Tendances et enjeux de la muséologie

Avant d'exposer les grandes orientations de la politique muséale dont nous venons de camper les quatre grands regroupements, nous allons revenir sommairement sur certains repères dans l'évolution de la muséologie des cinquante dernières années et ensuite nous verrons la manière dont l'État entend s'acquitter de ses responsabilités dans le soutien envers le milieu muséal.

⁴ Il arrive cependant que certaines institutions soutenues par le Ministère comme « centres d'exposition » décident de se doter de collections même si elles ne reçoivent aucune aide du Ministère à cet effet.

2.1 La muséologie dans le monde : quelques repères

Puisque l'avenir prend appui sur l'histoire, un regard sur l'évolution de la muséologie dans le monde est très évocateur. Cette brève incursion s'avère riche d'éléments de réflexion; elle nous révèle nombre de tendances sur le devenir des institutions muséales et nous conforte dans certains choix en regard de la politique. La convergence des points de vue sur le rôle et la place de l'institution muséale d'aujourd'hui est révélatrice de la force des courants qui transportent nos institutions.

Pourtant, la place qu'occupent les musées⁵ dans plusieurs sociétés aujourd'hui n'a que très peu à voir avec celle qui était la leur au XIX^e siècle ou même il y a encore une cinquantaine d'années. Auparavant, les institutions muséales étaient dominées avant tout par une logique de conservation et d'étude. Elles évoluaient lentement et paraissaient inaccessibles pour la majorité des citoyens. Le musée agissait en tant que lieu normatif qui décrétait « le Beau, le Bien et le Vrai », voire le « socialement acceptable », et qui collectionnait en conformité avec une vision du monde assurée.

Les musées, d'institutions axées sur des idéaux et des discours élitaires, sont devenus des lieux de diffusion qui atteignent le grand public et des organisations qui présentent, aujourd'hui, la diversité des expériences humaines et offrent des produits susceptibles de contribuer à une certaine cohésion sociale. Parmi les facteurs de changement qui y ont contribué, figurent des mutations philosophiques, des dynamiques sociales nouvelles et des modifications dans les comportements. Ces éléments ont favorisé un nouveau positionnement du musée dans l'espace public.

Au-delà de leur fonction traditionnelle de conservation et de présentation, les musées participent dorénavant au concert des médias. À ce titre, ils deviennent des lieux de consommation culturelle. Mais, en même temps, ils n'en restent pas moins les dépositaires du réel, de l'authentique, du palpable, de l'extraordinaire. Le musée demeure ainsi au rang de témoin. Témoin actif de la relation des visiteurs à leur histoire et à d'autres cultures; témoin de valeurs, de traditions, de savoirs conservés. Et depuis peu, témoin actif des changements et des transformations dans les modes de vie ou dans les comportements.

⁵ Pour alléger le texte, nous utilisons le plus souvent le terme « musée » comme générique sans qu'il soit restrictif ou exclusif.

Depuis lors, les musées s'insèrent dans le circuit des « industries culturelles » et même dans « l'entertainment economy ». Ils ont effectué un grand virage communicationnel et désormais s'affichent également comme des « organisations de production » qui offrent à leur public des occasions de loisirs culturels et d'enrichissement personnel. Leur ouverture sur l'espace public et social marque une étape primordiale de leur transformation.

Il devient manifeste, nonobstant que les activités de recherche et de conservation restent des pôles structurants dans les pratiques muséales, que la qualité des services publics rendus par le musée, la densité de son implication dans sa communauté et sa capacité de se mettre en réseau pour satisfaire ceux qui le fréquentent sont garants de sa survie dans l'avenir. Les musées sont appelés et déterminés à jouer un rôle encore plus actif dans leur milieu et dans la société.

Inexorablement, cette évolution du monde de la muséologie a teinté celle du réseau québécois. À la lumière des trente dernières années, nous constatons que ce réseau a su se remettre en question, suivre la cadence de ses pairs dans le monde et voire dans certains cas, se situer à l'avant-garde.

Ici au Québec, nos institutions ont opté pour l'enrichissement culturel des citoyens : elles ont rassemblé des collections historiques, artistiques, archéologiques ou scientifiques, elles ont mis sur pied des expositions permanentes et temporaires, ont produit des programmes scolaires et ont généré des activités culturelles. À force de talent et de travail assidu, elles ont renouvelé la muséographie et contribué à développer un savoir-faire qui est devenu la marque de commerce de la muséologie québécoise et qui leur assure souvent un rayonnement à l'étranger. Elles ont échangé des services entre elles, conçu en collaboration des productions, se sont engagées activement dans la structuration d'un réseau pour vitaliser le milieu.

Toutefois, pour mieux saisir la profondeur et la force des mutations qu'ont subies les institutions muséales, il faut remonter le cours de l'histoire. Son déroulement depuis le début du XIX^e siècle jusqu'à tout récemment nous permet de suivre les processus de la structuration du milieu et de faire ressortir l'évolution du rôle et de l'implication de plus en plus importants des institutions muséales dans notre société.

2.2 La muséologie québécoise : bref historique

Les institutions muséales sont, en très grande majorité, nées par suite d'initiatives privées. Elles ont pris racine localement, à partir du travail effectué par différents intervenants du milieu tels que des sociétés d'histoire, des maisons d'enseignement, des collectionneurs, des congrégations, des entreprises privées, etc. Elles ont pour finalité la mise en valeur d'un lieu, d'un bâtiment, d'un phénomène ou d'une collection, et la plupart d'entre elles sont des organismes à but non lucratif, ayant un conseil d'administration composé de personnes issues du milieu. De fait, seuls quelques établissements relèvent directement des paliers gouvernementaux, par exemple : les lieux historiques nationaux qui dépendent du gouvernement fédéral, les musées d'État, du gouvernement du Québec, et des centres d'exposition, de certaines municipalités.

Si l'on veut remonter aux origines, la première institution muséale québécoise aurait été le Musée du Séminaire de Québec qui a ouvert ses portes au public le 22 octobre 1806. Un peu plus tard naîtront la Quebec Literary and Historical Society et la Montreal Natural History Society, dont les membres rassemblent des collections et œuvrent à les faire connaître. Par la suite, entre la deuxième moitié du XIX^e et le début du XX^e siècle, plusieurs groupes privés permettront au Québec de se doter de musées importants. À cet égard, on peut souligner, entre autres, la contribution :

- du milieu des affaires et des collectionneurs qui seront à l'origine de la création, en 1860, de l'Art Association of Montreal, ancêtre du Musée des beaux-arts de Montréal;
- des maisons d'enseignement, telles que l'Université Laval et l'Université McGill, qui acquerront des œuvres et des artefacts qui constitueront respectivement la collection de l'actuel Musée de l'Amérique française et celle du Musée McCord d'histoire canadienne;
- des communautés religieuses, dont les Ursulines de Trois-Rivières pour le Musée des Ursulines de Trois-Rivières et les Sœurs de la Congrégation de Notre-Dame pour la Maison Saint-Gabriel;
- des sociétés d'histoire, dont la Société numismatique de Montréal à qui on doit, entre autres, le Musée du Château Ramezay, créé en 1895.

Parallèlement à ces initiatives, les gouvernements eux aussi s'intéresseront très tôt à l'activité muséologique. À titre d'exemple, dès sa création en 1826, le Musée Chasseur, petit musée d'histoire naturelle, aurait reçu un appui financier de l'État. Ce n'est cependant qu'en 1922 que le gouvernement du Québec intervient de façon décisive en votant la Loi sur les musées, qui lui confère le droit d'acquérir des terrains et des immeubles ainsi que d'entreprendre les constructions requises pour l'établissement de musées dans les villes de Québec et de Montréal. C'est ainsi que le premier musée d'État, le Musée du Québec, est inauguré en 1933. Suivront dans cette lignée le Musée d'art contemporain de Montréal, en 1964, et le Musée de la civilisation, en 1988.

Ainsi, si le gouvernement québécois soutient les institutions muséales depuis plusieurs décennies, c'est surtout à partir de 1974 que le ministère des Affaires culturelles interviendra plus systématiquement dans ce secteur. À l'époque, le Québec ne compte qu'une centaine de musées et de centres d'exposition. Mais, dès lors, les musées d'État et le Musée des beaux-arts de Montréal constitueront les piliers du futur réseau.

Le Musée du Québec et le Musée d'art contemporain ont été des directions du Ministère jusqu'en 1983, année où, avec le Musée de la civilisation⁶, ils sont devenus des sociétés d'État relevant de la Loi sur les musées nationaux. Pour sa part, le Musée des beaux-arts de Montréal relève, depuis 1972, d'une loi qui porte son nom et qui lui confère un statut particulier, 9 de ses 21 administrateurs étant nommés par le gouvernement. Bien que le Musée des beaux-arts de Montréal soit une corporation privée, il doit, tout comme les musées nationaux, soumettre annuellement ses états financiers au titulaire du ministère de la Culture et des Communications qui doit ensuite les déposer à l'Assemblée nationale. Ces quatre musées doivent également lui présenter un rapport de leurs activités et de leurs opérations⁷.

Les collections des musées thématiques et celles d'autres musées répartis sur tout le territoire québécois viendront peu à peu compléter le patrimoine muséologique collectif. Quant aux centres d'exposition, ils serviront d'assise à une répartition géographique plus équilibrée des institutions muséales québécoises. L'intervention du Ministère dans le développement des musées et des centres d'exposition a débuté en 1974 avec la mise en place d'un programme de soutien financier. Depuis cette année-là, près d'une soixantaine d'institutions ont été soit accréditées par le Ministère, soit soutenues au fonctionnement.

⁶ Bien que créé par cette loi, le Musée de la civilisation n'ouvrira ses portes au public qu'en 1988.

⁷ Nous référerons dans le texte à ces quatre institutions sous le vocable de « grands musées », et ceci, sans vouloir porter ombrage à d'autres grandes institutions privées.

Si l'on exclut quelques initiatives privées, les lieux d'interprétation du patrimoine émergent principalement à partir de 1971, alors que le Ministère ouvre le premier centre d'information à Place Royale, dans la ville de Québec. C'est à partir de ce premier « lancer » que le réseau de lieux d'interprétation du patrimoine soutenus par le gouvernement du Québec, comprenant comme nous l'avons dit, les lieux historiques et les centres d'interprétation, prendra progressivement son expansion.

Le réseau des centres d'interprétation et des lieux historiques s'est développé en parallèle à celui des musées et des centres d'exposition. Ce type d'intervention s'appuyait sur une réflexion, amorcée dans les années soixante, visant à poursuivre des objectifs d'éducation et de diffusion du patrimoine, notamment par une meilleure accessibilité aux monuments. L'implication des municipalités en matière de patrimoine, surtout depuis le début des années 1980, a largement contribué à leur développement.

Le gouvernement fédéral, avec la création de Parcs Canada, va également marquer une étape importante de développement muséologique grâce à l'implantation d'un vaste réseau de centres d'interprétation, de lieux historiques et de parcs nationaux.

Outre les institutions muséales qui relèvent de l'État, le Centre de conservation du Québec, mis en place par le Ministère, est aussi un intervenant majeur dans la protection du patrimoine national. Depuis son implantation en 1979, il a pour mandat la sensibilisation, l'expertise, la restauration et la formation dans le domaine de la conservation du patrimoine mobilier. Il est primordialement au service des musées d'État et des musées accrédités.

2.3 La muséologie québécoise contemporaine : portrait général

Dans les faits, le Québec dispose d'un réseau muséal relativement jeune, bien pourvu et diversifié selon les genres d'institutions. Les données statistiques récentes qui y sont associées révèlent que le réseau s'est développé, étendu et organisé particulièrement au cours des dernières décennies.

Croissance et diversité des institutions

L'inventaire des équipements culturels de 1996 produit par le ministère de la Culture et des Communications recensait 375 établissements muséaux alors que l'enquête menée à la fin de 1998 conjointement par le Ministère et la Société des musées québécois en dénombre 476, subventionnées ou non par le Ministère⁸. On compte 173 musées (37 % de l'inventaire), 89 centres d'exposition (19 %), 193 lieux d'interprétation (40 %) et 21 écomusées (4 %).

Selon Statistique Canada, et considérant le poids de la population, on constate que la situation des institutions muséales au Québec en 1995-1996, en nombre du moins, est comparable à celle qui existe dans les autres provinces.

Répartition territoriale

Bien que les institutions muséales soient réparties sur l'ensemble du territoire, il existe une plus forte concentration à Montréal (15 %) et à Québec (16 %) ainsi que dans certaines régions périphériques, soit en Montérégie (11 %) et dans la région de Chaudière-Appalaches (8 %).

Des facteurs historiques expliquent en grande partie cette concentration plus forte des institutions dans les grands centres. En effet, lieux d'accueil des premières colonies au Québec, Montréal et Québec offrent un potentiel patrimonial considérable. Elles abritent aussi les institutions religieuses et publiques qui, les premières, ont démontré un souci à l'égard de la préservation et de la mise en valeur de ce patrimoine. La métropole et la capitale nationale demeurent aujourd'hui des centres d'activités névralgiques, plus densément peuplés et des pôles d'attraction touristiques importants.

Un réseau efficient et un ensemble diversifié

Parmi les 476 institutions, 56 % sont membres de la Société des musées québécois et 44 % adhèrent à d'autres réseaux tant québécois que canadien. Cette participation appréciable témoigne de l'existence d'un réseau relativement structuré et propice aux échanges entre les membres, à la circulation de l'information, à la concertation et au partenariat.

Au moment de l'enquête en 1998, 115 institutions muséales reçoivent du Ministère une aide au fonctionnement. De ce nombre, 39 % sont des

⁸ Toute référence à cette vaste consultation sera identifiée ultérieurement comme suit : « Enquête auprès des institutions muséales du Québec, 1998 ».

musées, 41 % sont des lieux d'interprétation et 20 % des centres d'exposition.

Parmi les 476 institutions muséales recensées, 79 % sont des corporations privées, 11 % appartiennent aux pouvoirs municipaux, 8 % relèvent du gouvernement fédéral et 2 % sont la propriété du gouvernement du Québec.

Le gouvernement du Québec est celui qui consacre le budget le plus important pour le soutien des opérations des institutions privées. Le gouvernement fédéral et les municipalités accordent principalement leur soutien à des institutions sous leur juridiction.

Cet ensemble d'établissements couvre plusieurs champs d'intervention. L'histoire y occupe une place prépondérante car la moitié des institutions (56 %) déclare qu'il s'agit de leur champ d'intervention principal. Suivent les arts (22 %) puis les sciences et la technologie, incluant les sciences naturelles (17 %), l'archéologie (1 %) et enfin divers autres domaines qui comptent pour 4 %.

Les activités liées à l'histoire se déroulent principalement dans les musées (72 %) et dans les lieux d'interprétation (83 %) tandis que l'art est présent dans 83 % des centres d'exposition, dans 22 % des musées et 33 % des écomusées. On constate que chaque région possède des institutions qui traitent des différents champs d'intervention principaux ou secondaires, à l'exception de l'archéologie.

Constats à partir du portrait général

Sans préjuger de la qualité des actions qu'ils mènent, la grande part que prennent les musées (37 %) dans l'ensemble des institutions laisse penser que la fonction de conservation qui leur est propre se trouve bien représentée au Québec. De la même façon, la part faite aux lieux d'interprétation (40 %), principalement voués à la valorisation du patrimoine et à la sensibilisation du public à son importance, indique que ces fonctions sont à leur tour bien couvertes au Québec.

L'engagement des municipalités vis-à-vis des centres d'exposition, soit en faveur de la diffusion, témoigne certainement du souci qu'ont celles-ci de favoriser l'accès de leur population à la culture et principalement à l'art. L'art est également un champ d'intervention privilégié du gouvernement québécois puisque trois des «grands musées» collectionnent principalement dans ce domaine.

Les champs d'intervention auxquels les établissements sont consacrés sont très variés et bien représentés. Le choix des thèmes traités à

l'intérieur de ceux-ci le sont également, comme le montre un ouvrage récent⁹. L'examen de cette diversité des contenus est fort éloquent en soi et mériterait d'être approfondi. On y découvre, entre autres, l'attachement des Québécois pour les personnages qui ont marqué leur histoire et on y rend compte d'une certaine intégration des thèmes, c'est-à-dire d'une exploitation des collections sous leurs différentes facettes : historique, artistique, ethnologique, technologique, etc. En tout état de cause, une telle diversité, qui s'inscrit dans le mouvement de démocratisation culturelle, témoigne à coup sûr de la volonté des institutions d'être plus proches des préoccupations des citoyens.

Malgré une concentration plus forte dans les grands centres et l'absence d'institutions muséales dédiées à chacun des champs d'intervention principaux dans chacune des régions, ce réseau paraît relativement bien déployé sur l'ensemble du territoire.

La place prioritaire accordée à l'histoire dans les institutions muséales québécoises traduit un fort intérêt du public pour ce qui témoigne du passé et de l'identité culturelle. Il faut également y voir un potentiel avantageux, eu égard à l'arrimage entre les politiques des secteurs culturels et les politiques éducatives.

La proportion des institutions classées dans la catégorie des lieux d'interprétation du patrimoine, très souvent le reflet de particularités locales de nature économique, géomorphologique, historique, industriel, etc., et davantage répartis sur l'ensemble du territoire, va certainement dans le sens de l'intérêt de la population. Elle démontre au surplus une volonté d'appropriation du patrimoine par les citoyens, patrimoine dont la définition tend par ailleurs à s'étendre. Aux fins de la démocratisation culturelle, cette présence des lieux d'interprétation sur l'ensemble du territoire apparaît comme un atout non négligeable.

La part faite aux sciences et à la technologie (17 %) et celle des institutions appartenant à ce champ d'intervention et soutenues au fonctionnement par le MCC (7 %) auquel s'ajoute l'important parc de muséologie scientifique qu'a créé la ville de Montréal ne reflètent peut-être pas l'importance des enjeux éducatifs et culturels actuels qui s'y rattachent, montrant que la dissémination de ces préoccupations ne se fait pas uniquement par un faisceau d'institutions mais par un dense foisonnement des milieux associatifs.

Une dernière remarque s'impose sur la dichotomie qui caractérise ce portrait d'ensemble et qui permettrait éventuellement de mieux cibler

⁹ André CROTEAU. Les musées du Québec. 400 musées à visiter, Saint-Laurent, Éditions du Trécaré, 1997.

l'intervention des pouvoirs publics dans le secteur de la muséologie au Québec. Les musées qui, officiellement, sont les seules institutions à assumer une fonction de conservation, sont plus anciens et principalement à caractère historique. Ils appartiennent surtout aux villes-centres. Par contre, les centres d'exposition, voués à la diffusion des arts, et surtout les lieux d'interprétation, axés principalement sur la sensibilisation au patrimoine et reflétant très souvent les particularités locales, sont de tradition plus récente et ils tendent à être mieux répartis sur le territoire.

2.4 Un besoin de relance du milieu muséal

Même si le portrait général est somme toute positif et qu'il démontre que les efforts et les énergies investis ont porté fruits à plusieurs niveaux, il faut reconnaître que le réseau québécois des musées traverse actuellement une zone de turbulence importante. Plafonnement de la fréquentation, difficultés de renouvellement et instabilité structurelle et financière constituent les symptômes d'un essoufflement préoccupant.

De même, la création de nouvelles institutions n'a pas toujours donné les résultats escomptés; les milieux culturels et scientifiques ont déploré, par le passé, l'absence d'une institution muséale à caractère scientifique de haut niveau; les partenariats n'ont pas toujours la vigueur anticipée; la capacité à présenter régulièrement de nouveaux produits est réduite; la faiblesse et l'instabilité des rapports de réseaux se font sentir. Et, si le Ministère a réussi à maintenir les subventions au fonctionnement des institutions accréditées, les grandes institutions nationales ont été plus affectées.

Des gestes utiles au maintien et au développement du réseau ont été posés par le ministère de la Culture et des Communications, année après année, notamment par l'énoncé d'orientations de 1994. Depuis 10 ans, le gouvernement du Québec contribue au développement du réseau des musées au Québec. Il y a injecté en subventions directes près de 600 M\$. Il a soutenu des projets d'immobilisation d'une valeur de 190 M\$ et versé en contributions ponctuelles, près de 5 M\$. Donc, près de 800 M\$, soit l'équivalent de 80 M\$ par année, ont été consacrés aux équipements et aux installations muséales du Québec. Ces chiffres témoignent éloquentement de l'effort considérable consenti par le gouvernement, en dépit du contexte économique extrêmement difficile marqué par des mesures de réduction draconiennes des dépenses publiques.

En fait, ce qui était jusqu'à présent un fleuron du développement culturel des citoyens risque de s'affadir sans des interventions conséquentes. Aujourd'hui, l'objectif n'est pas simplement d'empêcher le déclin du

réseau, mais bien de voir à sa relance en contribuant à son développement et en favorisant sa consolidation.

3. La politique muséale : une approche renouvelée

En poursuivant dans la lignée des énoncés d'orientations de 1994 et du plan stratégique du Ministère, en intégrant les éléments de consensus dégagés des rencontres du Comité conjoint MCCQ-SMQ¹⁰ et en tenant compte des réalités d'aujourd'hui et de certaines projections futures, le Ministère a résolument opté, dans son projet de politique muséale, pour des actions « horizontales » touchant l'ensemble du réseau.

En d'autres termes, l'État interviendra par des actions ciblées disponibles à l'ensemble des institutions pour assurer une muséologie vive et active. Avec la mise en œuvre de cette politique, les institutions disposent d'un cadre de référence suffisant pour établir elles-mêmes leur plan stratégique. Sans minimiser l'impact d'une approche par fonctions et l'importance de celles-ci dans le développement de l'organisation, le Ministère préconise une approche plus globalisante avec de grands axes qui laissent une marge de manœuvre suffisante aux institutions muséales pour prioriser elles-mêmes certaines fonctions, cibler les moyens et les mesures qu'elles entendent privilégier selon leur mission et leurs objectifs.

En agissant de la sorte, le Ministère répond à certaines aspirations du milieu. Le temps est venu de s'appuyer sur des institutions et sur un réseau moteur capables de prendre leurs propres décisions sans que l'État soit omniprésent dans la structuration des choix des organisations institutionnelles ou de l'ensemble de la communauté muséale.

¹⁰ Le programme de travail de ce comité a été largement alimenté par deux publications résultant de consultations avec l'ensemble de la communauté : Vision, action, passion : vers une politique muséale ; constats et recommandations émanant des consultations régionales, SMQ, 1996 et Vers une politique muséale : l'invitation, SMQ, 1997. Ces deux documents ont donc nourri la réflexion sur l'ensemble de la politique. D'autres sources documentaires ont également été mises à contribution pour alimenter la réflexion sur certains secteurs d'activités plus spécifiques. Comme ces derniers documents n'ont pas fait l'objet d'une diffusion systématique dans la communauté, contrairement aux deux documents de politique de la SMQ, nous les citons pour faciliter la référence.

4. Les cinq orientations de la politique

L'analyse de la situation a amené le Ministère à identifier des enjeux majeurs auxquels sont associées cinq orientations et pour lesquelles nous proposons des solutions dans un plan d'action réaliste.

4.1 PREMIÈRE ORIENTATION : LES CITOYENS D'ABORD

4.1.1 Les enjeux

- Contribuer au développement culturel des citoyens
- Assurer une fréquentation continue
- Accroître les publics de tous les âges et de tous les milieux

Toute politique ministérielle doit reposer, d'abord et avant tout, sur les bienfaits qu'en retireront les citoyens. Dans le cadre d'une politique muséale, un meilleur service à la population passe par une fréquentation continue ainsi que par l'accroissement et la diversification des clientèles. Cela va dans le sens d'un objectif d'appropriation du savoir et de la culture, de démocratisation, d'un élargissement des pratiques de loisir culturel.

Alors que par le passé, le musée était axé prioritairement sur des activités de recherche et de conservation, de nos jours, il s'ouvre plus naturellement à l'hétérogénéité des expériences, des époques et des cultures à travers une diversité d'activités qu'il offre non pas à une seule clientèle mais à une variété de publics. Son rapport au visiteur change. Ce parti pris est fondamental car les publics visiteurs sont bien plus que des consommateurs passifs, ils font partie des événements, ils sont producteurs de sens. Il ne suffit plus que le musée conserve des objets et les sauvegarde, il faut qu'à travers ses démarches répétées de diffusion, il permette au citoyen de s'approprier l'objet, voire de se le réapproprier pour que celui-ci soit investi d'une valeur patrimoniale par la communauté.

En situant les publics au centre de leurs préoccupations, les institutions muséales délimitent avantageusement la place qu'elles occuperont dans l'espace social du prochain siècle.

Avec une mission résolument tournée vers l'extérieur, vers la communauté, les musées pensent différemment leurs stratégies d'intervention. Tous les moyens préconisés visent à amener le citoyen soit à fréquenter une institution, soit à tout le moins à se sentir concerné par le patrimoine qu'elle détient et met en valeur. Étant donné la

sollicitation extrême à laquelle est soumis le citoyen et les habitudes de consommation qui incitent à la prolifération et au changement, il faut que les musées puissent attirer des clientèles, les surprendre avec des activités près de l'actualité tout autant qu'avec des produits qui passent bien le temps.

4.1.2 Le plan d'action

Le plan d'action que le Ministère mettra de l'avant entend inciter au renouvellement des activités muséologiques¹¹ et favoriser le renforcement de la synergie entre les activités, les produits et les stratégies de communication. En affirmant son caractère spécifique par une approche novatrice et personnalisée, chaque institution se démarque auprès des clientèles et peut miser sur sa différence pour les attirer.

4.1.3 Quelques pistes d'action

- **4.1.3.1 : soutenir le renouvellement d'activités et de produits de diffusion novateurs** susceptibles d'attirer de nombreuses clientèles et d'élargir les publics. L'actualisation des expositions permanentes et le renouvellement des expositions temporaires sont des occasions pour les institutions de revoir leurs approches. Après quelques années de vie, la mise à jour de l'exposition permanente s'avère bénéfique car, tout en exploitant de nouveaux secteurs de collections, elle permet de re-stimuler l'intérêt du public local. Cela n'exclut pas que les clientèles touristiques y trouvent intérêt en y découvrant une facette identitaire du lieu qu'elles visitent ou encore en s'imprégnant de la mission spécifique de l'institution qui les accueille. Quant aux expositions temporaires souvent rattachées à des thématiques d'actualité, à des thèmes de réflexion ou encore associées à des événements spéciaux, leur diversité de contenu et leur renouvellement périodique constituent des outils privilégiés de relance des publics locaux et d'attrait pour les clientèles touristiques.

¹¹ Selon l'Enquête auprès des institutions muséales du Québec, 1998, entre 12 % et 18 % du budget des institutions accréditées va aux « activités muséologiques », dont la recherche et la conservation (4 %), les expositions et la diffusion (10 %), 1,5 % aux activités d'éducation et d'animation. En ce qui concerne les collections, 21 % des institutions accréditées exposent plus de 75 % de leurs collections. Quant à la fréquentation pour l'ensemble du milieu, elle a légèrement baissé entre 1989 et 1994. En 1989, période de pointe, 39 % de la population a fréquenté un musée.

- **4.1.3.2 : accroître l'accessibilité des collections.** Même si le musée doit constituer un héritage pour les générations futures, le traiter et le sauvegarder, il doit également diffuser et mettre en valeur sous diverses formes les richesses accumulées pour que le citoyen en profite dès maintenant. En mettant à sa programmation une ou des expositions reposant sur les collections ou encore en élaborant des activités culturelles ou des projets éducatifs misant sur la sensibilisation des citoyens à leur patrimoine familial et national, le musée concrétise auprès de la population les résultats de ce mandat spécifique de conservation. Cette accessibilité, souvent le résultat d'un important travail de recherche en amont sur les collections, traduit l'apport significatif de celles-ci à la compréhension de notre société et de son identité, et conscientise les citoyens à l'importance de constituer un patrimoine et de sauvegarder des traces de notre histoire.
- **4.1.3.3 : favoriser le déploiement des programmes éducatifs,** car s'il existe un raccordement et une complémentarité entre ces programmes, les activités culturelles et les expositions, l'offre au visiteur n'en sera que plus alléchante. Développer chez les jeunes l'habitude de fréquenter le musée peut garantir leur attachement futur à ce lieu de culture. Le maillage avec le réseau de l'éducation est une prémisses à la mise sur pied d'activités éducatives pertinentes pour attirer les clientèles scolaires. Il faut encourager le déploiement d'activités éducatives (ateliers éducatifs, visites guidées et interactives, trousseaux pédagogiques, etc.) qui incitent les professeurs à choisir les sorties éducatives en milieu muséal et dont le succès auprès des jeunes les amènent à répéter l'activité au fil des ans. Pour atteindre ces objectifs, il faut que la gamme des produits et des services offerts soient originaux, de qualité et qu'ils soient étroitement arrimés aux programmes scolaires, donc revus périodiquement.
- **4.1.3.4 : promouvoir l'élaboration d'activités culturelles et d'événements spéciaux** car elle dynamise et relance la fréquentation. De par leur contenu, leur nature et leur diversité, ceux-ci rejoignent un large éventail de clientèles et servent de déclencheurs à la découverte du musée ou encore constituent des éléments de rappel auprès des habitués.
- **4.1.3.5 : encourager les études de marché, les analyses de profils de clientèles, les évaluations** car toutes ces énergies consacrées à l'objectif ultime d'appropriation du musée seront décuplées si l'institution dispose de tels outils. En tenant compte des résultats de l'analyse, entre autres, sur l'évaluation, la performance des moyens déployés et/ou sur la diversité et la segmentation des publics, le musée élabore et ajuste ses offres en fonction de clientèles

cibles préalablement identifiées. Avec un plan de communication et de marketing bien orchestré, il devient plus facile de « créer l'événement » qui déclenche l'intérêt du visiteur, de la communauté et, par conséquent, son goût de le fréquenter, de s'y impliquer. L'événement ou les événements se configurent alors dans une stratégie de rapprochement et de découverte auprès des visiteurs qui se laissent séduire et convaincre que leur musée est un lieu de conservation, de diffusion, d'éducation et d'animation riche et diversifié.

4.2 DEUXIÈME ORIENTATION : CAP SUR L'EXPERTISE

4.2.1 Les enjeux

- Poursuivre la professionnalisation du milieu
- Permettre l'adaptation aux réalités et aux exigences contemporaines du monde du travail
- Mieux évoluer et performer dans son milieu

Acceptons la nouvelle réalité : le musée, bien que «producteur de savoir, producteur de sens», se présente également aujourd'hui, par son approche plurielle, comme un «producteur d'événements», ce qui le démarque radicalement de l'ancienne institution qui se définissait d'abord comme un «espace de collections». Si la fonction de conservation dans les musées demeure fondamentale, de nombreuses autres fonctions et compétences sont maintenant indispensables pour les institutions muséales afin qu'elles s'acquittent avec diligence de leur mission plus large d'accueil, de service, d'éducation, de diffusion et de communication.

La floraison des genres de musées et des lieux d'exposition sans collection, la circulation de grandes expositions-événements, la multiplication des types d'espaces muséographiques et de mises en exposition, les nombreuses activités d'animation culturelle offertes par les musées dans leurs murs ou hors d'eux, enfin l'émergence de la muséologie elle-même en tant que discipline de médiatisation et de diffusion, tous ces phénomènes sont des signes révélateurs de cette nouvelle position sociétale plus en vue des musées. Cette localisation plus centrale entraîne des conséquences, elle appelle des redéfinitions, des pratiques et des adaptations constantes aux milieux que les musées sont appelés à servir¹².

En fait, cette évolution du monde de la muséologie a des répercussions importantes sur le personnel et il en découle des pressions très fortes sur les ressources humaines. Bien que depuis plusieurs années, on note une progression intéressante de la professionnalisation du milieu pour répondre adéquatement aux nouvelles exigences, force est de constater

¹² Dans cette optique d'ajustement au contexte, voir la recommandation dans le document Entre objets et communautés : Les musées et les centres d'exposition accrédités au Québec : un réseau dynamique et fragile; Rapport de la présidence, Comité d'évaluation des institutions accréditées du Québec remis au ministère de la Culture et des Communications, octobre 1995, p. 22. On y fait état de l'intérêt pour les institutions de mener des opérations de planification stratégique capables de définir leurs forces et leurs faiblesses, de même que les moyens et les phases de leur adaptation, dont leur survie et leur développement risquent de dépendre (p. 22).

que dans le réseau, la majorité des institutions subventionnées au fonctionnement œuvrent dans des conditions difficiles, avec un minimum de postes réguliers exigeant un niveau de polyvalence difficilement praticable¹³. Nous constatons aussi que plusieurs emplois relèvent, le plus souvent, de programmes provisoires d'employabilité¹⁴ et que la présence de bénévoles au sein des institutions muséales demeure un élément important, voire vital pour certaines d'entre elles¹⁵.

Même si le milieu se préoccupe du ressourcement professionnel du personnel en place, même si certains efforts ont été consentis pour le perfectionnement – la Société des musées québécois ayant mis en place en matière de perfectionnement, des programmes reconnus – et même si des sommes importantes au Ministère ont été consacrées au rattrapage technologique notamment, il demeure que peu d'institutions planifient des programmes de formation continue pour leurs employés, que ce soit par des stages, des séminaires ou autres¹⁶.

4.2.2 Le plan d'action

Le plan d'action que le Ministère mettra de l'avant entend continuer à privilégier le développement des compétences, et ce, pour permettre aux institutions de mieux s'adapter aux réalités et aux exigences contemporaines, poursuivant ainsi les efforts investis depuis quinze ans dans la professionnalisation. En stabilisant et en augmentant graduellement le nombre d'emplois réguliers dans les institutions soutenues au fonctionnement, en encourageant la formation continue du personnel en place et en donnant accès à l'expertise externe, les professionnels pourront mieux évoluer et performer dans leur milieu.

4.2.3 Quelques pistes d'action

¹³ Selon l'Enquête auprès des institutions muséales du Québec, 1998, la masse salariale représente pourtant 50 % du budget dans les musées, 41 % dans les centres d'exposition et 45 % dans les lieux d'interprétation. Par ailleurs, 27 % des institutions soutenues au fonctionnement et 45 % de celles qui ne le sont pas, déclarent ne pas avoir d'employés à temps plein.

¹⁴ Bien que les institutions muséales, en utilisant certains programmes d'employabilité de nature à favoriser la réinsertion sociale, fassent preuve d'engagement envers la communauté, il demeure que l'un des objectifs en termes de ressources humaines doit favoriser l'expertise professionnelle du milieu.

¹⁵ On estime à plus ou moins 5 700, le nombre de personnes qui remplissent différentes fonctions comme bénévoles dans l'ensemble des institutions muséales québécoises, pour un nombre total d'heures évalué à 385 000, soit une moyenne de 68 heures par année, par personne.

¹⁶ Selon l'Enquête auprès des institutions muséales du Québec, 1998, à peine 33 % des institutions muséales ont adopté une politique de perfectionnement.

- **4.2.3.1 : prioriser le recrutement et l'embauche de jeunes diplômés des cégeps et des universités** à la faveur des programmes en muséologie ou dans des domaines connexes, et ce, dans l'idée d'assurer une relève et de renforcer la qualification du milieu.
- **4.2.3.2 : établir des plans de perfectionnement pour la mise à jour et le renouvellement des compétences du personnel en place.** Ce plan de perfectionnement prévoyant cours, stages et séminaires devrait être établi dans chaque institution ou, à tout le moins, être obligatoire pour les institutions subventionnées au fonctionnement. Le personnel doit faire face à de multiples défis et s'adapter au nouveau positionnement du musée dans la société (gestion, communication, nouvelles technologies, compétition des marchés, etc.). Il doit être suffisamment outillé pour prendre des décisions éclairées et pouvoir faire des choix pertinents pour le développement futur de l'institution.
- **4.2.3.3 : valoriser l'expertise professionnelle développée dans le milieu.** Le partage des savoirs et l'analyse des pratiques muséologiques enrichissent la réflexion critique et contribuent à l'amélioration de l'organisation, de ses produits et de ses activités. L'expertise de professionnels expérimentés et d'experts du milieu pourra être sollicitée par le biais d'ententes de prêts de personnel ou d'échanges de services professionnels de durée limitée. Ces professionnels pourront mener des projets, encadrer, former ou perfectionner du personnel, effectuer des travaux ponctuels dans des domaines tels que les inventaires, l'informatisation, la recherche sur des collections spécialisées, les productions multimédias, les plans d'action stratégiques, etc.
- **4.2.3.4 : favoriser le recours à des ressources extérieures pour des collaborations** telles que des contrats d'expertise avec des firmes externes ou avec le réseau universitaire de chercheurs, de professeurs, de stagiaires. Également, la Société des musées québécois s'avère d'une aide précieuse pour le milieu car au fil des ans, elle a développé une expertise riche et diversifiée. Grâce à des programmes d'activités spécifiques de formation et grâce à l'offre de divers services, elle répond à différents besoins identifiés dans le réseau. Puisque le musée producteur est une organisation centrée sur des objectifs empiriques de performance, il est amené à puiser ponctuellement dans les ressources extérieures dont la contribution est de nature à oxygéner toute l'organisation, à nourrir sa réflexion sur la production et à participer au renouvellement de produits et d'activités. Ces collaborations pourraient soutenir des travaux de recherche et de documentation, de l'informatisation, tout autant que

des études de publics, des évaluations, des plans de marketing ou encore de la scénographie d'expositions, des programmes éducatifs, etc.

4.3 TROISIÈME ORIENTATION : UN MUSÉE DANS LA COMMUNAUTÉ

4.3.1 Les enjeux

- S'affirmer comme partenaire actif dans son milieu
- Intensifier l'interaction locale et régionale

L'institution muséale se situe dans un vaste espace aux frontières du culturel, de l'éducatif, du récréatif. Pour remplir sa mission, elle doit conjuguer avec les forces locales et régionales. Elle doit non pas s'imposer mais s'intégrer au milieu. C'est là toute la différence entre un partenaire actif du développement et une institution « parachutée » dans la communauté.

Il revient donc au musée d'être à l'écoute de la collectivité, d'être un lieu d'expression de la communauté, un lieu de rencontre convivial et une ressource pour ceux qui partagent ses objectifs de diffusion de la culture dont le milieu ne saurait se priver.

Or, nous constatons que pour le réseau des musées, l'implantation de toute une gamme de nouvelles infrastructures de concertation et de soutien au développement local inscrites dans le milieu ouvre beaucoup d'avenues qui, pour plusieurs, restent à explorer. Les institutions muséales sont régulièrement associées voire soutenues par des municipalités et sont membres des conseils régionaux de la culture. Cependant, elles pourraient bénéficier davantage des exercices de concertation locale et régionale.

Leur influence dans la société sera d'autant plus grande qu'elles accroîtront les rapports de partenariat avec les diverses instances locales et régionales, notamment avec les villes, dans la concrétisation de projets moteurs issus du milieu et qu'elles s'allieront à d'autres organismes à vocation culturelle pour mettre en œuvre des projets communs.

4.3.2 Le plan d'action

Le plan d'action du Ministère entend mettre l'accent sur l'intensification et la diversification des rapports de partenariat sur le territoire à l'initiative des institutions muséales. Le plan d'action encouragera l'implication et la contribution des intervenants locaux et régionaux dans des projets associés aux institutions muséales. Sur le territoire qu'elles desservent, la contribution de ces dernières est multiple et importante tant au niveau social, économique que touristique. Il leur appartient, et ce, avec l'appui du Ministère, d'en convaincre leurs partenaires et de

s'assurer de la connaissance et de la reconnaissance de leur apport au développement de la communauté.

4.3.3 Quelques pistes d'action

- **4.3.3.1 : accentuer le soutien à des projets d'envergure régionale pour lesquels sont impliqués ou mis à contribution de nouveaux partenaires** du milieu. Bien que soient reconnus les efforts investis au cours des dernières années dans le réseautage, les institutions muséales doivent intensifier leurs démarches pour élargir le réseau de partenaires, pour mieux se faire connaître comme intervenant actif dans leur milieu et pour obtenir plus de visibilité sur leur territoire. Les institutions doivent se faire valoir comme lieux d'échanges, d'écoute et de partage pour la communauté auprès des diverses instances du milieu afin d'être incluses dans une dynamique d'intégration sociale. En tant qu'outils pédagogiques et démocratiques, les institutions muséales contribuent aux grands enjeux d'une culture partagée, ouverte dans une société informée. Elles collaborent avec ceux qui œuvrent au développement de la collectivité et se font le reflet de leur milieu. Les partenaires du milieu scolaire, les instances politiques autant que les groupes d'intervenants sociaux et que le monde des affaires peuvent s'y associer pour maximiser leur implication et leurs efforts dans des projets éducatifs, sociétaux ou culturels.
- **4.3.3.2 : encourager la réalisation de projets communs regroupant plusieurs institutions du milieu culturel** (bibliothèques, centres d'archives, centres d'artistes, etc.). Les institutions muséales doivent être solidaires avec les autres secteurs culturels d'un même territoire et travailler en concertation pour le bénéfice des citoyens. Elles peuvent initier des projets ralliant les pairs de leur région pour que la force de leur regroupement devienne un agent de persuasion auprès des partenaires qui profiteront des infrastructures et du réseautage déjà existants. Cette harmonisation et cette mise en commun maximiseront les résultats des efforts investis dans la diversification des services et des produits culturels offerts aux citoyens.
- **4.3.3.3 : réactualiser les ententes avec les municipalités** et, devant le succès des mesures déjà en place, sensibiliser les autres municipalités aux avantages de collaborer avec les institutions muséales qui, rappelons-le, contribuent au développement socio-économique de leur région. Les institutions muséales sont porteuses de notre identité, de notre mémoire collective, de notre histoire et de

nos faits de société. Elles sont pour la plupart le reflet de l'histoire et de la culture de leur communauté et, à ce titre, elles participent à la constitution de la personnalité locale ou régionale. Pour les décideurs locaux qui misent sur les spécificités de leur territoire afin de stimuler le développement socio-économique, cela constitue un atout additionnel et complémentaire.

- **4.3.3.4 : développer davantage les mesures d'appariement des contributions financières des municipalités et des corporations privées.** Le Ministère analysera l'impact de certaines mesures incitatives associées aux revenus autonomes pour encourager les municipalités et les corporations privées à contribuer à ces nouveaux modes de financement des institutions muséales. En tant qu'entreprises culturelles, elles ont un impact économique appréciable. Pour le Québec, les dépenses d'exploitation et d'immobilisation se chiffraient à 346,5 M\$ pour l'exercice 1996-1997¹⁷. Elles génèrent des dépenses d'opération, des emplois, des revenus fiscaux gouvernementaux. Selon certaines études, l'impact économique du secteur culturel démontre qu'il s'agit d'un secteur performant dans le spectre économique québécois¹⁸. Les institutions ont avantage à sensibiliser leurs différents partenaires (instances politiques et milieu d'affaires) à cet apport significatif.
- **4.3.3.5 : accroître l'appui à des projets de stratégie promotionnelle en matière de tourisme.** Il est généralement admis qu'un des moteurs de la création des institutions muséales et de leur présence repose sur leur contribution à l'activité touristique. Elles s'intègrent avantageusement à des stratégies communes de développement touristique de la localité ou de la région en faisant valoir qu'elles attirent ou retiennent les touristes car elles sont des lieux d'enrichissement en termes d'expériences et de connaissances. Elles le sont encore plus lorsqu'elles allient leurs forces afin de créer une expérience unique. Par exemple, pour catalyser ce rôle de générateur touristique et économique, un soutien à des projets pourrait être accordé aux institutions muséales en région inscrites dans des stratégies de diversification économique, et un tel soutien pourrait être également accordé aux musées d'État pour appuyer leurs démarches auprès des Fonds de développement économique et touristique de Montréal et de Québec.

¹⁷ Institut de la statistique du Québec. Étude d'impact économique pour le Québec des institutions muséales, Québec, Institut de la statistique du Québec, 1999.

¹⁸ Voir Conseil de la culture de la région de Québec. L'impact économique des activités culturelles dans les régions de Québec et de Chaudière-Appalaches; résumé, 1996 et Albert JUNEAU. Impact économique des activités du secteur de la culture des cinq régions du Montréal métropolitain et de la région de l'Île de Montréal, 1998.

4.4 QUATRIÈME ORIENTATION : LA FORCE DU RÉSEAU

4.4.1 Les enjeux

- Renforcer et dynamiser le réseau
- Enrichir l'interaction entre les institutions et les échanges dans le réseau

Tout en tissant des liens solides avec de nouveaux intervenants socio-économiques et culturels, le musée devra continuer de « renforcer et dynamiser le réseau » qu'il a constitué avec ses pairs. En multipliant et en enrichissant ses échanges dans le réseau, l'institution muséale ne peut que se fortifier. Ce raffermissement est profitable à tous : aux musées, aux partenaires locaux et régionaux, et surtout, aux citoyens.

Plus que jamais, les musées sont au cœur de la société. Ils se trouvent en interaction avec de nombreuses organisations et instances sociales. Ils sont appelés à collaborer de plus en plus fréquemment à des stratégies de production complexes, nécessitant la mise en commun d'expertises, et ce, à l'intérieur comme à l'extérieur de leurs murs.

Cette orientation est pour ainsi dire déjà en marche dans nos régions. Depuis une quinzaine d'années, le réseau s'est structuré et étendu de manière à mieux desservir l'ensemble du territoire tant dans la répartition géographique, que dans les missions ou dans les champs thématiques couverts. Pour ce faire, certaines communautés ont pris l'initiative de rassembler leur « capital muséologique » commun autour de petits réseaux temporaires, alors que d'autres investissaient dans des organisations aux liens plus solides et plus permanents. De nombreuses institutions ont pris la bonne habitude d'échanger avec leurs homologues des services et des programmes. Des institutions accréditées et des musées d'État se sont alliés à d'autres organisations pour réaliser des projets collectifs. Pour sa part, le Centre de conservation du Québec offre son savoir-faire et ses installations aux musées qui sollicitent son aide pour la restauration et la conservation de leurs collections.

Enfin, on ne saurait passer sous silence le rôle essentiel joué par le milieu associatif. La Société des musées québécois est un atout majeur d'affirmation et de reconnaissance pour ses membres, auprès des différents partenaires.

Jusqu'à maintenant, les diverses initiatives ont apporté des résultats encourageants. Cependant, ces précieux échanges ne sont pas réguliers

et cet esprit d'entraide culturelle est miné par l'insuffisance des ressources. On note donc un certain essoufflement dans les institutions muséales qui les pratiquent.

4.4.2 Le plan d'action

Le plan d'action que le Ministère mettra de l'avant entend constituer un réseau plus effectif qui reposera sur des efforts de rationalisation, de collaboration et de mise en commun dans tous les domaines d'action des institutions muséales. De fait, se penser comme membre d'un réseau exige une modification des pratiques, des missions et des mentalités amorcée mais à accentuer¹⁹. Le plan d'action entend favoriser le développement d'un réseau plus fonctionnel où les activités de consolidation et de dynamisation renforceront l'équilibre et la cohésion des présences sur le territoire.

4.4.3 Quelques pistes d'action

- **4.4.3.1 : favoriser des projets en coproduction et la circulation d'expositions pour l'ensemble des institutions du réseau.** Les coproductions et l'itinérance d'expositions constituent un des leviers pour solidariser l'association et la concertation entre institutions, pour dynamiser la programmation d'expositions diffusées dans le réseau et permettre l'accessibilité et la circulation d'un plus grand nombre de productions sur l'ensemble du territoire²⁰.
- **4.4.3.2 : soutenir des projets liés à l'inventaire, au développement des collections des musées du réseau pour mieux connaître l'état général de celles-ci²¹** et cela, afin d'harmoniser les acquisitions et de rationaliser leur développement dans certains secteurs dans un objectif de complémentarité (ex : art contemporain, histoire, sciences et technologie, patrimoine religieux, etc.)²².

¹⁹ C'est en ces termes que le Comité d'évaluation des institutions muséales accréditées décrivait, en 1995, les ajustements nécessaires à la mise sur pied d'un véritable réseau (p. 6).

²⁰ À plusieurs reprises, l'itinérance est au cœur des recommandations du Comité d'évaluation des institutions muséales accréditées et cette activité apparaît comme un des porteurs du réseautage.

²¹ Selon l'Enquête auprès des institutions muséales du Québec, 1998, 52 % des institutions accréditées et 39 % de celles non accréditées sont dotées d'une politique d'acquisition, de conservation ou de gestion de collections.

²² Depuis quelques années déjà, un important rattrapage dans l'inventaire et l'informatisation des collections a été entrepris. Tout en encourageant la poursuite de

- **4.4.3.3 : favoriser l'analyse de faisabilité pour la création de réserves collectives** sur le territoire pour améliorer l'état de conservation des collections des musées²³.
- **4.4.3.4 : encourager la mise en commun des ressources tant humaines que technologiques.** Dans cette dynamique et en continuité avec les mesures concernant l'expertise professionnelle, plusieurs institutions pourraient établir des mécanismes de partage des ressources et des services. Elles pourraient s'unir pour engager temporairement un ou des professionnels additionnels dans le cadre de projets ponctuels ou elles pourraient recourir à une même expertise externe des milieux associatif et universitaire et du secteur privé pour mener à bien des projets spécifiques et de nature similaire. Qu'on pense en termes de travaux de recherche, d'études de clientèles régionales, de plan commun de marketing, de stratégie touristique collective, etc. Par ailleurs, pour supporter et développer le réseautage, les nouvelles technologies de l'information sont des outils à exploiter entre autres, pour faciliter la communication et l'échange d'informations entre partenaires, pour améliorer les pratiques en bureautique, etc.²⁴
- **4.4.3.5 : impliquer plus activement les musées d'État dans le déploiement d'activités et de produits de réseau** en mettant sur pied un programme de support, d'échange et de collaboration. Les musées d'État, disposant d'expertises et de ressources importantes, doivent assumer un leadership marqué et dynamique dans le réseau. Cet engagement pourrait se traduire par l'élaboration de projets en collaboration avec le milieu (co-productions d'expositions et d'activités avec des membres du réseau, réception de productions régionales, développement prioritaire de produits liés à l'itinérance, formation professionnelle, accueil de stagiaires, prêts de service, prêts d'équipement, d'objets de collection, etc.).
- **4.4.3.6 : revoir les critères d'éligibilité pour l'obtention des services du Centre de conservation du Québec,** dans une même volonté d'accessibilité et de soutien à l'ensemble du réseau. Un plus grand nombre de musées pourraient bénéficier d'un programme de

ces travaux, chaque musée doit trouver le juste équilibre entre la conservation et la diffusion dont les programmes assurent souvent une plus grande visibilité médiatique et une augmentation de la fréquentation.

²³ Par exemple, une réserve collective pourrait servir à entreposer toutes les pièces « menacées » des institutions du réseau, selon une des recommandations du Comité d'évaluation des institutions muséales accréditées (p. 11).

²⁴ Le réseau muséal, jusqu'à maintenant bien desservi par le Fonds de l'autoroute de l'information avec l'octroi de sommes importantes pour le traitement des collections, doit continuer d'explorer les diverses avenues que lui ouvre la politique québécoise de l'autoroute de l'information.

restauration d'œuvres majeures de leurs collections et se prévaloir de l'expertise du personnel du CCQ en matière de conservation préventive.

- **4.4.3.7 : reconsidérer certains principes de soutien financier aux institutions.** Ainsi, en vue d'une meilleure planification financière, les institutions subventionnées au fonctionnement et les musées d'État pourraient bénéficier d'un financement triennal. L'évaluation des institutions déjà soutenues au fonctionnement impliquant la pertinence de leur permanence d'éligibilité et la revue des critères d'admissibilité deviendraient un exercice récurrent. De plus, sur la base de critères d'excellence, des mesures de soutien à des projets pourraient être accordées aux institutions non accréditées.
- **4.4.3.8 : définir des mesures de soutien à une capitalisation avantageuse des fondations des musées,** étant donné leur rôle accru dans le financement des institutions.

4.5 CINQUIÈME ORIENTATION : DIRECTION LE MONDE

4.5.1 L'enjeu

- Demeurer dans le peloton de tête des institutions performantes

Les institutions muséales sont, aujourd'hui, de plus en plus branchées sur les réseaux internationaux. Stimuler l'ouverture au monde pour demeurer dans le peloton de tête des institutions performantes est plus qu'une formule ou qu'un vœu pieux dans le contexte actuel de mondialisation; c'est un enjeu fondamental.

Dans un sens, les musées ont déjà été préoccupés par une perspective mondiale quand ils posaient un « regard intéressé » sur les arts, sur les cultures et sur les patrimoines de « l'Autre ». La nouvelle ère de l'information aidant, un nouveau « regard planétaire » a été jeté sur le champ de la culture. Les coopérations, les échanges d'expertises et la circulation des collections se sont multipliés dans les établissements muséologiques du monde entier.

Au Québec comme ailleurs, les intervenants en muséologie doivent tenir compte des problématiques nouvelles qui émergent maintenant, tant localement que mondialement. Ils doivent s'inspirer des pratiques d'excellence instaurées dans plusieurs pays et, en même temps, comprendre les dynamiques agissantes de ce secteur. D'où l'importance de rapports bilatéraux.

Plusieurs institutions, entreprises et intervenants québécois ont d'ailleurs pris acte de cette nouvelle donne planétaire et sont déjà sur la scène mondiale depuis quelques années. Du reste, nous disposons au Québec d'une somme de connaissances en muséologie tout à fait remarquable, développée à la fois par les institutions, les firmes, les consultants et les universités. Il est de plus en plus fréquent que des spécialistes d'autres pays sollicitent un transfert d'expertise.

Par ailleurs, il serait souhaitable que nos musées puissent conclure des partenariats sur plus d'un continent pour la tournée des grandes expositions internationales qu'ils parrainent, car le retentissement de ces événements serait alors beaucoup plus large en ce qui a trait à la renommée de nos institutions et aux retombées économiques. Il faut que nos grandes institutions demeurent très actives dans le circuit privilégié des initiateurs de ces réussites muséologiques.

4.5.2 Le plan d'action

Le plan d'action que le Ministère mettra de l'avant entend favoriser l'ouverture au monde car dans un contexte de mondialisation, il est important d'assurer la visibilité et la présence de produits québécois, tant au Québec qu'à l'étranger. Ce plan favorise également les échanges bilatéraux pour bénéficier de l'apport des autres cultures.

4.5.3 Quelques pistes d'action

- **4.5.3.1 : favoriser la réalisation d'activités et d'échanges diversifiés à caractère international** pour faire surgir des productions et des événements nouveaux, en marge de la programmation régulière des institutions, dont l'accueil et la circulation des grandes expositions ou d'autres projets d'envergure internationale. Les projets internationaux, tout en faisant connaître les autres cultures, donnent de la visibilité et une image dynamique du lieu qui les accueille et stimulent la pratique professionnelle.
- **4.5.3.2 : soutenir des activités de formation et de perfectionnement à l'étranger**, l'exportation d'expertise, la création de produits de diffusion par technologies médiatiques qui nous assurent une visibilité et une reconnaissance internationale dans les domaines muséal et culturel.

5. Conclusion

Le ministère de la Culture et des Communications, parce qu'il croit au réseau des institutions muséales, parce qu'il reconnaît son rôle déterminant dans l'échiquier culturel, parce qu'il le sait efficient et nécessaire dans le développement culturel des citoyens, s'est investi dans l'élaboration d'une politique muséale. Le plan d'action et les pistes qui ont été développés depuis peu et la mise en branle d'un processus de consultation du milieu démontrent la volonté de franchir une nouvelle étape vers la concrétisation de cet important projet de développement et de reconnaissance du milieu muséal.

La politique a été conçue dans une dynamique qui prend en compte les dimensions de l'éducation, de l'emploi professionnel, du tourisme ainsi que du rapport avec le milieu municipal. Les orientations de la politique muséale et le plan d'action vont guider les actes du ministère pendant les prochaines années. Les mesures qui vont les accompagner seront mises en œuvre graduellement dès l'exercice financier 2000-2001 et seront actualisées selon l'évolution du contexte muséal, culturel et économique.

Par ailleurs, le Ministère explore encore certaines pistes qui pourraient être incorporées au plan d'action. L'éventail des mesures fiscales est de celles-là. En ce qui a trait à la sauvegarde et à la mise en valeur de nombreuses collections privées ou appartenant à des communautés, nous allons tenir compte des recommandations du groupe-conseil formé sous la présidence de monsieur Roland Arpin. Ce groupe a reçu le mandat de conseiller le Ministère en vue de l'élaboration d'une politique du patrimoine, politique qui comportera, sans doute, de nombreux raccords utiles avec la politique des musées.

En ce qui a trait au dossier de la muséologie scientifique, le Ministère entend travailler en concertation avec celui de la Recherche, de la Science et de la Technologie à la suite du dépôt des recommandations du groupe de travail en matière de diffusion de la recherche et de la culture scientifique pour définir ses champs d'intervention.

Cette politique muséale, le Ministère veut qu'elle soit le résultat d'une véritable concertation avec la communauté muséale. Au cours des dernières années, le Ministère a entretenu des rapports réguliers avec des représentants de la SMQ , et rappelons-le, les résultats des échanges ont nourri les orientations et le plan d'action de la politique.

D'ailleurs, dans les suites de cette concertation, une formule de consultation a été élaborée d'un commun accord pour valider le plan d'action et les mesures évoquées dans la politique.

Les gestes qui suivront font appel au plus grand nombre d'institutions muséales. Il vous appartient de vous inscrire dans ce mouvement.