




ROLAND
ARPIN

VISIONS
CULTURELLES



Québec 

“ *Les musées du monde sont des lieux merveilleux et ils le demeureront dans la mesure où ceux qui en ont la charge et s’y consacrent sont convaincus que leur action repousse les bornes de l’ignorance, que les musées offrent à ceux qui les fréquentent un espace de liberté intellectuelle auquel ils n’auraient pas autrement accès, que l’aventure muséale s’inscrit dans l’écosystème culturel.* ”

Roland Arpin, *Des musées pour aujourd’hui*. Québec, Musée de la civilisation, c1997, p. 15 (Collection Muséo).



ROLAND
ARPIN
VISIONS
CULTURELLES



Québec 

Roland Arpin

À L'ORIGINE DU MUSÉE DE LA CIVILISATION

L'arrivée du Musée de la civilisation, il y a plus de vingt ans, allait poser un certain nombre d'enjeux muséologiques. Musée thématique, pluridisciplinaire, centré sur les publics, avec des objectifs de diversification et de fidélisation, préoccupé par les enjeux sociaux contemporains et fortement engagé dans son milieu, cette institution a rapidement rayonné sur le plan national et international.

Roland Arpin, son directeur général, avait mis en route un projet culturel novateur et porteur de sens; il avait réalisé une véritable institution du savoir et du partage du savoir. Tout au long de sa carrière d'éducateur, de gestionnaire, de muséologue, Roland Arpin a eu le souci d'expliquer et d'échanger sur sa passion de l'éducation et sa vision du développement culturel. Ses rapports gouvernementaux en sont un témoignage.

Nous avons rassemblé ici, à l'occasion du dixième anniversaire du Prix Roland-Arpin, certains de ces textes qui traitent de culture et société, de culture et économie et de culture et institution. On y décode une approche inspirée et pragmatique du développement s'appuyant sur une vision généreuse de la société, sur la nécessité absolue des choix et des engagements, sur les enjeux de la transmission de la connaissance. Le Musée joue un rôle clé dans la Cité et la culture est un des fondements de la société.

Roland Arpin a su entraîner avec lui une équipe parce qu'il savait expliquer le chemin à parcourir, les objectifs à atteindre. Il aura marqué son milieu et sa société. Il nous aura légué sa passion et sa lecture du monde. Le Musée de la civilisation sera toujours son musée.



MICHEL CÔTÉ

Directeur général du Musée de la civilisation



Ce livre a été réalisé sous la direction de monsieur Michel Côté,
directeur général du Musée de la civilisation

Coordination

Hélène Dionne

Auteurs

Roland Arpin
Michel Côté
Hélène Dionne

Recherche et documentation

Pierrette Lafond

Recherche iconographique

Madeleine Faucher
Anne Morel

Révision linguistique

Christian Bouchard

Conception graphique

Anne Morel

Esquisses

Moshe Safdie

Infographie

Nancy Trépanier

Impression numérique

Copies de la Capitale

Dépôt légal : 4^e trimestre 2010
Bibliothèque et Archives nationales du Québec
ISBN 978-2-550-60160-9
© Musée de la civilisation, Québec, octobre 2010

16, rue de la Barricade
C.P. 155, succ. B
Québec, Québec G1K 7A6
Tél. : 418 643-2158
Sans frais : 1 866 710-8031
Site Web : www.mcq.org

Le Musée de la civilisation est subventionné
par le ministère de la Culture, des Communications
et de la Condition féminine.

Roland Arpin. La simple évocation de son nom nous rappelle ses puissantes actions, sa volonté de transmission des connaissances et sa dévotion au milieu culturel. Monsieur Arpin a fait beaucoup pour sa communauté en permettant au Musée de la civilisation de prendre son envol et de devenir le témoin de notre histoire.

Au même titre que ce grand bâtisseur, la Fondation souhaite, à travers chaque geste qu'elle pose, poursuivre l'œuvre de ce vaste projet culturel qu'est le Musée de la civilisation. Il était donc naturel que le principal partenaire du développement financier du Musée s'associe à cette publication et permette au Musée de conserver bien vivante la mémoire de ce grand homme qui aura su laisser sa trace dans notre collectivité.

En collaboration avec

FONDATION
DU MUSÉE DE LA CIVILISATION



- 10** Roland Arpin. Acteur de la vie culturelle
et intellectuelle du Québec

LE PRIX ROLAND-ARPIN

- 15** Le Prix Roland-Arpin ou l'avenir en héritage
Par Hélène Dionne

CONFÉRENCES DE ROLAND ARPIN

- 23** Les arts et la ville
- 39** Une pratique ethnologique sans filet de sécurité
- 51** Culture, art et société : trilogie ou trinité ?
- 65** Les Musées et la politique :
quatre questions, quatre pistes d'action

- 76** **BIBLIOGRAPHIE SÉLECTIVE
DES ÉCRITS DE ROLAND ARPIN**
Par Pierrette Lafond

Roland Arpin

ACTEUR DE LA VIE CULTURELLE ET INTELLECTUELLE DU QUÉBEC

Curieux des choses, des hommes, Roland Arpin avait une foi indéfectible dans sa société, la critiquant certes à l'occasion, mais offrant toujours des pistes de réflexion, des actions. Politiques culturelle, linguistique, du patrimoine, il allait de soi qu'il s'implique, consulte, discute, propose.



UNE VIE D'ENGAGEMENT...

1934	1960	1975	1980	1984	1987
Né à Montréal	Bachelier en pédagogie à l'Université de Montréal en 1960, il obtint une licence <i>ès lettres</i> en 1967 dans la même institution. Après quelques années d'enseignement, il poursuit une carrière d'administrateur.	Sous-ministre adjoint au ministère de l'Éducation	Sous-ministre adjoint aux Affaires culturelles	Secrétaire du Conseil du trésor	Directeur général du Musée de la civilisation



1988

OUVERTURE DU MUSÉE DE LA CIVILISATION



“ *Pédagogue, communicateur et administrateur public, Roland Arpin jouit à la fois de la crédibilité de l'homme d'action et de la notoriété d'un observateur indépendant et engagé dans le développement social et culturel.* ”

Ministère du Conseil exécutif, 1999, Gouvernement du Québec

“ *En étant profondément pédagogue, il a misé sur l'éducation et la culture pour faire évoluer la société.* ”

Jean-Paul L'Allier, ancien maire de Québec

Dépôt du rapport
« Le patrimoine,
un présent du
passé ».



Photo : Jacques Lessard, 1999

1991	1995	1999	2000	2001	2010
Préside à l'élaboration et à la rédaction d'une proposition de politique de la culture et des arts du Québec	Officier des Arts et des Lettres. Remplit un mandat de six mois comme sous-ministre de la Culture et des Communications. Il revient au Musée par la suite.	Officier de l'Ordre national du Québec Préside un Groupe de travail responsable de préparer et de soumettre à la ministre de la Culture et des Communications une proposition de politique sur le patrimoine culturel au Québec.	Ordre national du Mérite de France Conduit les travaux d'un des groupes de réflexion chargé de préparer la Conférence ministérielle sur la Culture qui aura lieu à Cotonou, en mai 2001, à la demande de l'Agence intergouvernementale de la francophonie de Paris.	Grand Québécois Quitte le Musée de la civilisation pour assumer la présidence de <i>Québec 2008</i> , poste qu'il occupa jusqu'en 2003.	Monsieur Roland Arpin, un grand homme de culture, s'est éteint. Il vivra longtemps dans la mémoire collective. Agnès Maltais Députée de Taschereau



Le Prix Roland-Arpin





LE PRIX ROLAND-ARPIN OU L'AVENIR EN HÉRITAGE

par **Hélène Dionne**

Début 2001, monsieur Arpin annonce qu'il quittera bientôt la direction du Musée de la civilisation. Une onde de choc traverse les murs et les esprits. Comment retenir encore un peu de tout ce savoir, de cette vision, qui ont éclairé les treize premières années du Musée ? L'occasion est belle et l'urgence commande l'action. À l'invitation du Service de la recherche et de l'évaluation du Musée de la civilisation, des représentants des trois universités québécoises enseignant la muséologie et des joueurs clés du milieu professionnel se réunissent pour créer et mettre sur pied le premier prix de muséologie du Québec destiné aux étudiants. Le Prix Roland-Arpin vient de voir le jour.

Réunir à une même table les théoriciens des grandes écoles universitaires et les praticiens du réseau muséal n'était pas chose simple. Mais parler de futur et de reconnaissance a facilement abattu les quelques résistances qui planaient. L'aura de monsieur Arpin ajoutant à l'intérêt, la réponse fut aussi enthousiaste qu'immédiate. C'est donc dans une sorte de joie mêlée d'euphorie que les fondateurs du Prix se sont réunis et ont arrimé leurs idées et leurs désirs pour établir les paramètres du Prix Roland-Arpin. L'idée maîtresse était de souligner l'apport indéniable de monsieur Arpin à la muséologie québécoise et de perpétuer le souffle et l'énergie que sa vision de la muséologie a donnés aux productions muséales. Les signataires de l'entente estimaient que ce prix intimement associé à la discipline deviendrait une distinction d'importance contribuant à la reconnaissance.

UN HOMME PHARE

Pédagogue dans l'âme, penseur, orateur et grand communicateur, Roland Arpin a su donner ses lettres de noblesse ainsi qu'une place de choix au Musée de la civilisation en tant que chef de file de la muséologie au Québec. Il a misé juste en proposant que le regard vers l'avenir s'appuie sur la richesse du passé et l'énergie du présent. Selon ses propres mots : « Le patrimoine est un présent du passé » qui se veut le témoin de l'avenir. Il a toujours eu foi en la jeunesse et en la multidisciplinarité. Du choc des idées et du partage des connaissances jaillit la nouveauté sur laquelle se construit la trame du futur.

Monsieur Arpin disait que « le Musée est un lieu de mémoire, un espace de découvertes, de transmission de savoirs, et de plus, un lieu de communication et d'échanges. Il forme, se forme et transforme à travers sa relation avec ses publics et ses partenaires! » Pour lui, le musée n'était ni un lieu de dogmes ni de préceptes immuables. Il voyait dans le musée plusieurs des anciennes fonctions de la *Cité*, celle d'*agora*, lieu de rassemblement, et celle de *forum*, lieux de discussions où les idées se déploient, se débattent, muent et entraînent un élargissement des perspectives. Le musée devient un lieu vivant, engagé et actif. *L'imprimatur* de Roland Arpin, sa signature en quelque sorte, est gravé dans les manières de faire de l'institution et a donné son élan au Musée de la civilisation.

UN PRIX POUR LA POSTÉRITÉ

Le Prix Roland-Arpin veut souligner la qualité et l'excellence des travaux des étudiants en muséologie. Ce prix est remis à la personne ayant rédigé le meilleur essai ou travail dirigé parmi tous ceux produits par les finissantes et finissants des programmes de maîtrise en muséologie du Québec. Un jury évalue les travaux sélectionnés par les universités et choisit le ou la récipiendaire de ce prix prestigieux. Chaque lauréat ou lauréate voit son texte publié sous forme d'article dans la revue *Muséologies – Les cahiers d'études supérieures* de l'UQAM.

UNE ŒUVRE D'ART POUR COMMÉMORER LE PRIX

Il fallait marquer d'un sceau la création du Prix et lui offrir un emblème. Nous avons décidé de solliciter le concours d'un artiste calligraphe pour créer un monogramme unique et représentatif. L'artiste Yannick Durand, française d'origine mais montréalaise d'adoption, partageait son temps entre l'enseignement et la création artistique. Formée auprès des plus grands maîtres européens, elle a immédiatement été emballée par l'idée que nous lui proposons : créer une œuvre originale à partir des lettres initiales du nom de Roland Arpin et lier à cela trois citations choisies parmi ses écrits. L'œuvre d'art a été offerte à monsieur Arpin lors de la première remise officielle du Prix Roland-Arpin.

UNE PREMIÈRE INOUBLIABLE

Le 23 octobre 2001, une activité fébrile règne dans le grand hall du Musée de la civilisation. Les invités et les partenaires arrivent pour venir célébrer la remise du premier prix de muséologie du Québec destiné aux étudiants. Six candidats avaient été retenus par les comités des trois universités partenaires. Le jury a choisi de couronner le travail exceptionnel de Kathleen Vézina : *Hochelaga d'après Marc-Aurèle Fortin : variantes sur un même thème*. Un travail dirigé proposant un projet d'exposition absolument complet de la présentation de sa thématique aux détails les plus fins de sa réalisation. La première lauréate venait de terminer sa maîtrise à l'Université du Québec à Montréal. Une belle délégation l'accompagnait pour fêter en grande pompe.

Le jury avait cependant été aussi charmé par le très beau style littéraire d'une deuxième candidate et a choisi de faire un geste d'exception et d'offrir une mention d'honneur à Emmanuelle Tremblay de l'Université Laval pour son essai : *Le roman comme outil d'interprétation. The history of Emily Montague*. Entourée de sa famille, de ses amies et amis ainsi que de ses professeurs, elle aussi participait à un événement historique en cette soirée de première.

La joie de monsieur Arpin était à son comble. Il recevait une œuvre d'art qui allait cristalliser ses mots et ses idées pour la postérité et se voyait entouré de cette jeunesse passionnée qu'il a toujours admirée. Sa préoccupation d'un héritage à léguer aux générations futures s'exprime ici avec limpidité : « Dans le contexte d'un musée de civilisation, ces valeurs spirituelles et humaines donnent à réfléchir sur le développement du génie humain à travers les siècles et sur notre contribution à nous, contemporains, au développement non seulement des arts, mais aussi d'un monde propice à l'épanouissement des futures générations². »

M^r Henri Grondin,
monsieur Arpin et
l'œuvre de la calligraphe
Yannick Durand, offerte à
l'occasion de la création
du Prix Roland-Arpin.
Photo : Jacques Lessard,
2001

DIX ANS DÉJÀ

En dix ans, le Prix Roland-Arpin a déjà essaimé. On peut à juste titre se réjouir de ce que les récipiendaires ont poursuivi, pour une majorité d'entre eux, une carrière et une action remarquée dans le domaine de la muséologie, et ont aussi fait fleurir leurs talents dans d'autres domaines artistiques. Dix jeunes muséologues ont vu leur début de carrière être marqué d'un sceau de prestige, celui du Prix Roland-Arpin. Qui sont ces gagnantes et gagnants et que sont-ils devenus ?



DIX PERSONNES EXCEPTIONNELLES, DIX SUJETS, DIX PROJETS DE VIE



Madame Kathleen Vézina,
première récipiendaire
du Prix Roland-Arpin,
monsieur Arpin,
madame Francine Martel
de l'UQAM

2001 | KATHLEEN VÉZINA | À la suite du dépôt de son travail dirigé, madame Vézina a collaboré avec madame Sarah Mainguy du regretté Musée Marc-Aurèle Fortin à la réalisation d'une version virtuelle du projet d'exposition *Hochelaga d'après Marc-Aurèle Fortin* qui faisait l'objet de son travail de maîtrise. Ce projet d'exposition virtuelle compte parmi les productions du Musée virtuel canadien. Madame Vézina partage maintenant son temps entre l'enseignement et la coordination du département d'arts plastiques du Cégep Marie-Victorin de Montréal.

2001 | EMMANUELLE TREMBLAY | Madame Tremblay a remporté une Mention d'honneur pour son essai *Le roman comme outil d'interprétation. The history of Emily Montague*. Madame Tremblay a d'abord travaillé comme conseillère en emploi à la faculté de sciences et génies et travaille depuis trois ans comme chargée de communication au Service de placement de l'Université Laval.

2002 | MARIE RIENDEAU | Avocate de formation, madame Riendeau a rédigé son travail dirigé sur les *Principes directeurs concernant la provenance des œuvres dont l'historique, au cours des années 1933 à 1945, est incomplet, incertain ou inconnu*. Elle travaille depuis plusieurs années à la section de droit privé international du ministère de la Justice du Canada. Elle est coauteure avec Viviane Primeau du livre *Adoption québécoise et internationale*.

2003 | FRANÇOIS X. CÔTÉ | François X. Côté a remporté le Prix pour son essai: *Principes de gestion d'une mission étudiante internationale en muséologie*, d'après l'expérience de *Subvenir Arménie 2002*. Il participe ensuite à l'élaboration du projet du Laboratoire de muséologie et d'ingénierie de la culture (LAMIC) où il sera coordonnateur de 2003 à 2007. Puis les projets se succèdent: il collabore avec la Société des arts technologiques (SAT), le Musée d'art contemporain, le Musée de la mémoire vivante. En parallèle de son travail en muséologie, François X. Côté a remporté le Prix Robert-Cliche en 2006 pour son roman *Slash*. Depuis, il se consacre à l'écriture de fiction, au journalisme, et travaille à de nouveaux projets dans le domaine de la culture et des technologies de l'information.

2004 | JULIE FOURNIER | Madame Fournier a remporté le prix pour son essai intitulé *La théorie des impacts. Diffuser l'histoire militaire en milieu muséal*. Elle proposait un projet d'exposition sur des faits d'histoire méconnus de notre histoire navale. Elle y soulignait la difficulté de mettre en exposition des données militaires mais combien la valeur historique des témoignages compensait largement le défi d'intéresser les visiteurs de musées. Historienne, archiviste et muséologue de formation, madame Fournier a notamment travaillé au Musée naval de Québec et au Centre d'archives de Québec de Bibliothèque et Archives nationales du Québec. Elle travaille actuellement au ministère de la Culture, des Communications et de la Condition féminine à Montréal comme agente de recherche.

2005 | CAROLYN COOK | Madame Cook a abordé la question fondamentale des relations entre musées et nations autochtones dans son travail dirigé *Building a Sustainable Framework for Working with the Indigenous Communities: A Case Study of the Australian Museum*. Elle a d'abord travaillé comme conservatrice au Bytown Museum d'Ottawa et depuis 2007, elle occupe le poste de conservatrice au Musée du portrait du Canada de Bibliothèque et Archives Canada. Elle a vu son travail dirigé être publié sous forme d'article dans la revue *Muséologies – Les cahiers d'études supérieures* de l'UQAM et dans la revue *Curator: The Museum Journal*.

2006 | CLARA USTINOV | Madame Ustinov arborant la double nationalité française et québécoise est venue étudier au Québec pour y compléter sa maîtrise en muséologie. Elle a remporté le Prix pour son travail dirigé intitulé *Quel musée pour l'art contemporain ?* une problématique très pertinente et d'une complexité peu commune. Madame Ustinov y discute du questionnement entourant la définition et les limites de l'art contemporain. Retournée depuis en France, madame Ustinov a travaillé dans divers musées d'art contemporain et galeries de Paris.

2007 | GENEVIÈVE DE MUYS | Madame De Muys a remporté le Prix pour son travail dirigé intitulé *Portrait global des musées traitant des migrations humaines: une thématique « tendance »*. Elle y aborde avec rigueur et talent la problématique de l'immigration comme facteur de peuplement de l'Amérique. Madame De Muys a ensuite travaillé avec les chargés de projet du Conseil Général de la Charente-Maritime pour élaborer et réaliser une exposition présentée à la Maison Champlain de Brouage à l'été de 2008. L'exposition traitait de l'immigration en Nouvelle-France. Puis elle a travaillé successivement au Musée de la civilisation, au Musée naval de Québec et poursuit actuellement sa carrière au Musée de la citadelle comme chargée de projet de développement du futur Musée Royal 22^e régiment.

2008 | PIERRE-LUC COLLIN | Monsieur Collin a remporté le Prix pour son essai intitulé *L'écran-musée. Statut et fonctions du vidéofact*. Il y faisait une brillante démonstration du changement de statut des archives audiovisuelles dès lors qu'elles sont inscrites dans la trame narrative de l'exposition aussi bien comme objet que comme témoignage. Monsieur Collin s'est ensuite joint à l'équipe du Musée de la civilisation et travaille actuellement au Service de l'action culturelle et de la diffusion *extra-muros* comme chargé de projet culturel.

2009 | CATHERINE TURGEON | Madame Turgeon a remporté le Prix Roland-Arpin pour son travail dirigé *Limites et définitions du musée par l'analyse des Poussadas Historicas. Le cas des Poussadas des villes de Vila Viçosa, de Beja et d'Évora au Portugal*. Après divers contrats au Musée des beaux-arts de Montréal, elle se consacre désormais à sa carrière d'artiste-peintre.

2010 | ARIANE BLANCHET-ROBITAILLE | Madame Blanchet-Robitaille reçoit le Prix Roland-Arpin pour son essai intitulé *Le mentefact au musée. La mémoire mise en scène*. Elle travaille au Musée de la civilisation et entreprendra sous peu une maîtrise en gestion des affaires afin de parfaire ses compétences.

1 Roland ARPIN, « Avant-propos » dans Lisette FERERA, Micheline HUARD, *Femmes « bâtisseurs » d'Afrique*, Québec, Musée de la civilisation, 2000, p. xiii.

2 Roland ARPIN, « Préface » dans *Turquie, splendeurs des civilisations anatoliennes*, Québec, Musée de la civilisation, 1990, p. 3.

Conférences de Roland Arpin



CONFÉRENCE

COLLOQUE ANNUEL SUR LES « ARTS ET LA VILLE »
À QUÉBEC | LE 11 MAI 1990



LES ARTS ET LA VILLE

Dans le cadre du Colloque annuel sur « Les arts et la ville », vous avez bien voulu retenir le Musée de la civilisation de Québec comme un modèle de succès et de recherche de l'excellence. À cette occasion, les organisateurs m'ont demandé – en tant que directeur général de cette institution – d'en faire la présentation. C'est là un double honneur dont je vous remercie bien chaleureusement.

Permettez-moi d'abord une observation générale pour souligner qu'il est heureux de voir se développer depuis quelques années un intérêt pour le succès et pour la haute performance, le travail bien fait en quelque sorte. Cela nous repose d'années grises au cours desquelles on « normalisait » – entendons par là qu'on recherchait souvent le commun dénominateur – non seulement dans les résultats scolaires, mais aussi dans le travail professionnel, la production des ouvriers, le résultat des diverses filiales des entreprises.

Mais, depuis quelque temps, la valorisation de l'effort et du résultat est heureusement mise en évidence à travers des galas, des mercuriales, des grands prix... Pourquoi ce mouvement? Probablement parce que la concurrence se fait plus vive et plus mondiale que jamais, parce qu'on découvre le prix du laisser-aller, tant dans la fabrication automobile que dans les grands médias et les institutions scolaires, parce que le coût de la main-d'œuvre est source de grande préoccupation. Mais aussi parce que les consommateurs ont des choix multiples et que l'ouverture au voyage, le cosmopolitisme des marchés, un plus haut niveau d'instruction et d'éducation rendent les citoyens plus critiques dans leurs choix. Si à cela, j'ajoute le phénomène de vieillissement de la population qui engendre « un pouvoir gris » disposant du temps nécessaire aux choix et aussi le développement de produits faits sur mesure dans tous les domaines, le haut niveau d'information et de protection dont bénéficient les consommateurs, j'aurai évoqué quelques-unes des raisons qui expliquent l'heureux engouement actuel pour les histoires de succès et les gagnants.



Millionième visiteur
Photo : Pierre Soulard,
1990

Vous avez jugé le Musée de la civilisation digne de figurer dans cette liste. Ce choix est d'autant plus gratifiant que l'institution est jeune. Le Musée a en effet procédé à sa préouverture en octobre 1987 et il a véritablement démarré de façon permanente, un an plus tard, en 1988.

Quelques chiffres illustrent l'enthousiasme qu'a suscité ce tout nouveau musée dont on parlait depuis plusieurs années et qui avait connu ces périodes de hoquets qui semblent être l'apanage de la plupart des grands projets culturels. Après un an, le Musée de la civilisation avait accueilli 785 000 visiteurs, après seize mois 1 000 000, soit près de 2 500 visiteurs par jour dans une région du Québec qui compte une population urbaine et suburbaine de quelque 600 000 personnes. Ajoutons à ces statistiques de fréquentation que, durant le même temps, plusieurs expositions itinérantes accueillait plus de 90 000 visiteurs à travers le Québec et le Canada, alors qu'à Moscou et à Leningrad notre exposition *Toundra Taïga* faisait une entrée remarquée dans le circuit international.

Mais le Musée de la civilisation se voulant – si vous me permettez l'expression – « un-plus-que-musée », il faut signaler qu'il recevait aussi en ses murs, durant la même période, plus de 75 000 participants aux activités culturelles : conférences, initiation aux langages du théâtre, de la danse, de la musique, *Fête autour du conte*, festival de cinéma documentaire, expression artistique des pays du monde...

Bien que non négligeables, les statistiques ont leurs limites. Elles ne sauraient dire : la vie, décrire l'âme de l'institution, démontrer les changements culturels, faire découvrir comme le disait récemment une visiteuse assidue que « depuis que le Musée de la civilisation est ouvert, la vie culturelle de Québec et de sa région n'est plus la même ». Être un moteur, une locomotive culturelle, voilà la mission, que dans notre enthousiasme, nous fixions dès le départ au Musée. S'il faut en croire de tels témoignages, nous sommes sur la bonne voie!

Le succès, c'est toujours le résultat d'un heureux mariage entre plusieurs éléments. Le Musée de la civilisation n'échappe pas à la règle : il a ouvert ses portes à la date prévue et en présentant une programmation complète. Il offrait dès son ouverture la diversité d'activités qui ont fait sa réputation. Il s'est donné un cadre administratif rigoureux et efficace. L'ensemble de ses expositions obéit à des règles de présentation novatrices et bien adaptées aux objectifs de développement d'un grand musée populaire. Finalement, les divers prix reçus pour la qualité architecturale du musée, son action dans le domaine touristique et certaines productions audiovisuelles témoignent fort éloquemment de son succès.

Dès sa naissance, notre musée s'est donc défini comme un musée pour le 20^e siècle. Les titres mêmes et la variété des expositions d'ouverture illustraient ce choix. Voyez : *Mémoires*, large fresque historique du Québec, *Souffrir pour être belle*, *Électrique*, *Toundra-Taïga*, un parallèle saisissant entre le Nord du Québec, la Sibérie et leurs habitants, *Un si grand âge*, *Objets de civilisation*. C'est plus de 40 000 visiteurs qui actionneront les tourniquets durant les premières semaines.

Pour sa première année, le Musée s'était fixé comme objectif de bien se faire connaître dans sa région proche et de vivre avec sa clientèle une véritable histoire d'amour.

La préouverture avait permis aux Québécois de marcher enfin dans cet immense édifice dont ils faisaient impatiemment le tour depuis bien des mois, avait créé une nouvelle solidarité et permis au Musée d'afficher ses couleurs et de tester un peu son style à travers trois expositions à caractère muséo-promotionnel. La programmation d'ouverture exprimait nettement le parti pris du Musée pour une muséologie fortement axée sur la communication, l'intégration des techniques actuelles, la variété des approches, l'importance attachée à l'accueil des visiteurs et à l'animation. Durant la première année, c'est plus de vingt expositions qui furent présentées. La quinzaine d'expositions nouvelles annoncées pour 1990-1991 iront dans le même sens et approfondiront une formule qui s'est avérée gagnante. Une formule dont j'aimerais faire rapidement la dissection pour mieux démontrer, si nécessaire, que le succès d'une entreprise, fût-elle culturelle (je devrais sans doute dire, surtout si elle est culturelle), ne saurait être l'effet du hasard.

Ce sont donc plusieurs facteurs qui doivent être réunis pour assurer le succès :

1. un projet institutionnel crédible et légitime;
2. des moyens adéquats;
3. des clients qui sont au cœur des préoccupations du Musée;
4. une approche centrée sur le produit;
5. un musée ouvert sur le monde.

1. UN PROJET INSTITUTIONNEL CRÉDIBLE ET LÉGITIME

J'ai déjà évoqué les soubresauts qu'avait suscités dès ses premières intentions la création du Musée de la civilisation. Je n'en ferai pas l'histoire aujourd'hui. Je me contenterai de souligner que, dans les années 1980, le gouvernement du Québec avait jugé que le temps était venu de développer ses musées nationaux et que le projet initial visait à agrandir le Musée d'art du Québec pour lui donner une double vocation : musée d'art et musée d'ethnologie et d'histoire. À la suite de levées de bouclier, et après le travail fait par une commission consultative, le ministre des Affaires culturelles en est venu à choisir la construction d'un musée autonome : le Musée de la civilisation, situé dans le Vieux-Port et ayant pour vocation en vertu de sa loi constitutive de *mettre en valeur l'histoire et la culture du Québec, de développer la collection ethnologique dont il héritait et de se donner un rayonnement international*.

Pour préciser ce large mandat, il était fait obligation au Musée et à son conseil d'administration – car le Musée a un statut de société d'État et jouit d'une large autonomie administrative sous la responsabilité de neuf membres externes nommés par le gouvernement – de préparer et de faire approuver un concept et des orientations plus spécifiques que l'énoncé de sa loi. Un tel concept fut approuvé dès le mois d'août 1987. Il contenait le cadre qui balisera par la suite la programmation du Musée.

Vous comprendrez que ce cadre ne pouvait qu'être large. La notion même de Musée de la civilisation suscite d'inévitables questions du genre : Quelle civilisation ? Par quels moyens ? Selon quelles priorités ?



Ambitieux projet que ce nouveau musée qui prend racine dans le terreau de la culture, mais qui n'en regarde pas moins loin et haut. Un musée harmonisé avec cette fin de millénaire qui l'a vu naître; cette fin de millénaire dont il s'inspire pour définir son concept, sa manière d'être et de voir, qui en font déjà après moins de deux ans d'existence, un musée vers lequel se tournent ceux qui considèrent la culture – et la muséologie qui n'en est qu'un des multiples rameaux – comme un objet vivant, une valeur et des techniques capables d'évoluer, de s'élargir sans renier des principes de profondeur, de réflexion sur l'essentiel. Un musée demeurant, au premier chef, ouvert à la création.

Ce faisant, ceux qui surveillent la croissance du Musée de la civilisation et qui veulent en faire un lieu d'innovation et de création veulent du même coup qu'il marque une date dans l'histoire de la muséologie. Le faire avec prudence et humilité ne saurait nous empêcher de le faire avec enthousiasme et détermination. La jeunesse, l'histoire pacifique du Québec, le contexte culturel imposaient une approche ethnologique de la civilisation. Une approche que décrit fort bien Saint-Exupéry :

“ *Une civilisation est un héritage de croyances, de coutumes et de connaissances, lentement acquises au cours des siècles, difficiles parfois à justifier par la logique, mais qui se justifient d'elles-mêmes, comme les chemins, s'ils conduisent quelque part. Puisqu'elles ouvrent à l'homme son étendue intérieure.* ”

Antoine de Saint-Exupéry, *Pilote de guerre*, Paris, Gallimard © 1942

Une telle largeur de champ peut être affolante pour qui déciderait de le couvrir dans tous ses aspects et ses manifestations. Elle permet par ailleurs à un musée qui y choisit ses vecteurs de programmation, de se donner un programme d'action enthousiasmant et inépuisable. La chance était trop belle pour la laisser passer. Et le choix allait de soi puisque nous avons déjà fait le lit du Musée en choisissant de le centrer, non pas sur les objets, mais bien sur la personne humaine, son rapport à l'histoire, ses préoccupations, ses expériences, ses aspirations. Nous avons aussi choisi de placer en tête des priorités du Musée non pas la recherche ou la conservation mais la fonction de diffusion.

Un musée qui s'efforcera d'établir des liens entre ce qui est et ce qui sera, qui invitera ses visiteurs à réfléchir aux grandes questions qui à travers le temps et l'espace perdurent : la naissance, la vie, la mort. À réfléchir aussi aux mécanismes mystérieux qui nous font naître ici plutôt qu'ailleurs, noirs plutôt que blancs, riches plutôt que pauvres. Quel est le sens de la vie, du bonheur, de la souffrance ? Qui et quoi président au destin des collectivités et des individus et pourquoi ?



Après avoir choisi de travailler au développement d'un musée centré sur ces grandes questions fondamentales dont les réponses se trouvent partiellement dans le passé, dans le présent et, on espère toujours, dans l'avenir, il fallait se donner les moyens de le faire en trois dimensions, selon les règles de la muséologie, fût-elle aussi contemporaine et audacieuse que possible. Un musée n'est ni une faculté de philosophie, ni un temple voué à la méditation. Il lui faut aménager les grandes questions dans l'espace, à travers des sujets ou des thèmes. C'est cette dernière approche, celle d'un musée thématique, qui fut retenue en raison de sa flexibilité, de sa richesse, de sa polyvalence dans l'étude et la présentation des grandes questions.

Et c'est selon les cinq grands secteurs de la connaissance que la programmation est aménagée :

- > le corps et ses mécanismes d'adaptation;
- > la matière et les ressources physiques;
- > la société et le milieu humain;
- > le langage et la communication;
- > la pensée et l'imaginaire.

Vous aurez perçu que ce découpage laisse toute latitude au Musée dans l'élaboration de sa programmation de thèmes. Ce qui a pour effet que, jusqu'à un certain point, le rôle de médiateur culturel du Musée s'exerce largement par sa pédagogie, sa manière en quelque sorte. Musée thématique donc, mais également musée qui a choisi une approche comparative et interculturelle, faisant généreusement usage des moyens modernes de communication.

Si la civilisation est multiplicité et pluralité, les moyens de la connaître et de la comprendre ne sauraient qu'être aussi nombreux et variés que possible. Bien sûr, l'objet doit toujours demeurer le noyau dur de l'exposition, mais il doit être présenté dans un cadre aussi global que possible. « Tout est mouvement » disait Héraclite. Comment mieux qualifier ce musée dont nous rêvons. Ce musée qui redonne à l'objet sa force spirituelle et magique en le confrontant, le prolongeant, le contextualisant. Mais à ce musée qui place la personne au cœur de ses préoccupations ne sauraient suffire les seuls moyens de médiation techniques et matériels entre le visiteur et les expositions thématiques. C'est pourquoi, comme je l'ai déjà signalé, le Musée de la civilisation privilégie un programme important d'activités culturelles en son sein, tant comme complément des expositions que sous forme d'activités autonomes, mais convergentes par rapport aux orientations générales de l'institution.

Ainsi, le Musée revêt un caractère délibérément pluriel qui l'intègre intimement à la Cité, qui laisse les rumeurs de la rue et les préoccupations des citoyens l'envahir. Il s'inscrit de surcroît dans un vaste réseau d'institutions culturelles et éducatives. Il accepte même de sortir de ses murs et de se retrouver dans les places commerciales, les usines recyclées, les centres culturels, les institutions scolaires. Une attitude et des pratiques dont le seul risque est de rompre avec une certaine tradition d'attentisme et de repli sur son quant-à-soi culturel. Car « nous sommes plus habiles à définir la culture dont nous sommes les héritiers que celle dont nous sommes les promoteurs » (M^{gr} Paul Poupard).



Atelier de costumes
Une deuxième peau qui parle
Photo : Pierre Soulard, 1993

Lieu d'émerveillement, lieu de plaisir, lieu de découverte, voilà autant d'épithètes qui sont pour le Musée de la civilisation – et avec lui, de multiples autres musées dans le monde – comme des objectifs à atteindre. Mais plus encore, le Musée est un *lieu d'acquisition de connaissances*, comme nous le rappellent 80 % de nos visiteurs qui nous disent y venir d'abord *pour apprendre*.

D'où l'importance des Services d'éducation. Des services en étroit rapport avec les écoles, les collèges, les regroupements d'éducation populaire, les centres d'accueil pour personnes âgées, le ministère de l'Éducation. Des services qui produisent des documents à l'intention des jeunes et de leurs professeurs. Des services qui développent des approches muséopédagogiques, qui définissent des objectifs éducatifs pour chacun de nos produits, qui reçoivent et encadrent les groupes de visiteurs qui le souhaitent.

Tout musée se doit d'être un lieu d'éducation. Au Musée de la civilisation, ce devoir s'est transformé en plaisir car il est placé au cœur de notre raison d'être.

Voilà donc l'essentiel du concept de ce jeune Musée de la civilisation que sans énoncé doctrinaire, mais avec la détermination de ceux qui croient à la diffusion culturelle largement accessible au plus grand nombre, l'équipe de départ a mis en place avec l'enthousiasme de ceux qui partagent un rêve commun et à qui on fournit les moyens de le réaliser. Ces moyens adéquats, couplés avec du personnel de qualité, sont d'ailleurs une des clefs de la réussite du Musée de la civilisation. J'en dis quelques mots.

2. DES MOYENS ADÉQUATS ET DU PERSONNEL DE QUALITÉ

D'abord, un édifice magnifique construit sur un site historique et archéologique idéal et prestigieux. Le Vieux-Port de Québec situé dans un quartier en pleine mutation et à vocation hautement culturelle est, en effet, un témoin privilégié de notre histoire.

Ensuite, un budget dont la hauteur a surpris ceux qui n'avaient jamais examiné attentivement le coût des grands musées et qui ne s'étaient pas donné la peine de comparer ces coûts avec ceux qu'engendrent les grandes institutions d'éducation ou de recherche, par exemple. Un budget qui permet d'atteindre des objectifs autrement illusoires : mise en valeur et développement des collections, promotion de notre histoire et de notre culture, action internationale. Des moyens financiers qui permettent au Musée de la civilisation d'être une véritable institution nationale et aussi une institution culturelle locomotive. Un tel grand musée est un moteur non négligeable par ses retombées économiques.

Jugez-en par quelques données. Le Musée de la civilisation a un impact direct de 20,7 millions de dollars. Le quart de ce budget (5,7 millions de dollars) va en salaires et traitements de quelque 220 employés, dont 125 ont un statut d'employé régulier. Par ailleurs, le reste du budget génère 6,2 millions de dollars en revenus personnels des travailleurs, ce qui contribue à créer ou à maintenir 260 autres emplois, dont bon nombre dans les domaines du design, de la recherche, de la publication et du montage d'exposition. C'est donc plus de 450 emplois que crée une telle institution.

À cet effet direct de la présence du Musée dans la vie économique s'ajoutent des effets indirects non négligeables. Un impact de 33,1 millions de dollars sur l'économie régionale qui s'élève à 41,4 millions de dollars pour l'ensemble du Canada.

Une fois de plus, le dollar culturel démontre sa productivité. On ne peut que se réjouir que le gouvernement du Québec en ait favorisé la démonstration en créant une grande institution. Enfin – et c’est sans doute ce qu’il aurait fallu signaler en premier – c’est sur la matière grise, la ressource humaine que repose le succès de toute organisation. Et le musée ne fait pas exception.

Chaque poste, chaque engagement d’employés ont fait et font toujours l’objet d’une très grande attention. Je puis affirmer, sans l’ombre d’un doute, que le succès du Musée tient à son équipe de direction dont les membres viennent majoritairement de l’administration publique – chacun étant reconnu pour ses réalisations dans le domaine culturel, son envergure intellectuelle et sa polyvalence – et à son personnel professionnel bien formé, très qualifié, fortement engagé.

Permettez-moi d’insister sur l’importance de notre ressource humaine et sur notre philosophie de gestion. Tant le personnel de direction, que les professionnels, les employés techniques ou de secrétariat, les guides et les préposés à la sécurité sont traités comme des partenaires et des collaborateurs de première importance.

L’information est donc diffusée le plus généreusement possible et le travail de mise en commun des bonnes idées et la concertation interservices sont au cœur de l’action. Le Musée est un lieu d’innovation et de créativité et cette vocation se reflète sur la marge de manœuvre, l’autonomie dont disposent le personnel et, en particulier, les professionnels directement reliés à la préparation des produits éducatifs, de l’animation ou des expositions.

Notre conviction, selon laquelle le succès du Musée repose avant tout sur ses employés, est sans restriction. Cette conviction se traduit dans la pratique quotidienne par une gestion attentive de la ressource humaine, la mise à jour, le perfectionnement, l’ouverture sur le monde. Tous et toutes sont conviés à assurer la cohérence de l’action, la pratique d’une large autonomie, l’engagement individuel, l’allégeance à l’institution, le sens de l’innovation. Du personnel mobilisé et non seulement motivé, voilà l’élément premier de notre succès!

Enfin, le Musée de la civilisation dispose d’une collection ethnologique importante de près de 60 000 objets. Cette collection est formée de plusieurs blocs d’artefacts : meubles, vêtements et tissus, objets domestique, céramique, pièces amérindiennes et inuites...

Monsieur Arpin,
monsieur Hajime Miwa
et son épouse. Donateurs
d’une magnifique collection
de kimonos.
Photo : Pierre Soulard, 1995



La naissance du Musée de la civilisation a d’ailleurs suscité des dons très importants et notre collection est en croissance rapide. Comme cette collection provient de plusieurs sources, sa documentation scientifique et sa mise en valeur exigeront au cours des prochaines années d’importants investissements en recherche. Nous avons entrepris cette opération avec enthousiasme et détermination, en y appliquant les moyens techniques et professionnels qu’une telle mission exige. Notre intention est évidemment – selon l’esprit d’ouverture du Musée – de rendre notre collection accessible aux autres institutions et aux chercheurs dans un premier temps puis, éventuellement de l’ouvrir au public. C’est sur ces précieuses ressources que repose le développement du Musée de la civilisation, des ressources qui ne sont toujours que des moyens, des outils qu’il faut consacrer à ces clients, ces visiteurs (ces « invités » comme le disait Walt Disney) qui doivent faire l’objet de la préoccupation continue de tout le personnel du Musée. D’où cette approche centrée sur le client qui est un des articles les plus importants du *credo* de l’institution.

3. DES CLIENTS QUI SONT AU CŒUR DES PRÉOCCUPATIONS DU MUSÉE

Placer les clients au cœur des préoccupations de toute entreprise, voilà une conviction facile à exprimer et qui fait évidemment l'unanimité. Y parvenir est tout autre chose, cela exige une détermination sans relâche dans tous les détails de l'organisation, de la méthode mais surtout une attitude généreuse perçue comme telle. J'ai déjà quitté un restaurant, pourtant fort prisé par les gourmets, en m'excusant de m'être présenté à l'heure du repas! Voilà ce qui illustre par la négative ce qu'il est convenu d'appeler le service au client.

Au Musée, nous nous efforçons de bien accueillir les visiteurs, de les connaître, de les écouter. Tout se joue dans les premières minutes lorsqu'il s'agit de s'attacher un client. Pensez à l'accueil qu'on vous fait dans les grands hôtels. Quelle différence sensible de l'un à l'autre. Dans certains hôtels, tout est simple, rapide, chaleureux; dans d'autres, les préposés à l'accueil s'énervent, parlent à haute voix, vous demandent trois fois le même renseignement. Et l'on pourrait multiplier les exemples.

En entrant au Musée, le visiteur se fait saluer dès qu'il passe la porte et reçoit, outre un feuillet d'information, les indications utiles quant aux services de vestiaires, de restaurant... Il ne dialogue donc pas avec un écran mais avec une personne, car il se présente dans un musée qui a comme mission de faire aimer et comprendre des faits de civilisations, de mettre en valeur l'aventure humaine tout autant à travers la sensibilité que l'intelligence.

Puis, la préposée à la billetterie, à quelques centaines de pieds plus loin, reçoit avec un sourire un visiteur avec lequel elle prendra le temps d'échanger brièvement même si un préposé à l'information est immédiatement disponible pour fournir un service plus élaboré. En se dirigeant vers les salles d'exposition, le visiteur pourra s'adresser à des responsables de la sécurité engageants et informés. Et avant d'entrer dans une salle d'exposition, c'est un guide – de niveau universitaire et ayant reçu une formation du Musée, qui lui fera une présentation générale de ce qui l'attend. Dans la salle d'exposition, d'autres guides offrent des visites de groupe, des informations *ad hoc*, des explications additionnelles. Un musée centré sur la personne, cela se traduit à travers des services concrets.

Photo : Idra Labrie,
Perspective, 2009



Il faut également bien connaître nos clientèles pour adapter nos services et nos produits. On ne saurait se satisfaire d'une connaissance approximative ou générale. Nous avons donc développé des outils d'enquête et de sondages pour savoir qui sont nos visiteurs, connaître leur profil socioculturel et socioéconomique et leurs intérêts. La provenance, l'âge moyen, la langue, les habitudes culturelles de nos visiteurs sont des données importantes dont nous faisons systématiquement la collecte.

Mais il faut davantage que des statistiques. C'est pourquoi les guides et les régisseurs font un relevé quotidien de leurs observations et de celles des visiteurs; les téléphonistes procèdent à un relevé systématique des appels; le Musée met un cahier de commentaires à la disposition du public. La compilation de ces diverses données fait l'objet d'analyse, d'étude et de décision de façon continue aux divers paliers de l'organisation.

De telles pratiques permettent non seulement de connaître nos clientèles, d'adapter et de segmenter nos services en conséquence, elles permettent aussi de savoir qui sont les « non-clients », les « non-visiteurs » et de prendre des dispositions pour les attirer.

En guise d'exemples, vous comprendrez l'utilité de savoir que :

- > le bouche-à-oreille est le meilleur moyen de persuasion auprès des visiteurs potentiels (38 %);
- > que 80 % des visiteurs viennent au Musée pour apprendre;
- > que 25 % de nos visiteurs viennent plusieurs fois par année;
- > que 52 % de notre clientèle est locale, 20 % vient de Montréal, 20 % des autres provinces et autres pays;
- > que 26 % de notre clientèle est touristique en période intensive;
- > que 46 % de nos visiteurs ne sont pas des habitués des musées;
- > que 14 % de nos visiteurs sont venus 3 fois;
- > que les taux de satisfaction sont de 79 à 96 % à l'endroit des expositions et de 81 à 97 % à l'endroit des services et de l'accueil.

Enfin, je voudrais souligner que bien recevoir les visiteurs et les bien connaître, doit être complété par une attitude ouverte et accueillante. Nous recevons parfois (rarement) des lettres de plaintes ou de remarques. Elles sont traitées au plus haut niveau de l'organisation et font l'objet de réponses aussi explicites et chaleureuses que possible. Nombreuses sont les personnes qui nous demandent des renseignements sur des objets, des collections familiales, des thèmes présentés au Musée. Dans la mesure du possible, nous leur parlons directement, nous les recevons et nous les mettons sur la piste d'une solution.

Bref, s'occuper des clients, des visiteurs, c'est d'abord les estimer, les respecter et leur transmettre la conviction que nous sommes là, d'abord et avant tout, pour eux; que les expositions, les activités culturelles, les services éducatifs du Musée sont autant de produits qui leur sont destinés. C'est pourquoi l'approche-produit est également un des éléments déterminants dans le développement du Musée.

4. UNE PRÉOCCUPATION CONSTANTE À L'ENDROIT DE LA QUALITÉ DES PRODUITS MUSÉOLOGIQUES ET DE LEUR DIFFUSION

Le soin apporté à la connaissance des clients a pour conséquence la préoccupation constante du développement de produits muséologiques de haute qualité. La programmation doit évidemment traduire en actions les grandes orientations déjà présentées. Les diverses manifestations qu'elle présente doivent prendre en compte la connaissance des clientèles, mais aussi la vocation éducative du Musée. Tout attentif qu'il soit aux besoins exprimés plus ou moins précisément par ses visiteurs, le Musée doit pousser plus loin, embrasser plus large qu'il ne le ferait s'il diffusait des produits dont le seul critère de réussite est jaugé par la hauteur des ventes. Éduquer, c'est faire grandir, c'est ouvrir des portes toutes grandes, c'est faire comprendre les rapports entre les divers domaines de la connaissance. La multiplicité et la variété des activités du Musée visent de tels objectifs. Le qualificatif de « musée pluriel » qu'on lui accole parfois s'inscrit dans cette foulée de l'expérience multiple, de la vision intégrée que ses nombreuses activités veulent faire vivre aux visiteurs.

Activité éducative pour
l'exposition *Tsutsumu*,
l'art de l'emballage japonais
Photo : Pierre Soulard, 1989



Enfin, le Musée prend les moyens d'améliorer sans cesse ses expositions, ses activités culturelles, ses services éducatifs. Pour ce faire, le service de la recherche du Musée développe et gère un programme d'évaluation : évaluation de la satisfaction des visiteurs, évaluation de l'atteinte des objectifs de connaissance, évaluation de la qualité du traitement des objets, évaluation du comportement des divers publics, évaluation du rapport de complémentarité entre les artefacts, le design, la technique, l'évaluation des connaissances acquises par les visiteurs. Évaluation par les services internes du Musée mais aussi intervention d'experts externes conviés à enrichir notre propre perception, notre propre démarche pour éviter qu'elle n'autojustifie, inconsciemment ou non, nos manières de faire.

Mais à quoi servirait-il de parfaire les produits du Musée si nous ne les faisons pas connaître au plus grand nombre, par tous les moyens disponibles. D'où un important programme de publicité, de communication et de relations publiques, qui dès les premiers pas du Musée lui a été un précieux soutien.

L'objectif de la première année visait à développer une véritable histoire d'amour avec la population du grand Québec. Celui de la deuxième année vise à systématiser notre action auprès du public touristique et à pénétrer la région de Montréal. Ces objectifs – les chiffres sont là pour le prouver – ont été atteints.

Sans entrer dans les détails, je dirai simplement que notre stratégie repose sur quelques idées simples :

- > ne laisser passer aucune occasion et se montrer ouvert à toute proposition raisonnable, quitte à l'ajuster à nos propres objectifs;
- > bien segmenter les clientèles que nous désirons atteindre, spécialiser nos moyens;
- > pratiquer une véritable infiltration auprès des groupes et individus qui agissent comme des relais ou des multiplicateurs;
- > privilégier des moyens populaires qui atteignent ces « non-visiteurs » dont nous avons fait une de nos clientèles cibles;
- > pratiquer une forme d'appel à la commandite qui fasse de nos commanditaires non seulement des bailleurs de fonds mais des alliés et des amis;
- > systématiser les actions de partenariat sous leurs multiples formes;
- > être attentif aux événements socio-historiques du milieu immédiat et les répercuter au sein du Musée par des activités adaptées.

Les actions illustratives de ces principes sont multiples. Je vous en souligne quelques-unes prises au hasard des derniers mois :

- > Le Musée publie deux journaux. *Le Muséactivité* s'adresse au grand public et paraît quatre fois par année sous forme de tabloïd. Il présente la programmation, fait état des bons coups et des succès du Musée, vulgarise toute cette matière que je vous présente aujourd'hui... Tiré à plus de 200 000 exemplaires, il est distribué auprès de 195 000 foyers du Québec et inséré dans « Les grands hebdos » qui se subdivisent en plusieurs journaux des régions du Québec. De plus, 20 000 exemplaires sont distribués dans le Musée. *Le Musée amusant*, pour sa part, est un magazine d'information destiné aux enfants. À caractère divertissant, il se présente sous une forme fort attrayante et est publié quatre fois par année. Il est distribué à 25 000 exemplaires dans le Musée et envoyé aux enfants qui sont Amis du musée.
- > Concernant l'attention que nous portons aux événements de région, je soulignerai, en guise d'exemples, le 50^e anniversaire de Radio-Canada, à Québec; le 350^e anniversaire des Ursulines; le 100^e anniversaire du Mérite agricole; l'exposition de photos sur l'environnement avec le magazine *Franc-Nord*; l'exposition *Le Panorama de Québec*, en cours de préparation avec des étudiants et professeurs de l'Université Laval. Nous sommes également très près des activités de la ville : Festival d'été, Quinzaine de théâtre, Carnaval. Et aussi d'activités ponctuelles comme votre colloque ou celui qui, l'an prochain, portera sur les villes du patrimoine mondial. Dans chaque cas, il s'agit de clientèles nouvelles que ces événements nous permettent d'atteindre et de fidéliser.
- > Dans le domaine publicitaire, nous avons multiplié les initiatives : installation de grands panneaux annonçant nos expositions sur 75 autobus municipaux; distribution par la pétrolière Ultramar de laissez-passer avec un achat d'essence (été 1989); campagne institutionnelle durant quatre mois sur le réseau de Pathonic; présence du Musée dans le « Club orange » de Provigo; opération charme auprès des chauffeurs de taxi; envoi personnalisé de 65 000 laissez-passer auprès de visiteurs potentiels de milieux populaires...
- > Enfin, nous tissons avec soin une immense toile réunissant des partenaires de plusieurs ordres qui apportent – chacun à leur façon – de l'eau au moulin de la notoriété et de l'élargissement du champ d'influence du Musée :
 - Commanditaires, en nombre déjà significatif, qui fournissent leur contribution financière, leur support technique, leur expertise. Commanditaires avec lesquels, dès nos premiers contacts, nous établissons une relation d'affaires selon laquelle nous leur vendons un produit de qualité qui doit leur apporter des avantages vérifiables. En retour, nous associons nos organismes respectifs selon une formule où chacun doit y trouver son compte.
 - Les organismes publics ont avec nous des liens de parenté, une certaine connivence dans certains cas, que nous serions malvenus de sous-estimer. Ils sont d'ailleurs un bassin de connaissances et de compétences trop souvent sous-utilisé. La Communauté urbaine, la Ville de Québec, les ministères des Affaires culturelles, de l'Éducation, de l'Environnement, des Affaires municipales, de l'Énergie et des Ressources, de l'Agriculture, du Tourisme ont déjà travaillé avec nous. Plusieurs autres sont sur nos listes.
 - Il faut encore ajouter des organismes d'éducation : Université Laval, Université de Montréal, UQAM. Plusieurs cégeps et écoles secondaires et primaires sont également des partenaires précieux.

Enfin, comment ne pas souligner, devant le présent auditoire, l'effort que nous menons pour partager nos moyens avec les musées des diverses régions du Québec.

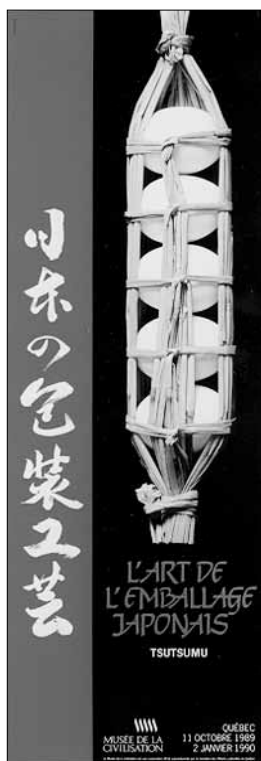
Dès avril 1989, soit moins d'un an après notre ouverture, nous offrons nos premières expositions itinérantes à l'ensemble du réseau des musées. Un premier bilan nous permet de constater que ce sont près de 100 000 visiteurs qui, au cours de la première année, ont bénéficié de ce service.

Dans la mesure de nos moyens, nous élargirons cette action à d'autres institutions culturelles et éducatives. Le Musée de la civilisation s'est défini dès ses premiers pas comme un lieu de diffusion. Notre rayonnement à travers toutes les régions du Québec, par les expositions itinérantes, et notre action ponctuelle auprès de certains musées canadiens sont des éléments fondamentaux de cette stratégie de rayonnement et de pénétration.

Comme vous pouvez le constater, l'attention portée au développement de produits muséologiques de qualité et à leur large diffusion est une activité mixte qui procède d'une série d'actions convergentes qui semblent parfois nous éloigner considérablement de la muséologie, mais qui en réalité forcent le Musée à se rapprocher de tous ces organismes culturels qui, en saine compétition les uns avec les autres, doivent descendre dans la ville et y occuper une place qui, de moins en moins, leur est acquise sur la seule présentation de leurs lettres de noblesse. Le Musée de la civilisation veut être très présent dans la Cité et il prend les moyens pour y réussir.

Ce qui me conduit tout naturellement à faire état du dernier élément sur lequel repose le succès du Musée de la civilisation : son ouverture rapide à l'action internationale et ses nombreuses relations avec des grandes institutions du monde.

5. UN MUSÉE OUVERT SUR LE MONDE



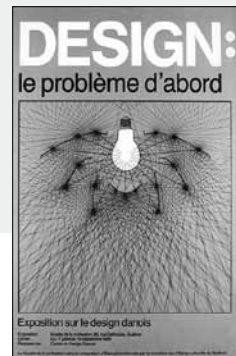
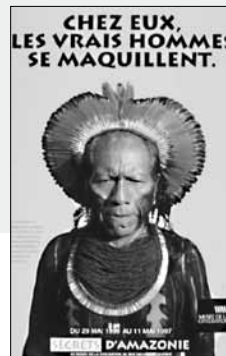
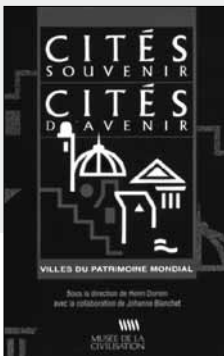
Dès l'ouverture du Musée, nous présentons, comme je l'ai déjà souligné, une prestigieuse exposition en coproduction avec l'U.R.S.S. *Toundra Taïga* établissait un parallèle saisissant entre les peuples de Sibérie et les Inuits du Nouveau-Québec. Et depuis, nous avons poursuivi dans cette voie, ouvrant à nos visiteurs, de façon presque permanente, une fenêtre sur le monde. C'est ainsi que nous avons présenté, au cours de la dernière année : *Images de Transylvanie*, *Le Design danois : le problème d'abord*, *Onze photographes grecs contemporains*, *Tsusumu*, *l'art de l'emballage japonais*, *Turquie : splendeurs des civilisations anatoliennes* et cet été, une grande exposition en provenance de la Tunisie. J'ai déjà souligné que *Toundra Taïga* a été présentée à Moscou puis à Leningrad. Notre exposition sur la Turquie fera également un périple en Europe, à Vienne, cette fois.

L'action internationale s'exprime aussi à travers plusieurs autres activités du Musée : emprunts d'objets dans les musées du monde, participation active du Musée dans des événements internationaux comme le Colloque des villes du patrimoine mondial, le Congrès international des architectes. Participation active à l'événement Environnement 2000, participation de nos chercheurs à des colloques européens, organisation d'un colloque sur l'environnement et la muséologie, en 1990, en collaboration avec la Cité des Sciences et de l'Industrie de la Villette. Nous avons d'ailleurs signé une entente de coopération avec ce musée tout comme avec le Musée des arts décoratifs de Moscou.

À ces activités internationales s'ajoutent la participation à des organismes internationaux, l'accueil de nombreuses délégations étrangères, des accords formels de coopération, des activités centrées sur les pays en voie de développement, dont je vous passe le détail.

Je soulignerai, enfin, que nous préparons trois expositions majeures pour les années prochaines selon l'approche comparative ou les cultures sont confrontées les unes aux autres. Ces expositions portent sur les thèmes suivants : l'Homme et l'animal, Masques et costumes et Tentes (mode de vie nomade). À ces expositions majeures s'en ajoutent d'autres qui maintiennent ouverte une fenêtre sur le monde. Parmi celles-ci je mentionne : *La Suisse face à face*, *El Dorado*, *L'or de Colombie* et *Cités souvenir, cités d'avenir. Les villes du patrimoine mondial*.

Enfin, de larges thématiques à caractère international sont à l'étude : le travail, la religion, le Nord, l'immigration, la fin du millénaire et l'environnement. Si j'ajoute à cette brève description l'intérêt du Musée pour les rapports Nord-Sud, l'étroite collaboration avec l'UNESCO, les actions en cours avec l'Agence de coopération culturelle et technique, les travaux en marche pour un projet d'exposition avec la Guinée Bissau et, par la suite, avec le Niger et le Rwanda, cela vous démontre que le Musée de la civilisation de Québec n'a pas tardé à assumer sa mission internationale et qu'il s'y applique avec enthousiasme, depuis son ouverture.



CONCLUSION

Vous m'aviez demandé de vous présenter le Musée de la civilisation dans le cadre de ce prestigieux colloque. Comme vous avez pu le constater, si c'est toujours un plaisir pour moi de me prêter à cet exercice, le plaisir n'en était que plus grand aujourd'hui.

Vous avez bien voulu reconnaître la réussite d'un projet qui présente toutes les caractéristiques d'un projet novateur et je vous en remercie. Mais du même souffle, je vous soulignerai que le Musée de la civilisation renoue avec la tradition du musée antique, le *MUSEION*, qui à Alexandrie, trois siècles avant Jésus-Christ, rassemblait un musée, une université, une bibliothèque et des jardins zoologiques.

Depuis cette époque, multiples ont été les efforts pour s'éloigner ou se rapprocher de cette vision intégrée de la culture. Chacun de ceux qui prétendent poursuivre dans une voie nouvelle, met l'épaule à la roue pour diffuser largement cette culture qui ne saurait appartenir aux seuls instruits.

Aux diverses époques de la muséologie correspondent, bien sûr, des approches et des manières diverses. Mais il serait faux de penser que l'accessibilité au musée et à la culture n'est que mode passagère et fugace. Devenu média, le Musée ne saurait s'en excuser et revenir en arrière. Pourvu, cependant, que ses dirigeants soient convaincus qu'une démarche bien adaptée au temps présent ne saurait se passer de recherche, de réflexion, d'approfondissement. La culture c'est plus que « du pain et des jeux » et les citoyens qui la réclament savent mieux que jamais ce qu'ils veulent. Tout novateur qu'il soit, c'est cette voie de la réflexion continue et de la qualité qu'a choisie le Musée de la civilisation.

Votre association, en reconnaissant chaque année un organisme culturel qui rejette la grisaille et la routine et qui choisit l'excellence comme point de départ et point d'arrivée, rend hommage aux efforts que font de nombreux organismes culturels canadiens pour se maintenir dans le peloton de tête. Permettez-moi de partager avec eux tous, et en particulier avec les musées du Québec, cet hommage que vous faites aujourd'hui au Musée de la civilisation. Et recevez mes remerciements les plus chaleureux et ceux de tout le personnel du Musée et de son conseil d'administration.

“

Redonner aux femmes et aux hommes qui ont fait notre pays la place qui leur revient, faire comprendre le sens des mots racines, mémoires, passé, aider les jeunes en particulier à répondre aux éternelles questions : Qui sommes-nous ? D'où venons-nous ? Où allons-nous ? Aucune école, aucune université, aucune bibliothèque ni aucun musée ne peut répondre complètement à de telles questions. Mais, cumulativement et de façon complémentaire, chacun de ces lieux culturels en ajoute pour permettre la compréhension du monde.

”

« Avant-propos » dans *Mission, concept et orientations*, Québec, Musée de l'Amérique française, 1996, p. 5-6.



CONFÉRENCE

50^e ANNIVERSAIRE FONDATION DE L'ETHNOLOGIE DE L'UNIVERSITÉ LAVAL
À QUÉBEC | LE 11 SEPTEMBRE 1994

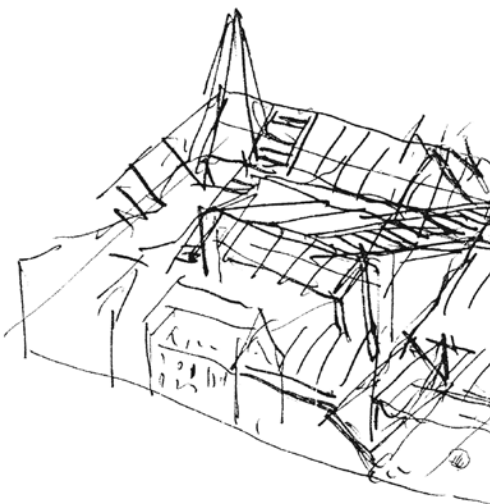
UNE PRATIQUE ETHNOLOGIQUE SANS FILET DE SÉCURITÉ

Le 50^e anniversaire de la fondation de l'ethnologie de l'Université Laval est l'occasion toute désignée pour faire un bilan de l'ethnologie des francophones en Amérique du Nord. Je m'en réjouis et je suis fort heureux que vous ayez choisi de tenir vos assises en partie au Musée de la civilisation. Je vous remercie également de me fournir l'occasion de vous parler des liens qu'entretient le Musée de la civilisation avec votre discipline.

Nul doute que nos champs professionnels se recourent. « La science des groupes humains », les traces que laissent les civilisations, la diversité des cultures matérielles alimentent vos travaux et vos recherches en même temps qu'elles sont les matériaux de base du Musée de la civilisation. C'est ce qui nous rapproche.

Par ailleurs, nos pratiques particulières, l'angle sous lequel nous traitons des questions, les risques ou les libertés que nous prenons ont peut-être pour effet de nous éloigner. Au Musée de la civilisation, nous nous intéressons beaucoup à la culture, aux mœurs et au développement des sociétés contemporaines, ce qui nous conduit à utiliser abondamment des objets contemporains et à présenter des cultures d'aujourd'hui. J'y reviendrai.

Disons-le tout de suite, je ne suis pas ethnologue et le Musée de la civilisation ne s'est jamais défini à partir d'un seul champ disciplinaire ou d'une seule spécialité. Notre démarche a été fondamentalement pratique. Elle s'est appuyée à la fois sur des convictions culturelles, sociales, économiques et administratives profondes et sur les connaissances et les expertises d'un ensemble de disciplines universitaires allant de l'écologie et la biologie, en passant par l'histoire, l'anthropologie, la sociologie, l'ethnologie ou la psychologie.



La lecture du concept du Musée intitulé *Mission, concept et orientation*, puis l'ouvrage¹ qui fait le point sur notre démarche, après cinq ans de pratique, montrent que les balises étaient définies avec rigueur. Nous avons la conviction que l'interdisciplinarité, la multidisciplinarité, la transdisciplinarité, étaient les voies de l'avenir pour un musée comme le nôtre. Nous étions conscients que c'était, pour ainsi dire, choisir une voie délicate et difficile. Nous étions également convaincus de nous inscrire dans une longue filiation, depuis les premiers projets témoins mis de l'avant par l'un de vos éminents collègues et collaborateur du Musée de surcroît, monsieur Jean-Claude Dupont. Ne proposait-il pas, dès 1966, la création d'un Musée national de la civilisation et des Galeries de la civilisation du Québec. Cela prendra plus de vingt ans avant que le rêve ne devienne réalité. Ce qui me conduit à dire d'abord quelques mots du concept du Musée.

TOUT D'ABORD LA CIVILISATION

Nul ouvrage spécialisé ne permet de donner une définition précise du mot « civilisation ». Le sens de ce terme varie selon les auteurs, les écoles de pensée, les époques et les cultures.

Aujourd'hui, une conception scientifique de la civilisation la présente comme un « ensemble de caractères propres à la vie intellectuelle, artistique, morale et matérielle d'un pays ou d'une société ». Cette notion de civilisation intègre aussi les particularités, les différences ethniques, sociales, régionales, culturelles et religieuses, « tout ce que l'homme ajoute à l'homme » disait Rostand.

SANS FRONTIÈRES MAIS ENRACINÉ AU QUÉBEC

Le législateur et les concepteurs du projet ont voulu adopter, dans l'élaboration du profil du Musée de la civilisation, une perspective ouverte. Ils y sont parvenus par l'élargissement de la notion même de musée, par l'établissement de liens entre passé-présent-futur, en exprimant un intérêt constant à l'endroit de l'ici et de l'ailleurs. Ajoutons à cela, l'approche thématique du Musée qui lui permet de transgresser des frontières autrement limitatives.

Nous pensons que le concept de civilisation, tel que nous le présentons ici, permet d'explorer les genres de vie, d'étudier comment les membres d'une société agissent sur leur environnement, les modèles d'action, les réseaux de communication, donc l'ensemble des codes de représentations de l'expérience humaine. Il permet de stimuler et de laisser s'exprimer notre conscience historique, celle des idées, des sentiments qui donnent une signification au passé et à l'avenir et qui replacent les êtres humains dans un vaste réseau de relations qui les situe dans le temps et dans l'espace. Ce concept permet de favoriser le mouvement incessant entre passé et présent, entre tradition et développement. Mais ce Musée de la civilisation, ouvert et généreux, est enraciné en sol québécois et il a pour mandat spécifique de mettre en valeur et de faire connaître notre histoire à travers les cultures matérielles et sociales du Québec. Il y puise son inspiration dans nombre de ses thèmes. Un musée de la civilisation au Québec étudiera donc le milieu humain québécois dans sa culture, c'est-à-dire dans l'ensemble de ses structures politiques, économiques, sociales et culturelles, mais aussi dans son langage, dans ses manifestations spirituelles et matérielles, ses loisirs, ses attitudes et ses comportements, tout ce qui fait l'originalité et la personnalité d'une culture.

Le défi du Musée sera de cerner ce qu'est la culture québécoise, de la situer dans ses rapports avec les autres sociétés et dans une perspective canadienne, nord-américaine, occidentale et mondiale, en somme, de dégager l'identité du Québec, à la fois dans son unité et dans sa diversité.

LA PERSONNE HUMAINE

Alors que beaucoup de musées placent l'objet au centre de leurs préoccupations, le Musée de la civilisation, lui, y place la personne humaine. Les objets, tout importants qu'ils soient, n'y prennent place qu'en raison de leur signification, de leur utilisation et de leur rapport à l'humain. Ils sont vus avant tout comme des témoins de l'activité humaine. Ils sont donc replacés dans leur contexte et présentés de façon aussi vivante que possible.

Le Musée de la civilisation élabore sa programmation et prépare ses activités en fonction de thèmes précis. C'est donc à partir d'une idée qu'il définit ses expositions. Ces thèmes, il les traite en utilisant le plus grand nombre possible de moyens de communication. Il y explore des phénomènes qui ne sont pas limités à une période historique donnée, ni à un groupe culturel particulier. Les thèmes choisis sont universels, sans limites géographiques, temporelles ou culturelles. Les sujets d'étude, tout en puisant dans l'histoire et la tradition, sont traités en tenant compte des préoccupations de la société contemporaine.



*Ingénieuse Afrique.
Artisans de la récupération
et du recyclage
Photo : Pierre Soulard,
1994*

Je vous avouerai cependant que nos orientations préliminaires laissaient place à de nombreuses questions dont les réponses pouvaient rarement nous être fournies par les musées plus traditionnels. Ces questions avaient trait à des aspects techniques et muséographiques dont il n'est pas opportun de parler aujourd'hui. Elles touchaient également à des aspects plus fondamentaux. J'en retiendrai deux qui me paraissent particulièrement pertinentes par rapport à vos préoccupations professionnelles :

- > Quelle place et surtout quel traitement le Musée de la civilisation accorde-t-il à l'objet contemporain ?
- > Comment traiter de l'étranger, des autres nations, des sociétés différentes de la nôtre ? Selon quel regard, quelle distance, quelles limites ?

Après six années de pratique et de réflexion, nous n'avons pas vidé ces questions, cela va de soi. Mais nous avons développé des manières de faire et acquis des convictions. La première, la plus évidente pour qui visite le Musée, c'est qu'il y a lieu de faire une large place à l'objet contemporain et, par voie de conséquence, de mettre en valeur des sociétés d'hier mais aussi d'aujourd'hui. Présenter une grande exposition sous le thème *Tunisie, Terre de rencontre*, c'est faire découvrir les splendeurs d'antan et en même temps la vie enfiévrée des souks d'aujourd'hui. Concernant l'objet, Danielle Rompré résume bien là où nous en sommes : « Qu'on le considère comme un artefact, un accessoire, un outil d'animation, un objet de collection ou un simple sujet d'intérêt, l'objet contemporain est depuis les premiers jours du Musée de la civilisation une composante importante de notre approche muséologique... »². J'ajouterai que sa présence renforce notre conviction selon laquelle notre Musée ambitionne non seulement de faire connaître l'hier et l'aujourd'hui, mais aussi d'offrir au visiteur la possibilité de jeter un regard sur demain.

J'admets que les enjeux sont de taille et qu'ils nous forcent à marcher sur le fil d'une certaine muséographie, sans filet aucun : définir, classer, donner une signification et un statut à l'objet contemporain n'est pas une mince tâche. Explorer des voies inusitées pour développer ce volet de notre collection, lui accorder une place équitable et raisonnable à la fois, lui accorder un traitement conforme à ses limites, poursuivre l'ambitieux projet de constituer une mémoire pour demain, voilà autant d'objectifs dont je voudrais partager avec vous les écueils et les promesses.

Je pourrais encore vous exposer ce que nous entendons par traitement pluriel, exposition multimédiatique et priorité accordée aux publics, mais il suffit de circuler dans le Musée pour comprendre ces choix muséographiques. Je rappelle cependant que ces éléments sont orchestrés les uns par rapport aux autres pour constituer un tout dont la cohérence est une force.

COMMENT TRAITER DE L'OBJET CONTEMPORAIN ET QUELLE PLACE LUI ACCORDER ?

Avouons-le sans fausse honte : il est clair qu'à l'intérieur même de l'institution, la définition de l'objet contemporain n'a pas précédé l'action. C'est par la pratique puis dans le partage de la réflexion que nous en sommes venus à préciser notre idée et à situer l'objet contemporain dans notre démarche. Nous avons appris à marcher en marchant.

De toute évidence, un musée qui décide de puiser dans le contemporain joue sans protection et marche sur un fil tendu sans filet de sécurité. Il ne dispose pas de la distance historique rassurante dont les contenus ont été maintes fois auscultés, il doit se poser des questions, y répondre et se donner cumulativement une doctrine qui demeure évolutive. Une pratique ethnologique bien inconfortable, vous en conviendrez.

La première question porte évidemment sur le temps. De quoi parlons-nous ? Mais surtout, de quand parlons-nous ? Nous ne sommes pas les seuls à nous poser cette question. Les musées d'art contemporain sont confrontés à la même problématique. D'ailleurs pour éviter de se brûler les ailes, ils préfèrent parfois se réfugier dans l'art moderne plutôt que de mettre en valeur l'art actuel. Notre approche est essentiellement empirique. Ce qui est utilisé présentement – même s'il s'agit d'instruments anciens – est considéré comme contemporain. On ne parle pas d'objets de masse ou de consommation, d'objets rares ou précieux mais d'objets utilisés.

On comprendra évidemment qu'au Musée, plusieurs genres d'objets contemporains sont mis en vedette selon les différentes fonctions de notre institution. Les services éducatifs peuvent s'en servir comme dans l'atelier *Une deuxième peau qui parle* où les costumes sont manipulés par le public, ou dans des ateliers où des objets usuels ou des copies visent à satisfaire les besoins de diffusion.

Dans les expositions, il s'agit parfois de prototypes sophistiqués comme dans *Travailler : nouveau mode d'emploi* ou d'objets de masse comme dans *Ingénieuse Afrique. Artisans de la récupération et du recyclage*. Dans tous les cas, l'objet est présenté au public pour des fonctions multiples mais précises, jamais d'une façon gratuite.

Trésors des empereurs d'Autriche
Photo : Pierre Soulard, 1994
Imaginaires mexicains
Photo : Jacques Lessard, 1998



On l'a dit, il peut être un excellent outil d'animation, d'éducation ou de diffusion. Mais c'est aussi un reflet, un miroir de notre société (ex. : la mise en scène d'*Être dans son assiette* présentant le fait de manger une pizza devant la télévision); un déclencheur (ex. : la vitrine sur l'épilation dans *Souffrir pour être belle*); l'illustration d'une évolution permettant de tracer le changement et la transformation (ex. : la présentation du bureau d'architecte dans *Architecture du XX^e siècle au Québec*; un moyen pour créer un impact (ex. : la pyramide de déchets dans *Éphémère*).

On pourrait allonger la liste. Ce qu'on doit retenir ici, c'est principalement le caractère incontournable de l'objet contemporain dans une démarche pédagogique fondée sur le passage du connu à l'inconnu et sur la volonté d'expliquer et de faire comprendre les sociétés actuelles.

Bien sûr, l'objet contemporain est souvent utilisé plus comme un accessoire que comme artefact ou objet de collection³.

Si on dresse le portrait du collectionnement de l'objet contemporain au Musée, on peut dire que jusqu'à aujourd'hui, les motifs de collectionnement sont principalement liés soit au développement de la collection déjà existante, soit au témoignage des activités de l'institution.

Certaines acquisitions d'objets contemporains témoignent non seulement d'une période de fabrication mais également de l'apparition de nouveaux matériaux, d'inventions technologiques, d'adaptation de la fonction. Ainsi, l'intégration d'un mobilier d'un salon de coiffure des années 1950 démontre l'évolution de la pratique du métier de coiffeur pour lequel nous possédions déjà de l'équipement plus ancien. Cet ensemble, acquis en 1987, nous renseigne aussi sur de nouveaux matériaux de fabrication et sur le design de la fabrication industrielle de cette période.

D'autre part, nos activités de collectionnement témoignent dans une moindre mesure de certaines activités du Musée centrées sur l'objet. À ce titre, nous avons acquis des objets contemporains dans le but de laisser des traces de certaines activités de diffusion au Musée. Ainsi, nous avons intégré une quarantaine d'objets de fabrication récente de l'exposition *Tsutsumu, L'art de l'emballage japonais* à notre collection parce qu'ils témoignent de la présentation d'une exposition itinérante que nous avons accueillie au Musée.



En fait, nous sommes maintenant arrivés à une étape où notre attitude face à l'objet contemporain devrait dépasser l'objectif fonctionnel d'alimenter les expositions, d'intégrer les transferts d'objets acquis pour les expositions et autres activités du Musée. On doit l'élargir et englober un questionnement plus profond sur notre rôle de témoin de notre époque face aux générations futures. Pour ce faire, nous devons examiner nos critères de sélection car le collectionnement de l'objet contemporain correspond à des objectifs plus vastes et différents que d'assurer simplement la continuité d'une collection ethnologique.

Il nous faut donc nous demander si le traitement de l'objet contemporain n'exige pas qu'on se penche également sur la notion de représentativité car l'unicité de l'objet ne le protège pas, comme c'est généralement le cas des objets anciens et rares. Nous voilà alors confrontés à la nécessité de greffer à l'étude ethnographique un regard de sociologue qui introduit des notions de rôle, de valeur, d'échantillonnage et de comportement de celui qui utilise l'objet.

PERCEPTIONS ET RÉACTIONS DES VISITEURS

Je voudrais quitter un instant la question de l'objet contemporain et faire état des perceptions et des réactions de nos visiteurs. Il est intéressant pour des muséologues d'explorer des voies nouvelles, mais au Musée de la civilisation nous ne saurions le faire au détriment de notre clientèle que nous plaçons au cœur de nos préoccupations.

Il est indéniable que le traitement spécial accordé à des objets du quotidien les magnifie aux yeux du public. Le seul fait qu'il soit présenté dans un musée confère à l'objet contemporain (ou non) un statut particulier. La sacralisation joue toujours son rôle. Chez certains visiteurs, la présentation de l'objet contemporain confère une plus-value à ce qu'ils possèdent eux-mêmes alors que chez d'autres, la réaction est négative et provoque des réflexions du genre : « franchement j'en vois dans tous les magasins, pas besoin de venir dans un musée pour ça ». Certains visiteurs ont même vu une dévalorisation de pièces rares parce qu'elles sont traitées sur un même pied que des pièces que l'on retrouve facilement sur le marché comme ce fut le cas pour le jeu d'échec créé par Salvador Dali jumelé avec divers jeux de société contemporains, facilement accessibles sur le marché et mis en exposition dans *Jeux: un peu, beaucoup, passionnément*. Nous avons également remarqué des réactions assez vives parfois de certains visiteurs qui ont eu accès à la réserve lors d'opérations « portes ouvertes ». Quand ces visiteurs parcourent les espaces de rangement, ils sont confrontés à des objets hors contexte. Plusieurs, placés devant des objets contemporains, ont une réaction de surprise et d'incompréhension. Ils ne font pas le lien entre ces objets et la collection nationale. Le personnel doit alors expliquer et même justifier des choix institutionnels. De plus, certains visiteurs se disent moins attirés par l'objet contemporain parce que, pour eux, il représente du connu. Ils sont moins incités à lire l'information qui donne une interprétation de cet objet dans le contexte de l'exposition et ils l'apprécient moins parce qu'ils ne décodent pas les messages qui y sont associés.

Devant l'ambivalence des réactions du public, quelle attitude devons-nous adopter? Pourrait-on dire que le Musée de la civilisation a fait œuvre de pionnier en ce sens, que préoccupé par le contemporain, il a pour la première fois et de façon répétée, placé le visiteur devant l'objet contemporain? On peut penser qu'il faut laisser le temps au visiteur de s'y habituer graduellement. Comme nous misons sur une volonté de confronter le visiteur à sa propre réalité pour l'inciter à la réflexion, nous sommes enclins à croire que malgré tout, l'objet contemporain joue bien son rôle et a sa place dans notre musée. Nous souhaitons même explorer d'autres manières, d'autres approches pour que le visiteur l'apprécie encore plus.



Lancement du numéro spécial de la revue *Croc* soulignant son 10^e anniversaire
Photo : Pierre Soulard, 1989

Il s'agit pour nous d'approfondir notre démarche muséopédagogique et de pousser encore plus loin nos pratiques d'innovation et d'expérimentation. Voilà un bref tour d'horizon de cette question de l'utilisation systématique de l'objet contemporain dans notre musée. La question est loin d'être vidée, mais ce premier bilan nous permet de faire le point et nous prépare à envisager de nouvelles étapes et de soulever des questions concernant la limite à l'intérieur de laquelle doit s'inscrire le développement de notre collection d'objets contemporains, les politiques d'élagage qui s'imposent, les domaines à retenir.

Certains muséologues qui se sont intéressés à la problématique de l'objet contemporain dressent un portrait sombre des embûches du parcours. Si dans le champ de « ethnologie traditionnelle », il est possible de fonctionner avec des critères de sélection bien arrêtés, entre autres parce que nous bénéficions d'un recul par rapport à l'histoire, il en va autrement en ethnologie contemporaine. Il est difficile, voire hasardeux, de définir quels sont les objets d'aujourd'hui qui témoigneront adéquatement de notre société dans cent ans. C'est pourquoi ceux qui se risquent à cet exercice le font en réclamant le droit à l'erreur et la tolérance des générations de demain. Non pas parce qu'ils ont le goût de pratiquer la muséologie-fiction mais parce qu'ils sont conscients que toujours et partout, même chez les musées qui collectionnent exclusivement les trésors du passé, interviennent le jugement humain, l'émotion et un certain arbitraire. Ne voit-on pas régulièrement des périodes, des écoles, des individus dont les œuvres ressuscitent à la faveur de la mode, de la réhabilitation par des chercheurs prestigieux, d'interventions politiques même.

En s'inspirant de la maxime du Musée « Un monde en continuité et en devenir », il est normal que ceux qui y travaillent soient intéressés à définir et alimenter la mémoire de demain et qu'ils soient incités à mettre en branle un processus pour la constituer de manière adéquate même si le défi est de taille.

La question du contemporain s'est manifestée notamment dans le cas d'expositions mettant en valeur d'autres cultures ou d'autres sociétés comme *Masques et mascarades*, *Nomades* ou *Tunisie, Terre de rencontre*. Il est en effet important pour le Musée de présenter différentes fenêtres sur le monde et d'offrir de nouveaux regards sur des réalités différentes, sur l'Autre.

Le mot est lancé: regarder l'Autre, reconnaître le sens de ce qu'il dit, de ce qu'il fait. Depuis longtemps, les musées présentent des objets qui viennent d'autres cultures. C'était notamment le cas des cabinets de curiosités qui se faisaient un devoir de faire découvrir l'étrange et le différent. Nos différentes expositions internationales ou temporaires qui ont notamment présenté la culture amérindienne nous ont confrontés à cette grande question du regard porté sur l'Autre. Ce qui me conduit à ma seconde interrogation.



QUELLES SONT LES CONTRAINTES INHÉRENTES À LA REPRÉSENTATION DE SOCIÉTÉS ET DE CULTURES CONTEMPORAINES ?

D'ABORD LE TYPE DE REGARD

D'abord le type de regard. Les expositions *Le Souffle de l'esprit* et *Into the Heart of Africa* et les nombreux débats qu'elles ont provoqués auront permis à elles seules de vivre le problème du regard. Lorsque nous présentons une autre culture ou un simple fait historique se posent véritablement ces questions : Qui regarde ? Pourquoi regarde-t-il ? Et sous quel angle ?

Il y a trop d'histoires cocasses sur des savants trompés et trompeurs pour ne pas reprendre sans cesse cette question.

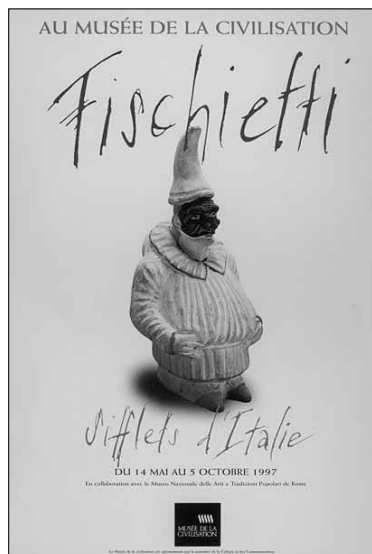
Il est intéressant de signaler que, lorsque nous avons travaillé avec le Kunsthistorisches Museum de Vienne sur l'exposition *Trésors des Empereurs d'Autriche...*, les conservateurs autrichiens ont été surpris du nouveau regard que nous jetions sur leurs collections et de la nouvelle lecture que nous en faisons. Mais la question s'est peut-être posée avec encore plus d'acuité lorsque nous avons travaillé sur l'exposition *Ingénieuse Afrique*. Nous ne sommes pas les spécialistes de l'artisanat et de la récupération en Afrique, nous percevons cette réalité à travers nos préjugés et nos modèles. Comment renouveler notre vision et retrouver un regard juste ? Comment ne pas déformer ? Voilà une première question.

LA REPRÉSENTATION IDÉALE

Un second aspect a trait à la représentation que nous choisissons de faire. Compte tenu de nombreux facteurs internes et externes, serions-nous condamnés à faire une représentation idéale de la réalité ? Cherchons-nous à montrer le bon ou le mauvais côté des choses ? À répondre à nos valeurs ? On connaît l'effet dévastateur du *politically correct* et le danger de ne présenter que l'aspect positif des choses (l'envers peut être vrai également). Comme le Musée travaille toujours en partenariat, avec d'autres pays, avec des musées étrangers, comment s'assurer que notre produit final n'est pas filtré et même déformé par les exigences de compromis qu'impose souvent le partenariat et qu'on ne tente pas de nous renvoyer une image idéale ?

DE QUOI PARLONS-NOUS ?

Parler de l'Autre est toujours complexe. Il n'existe pas un Italien de Montréal mais bien des Italiens. Le Juif moyen n'existe pas, il existe des Juifs tous semblables, tous différents. Certains sont ici depuis peu, d'autres viennent de familles implantées depuis plusieurs générations ; il y a des riches et des pauvres, d'instruction variée, de générations diverses, d'idéologies différentes... De qui allons-nous parler ? Comment s'assurer qu'on fait bien le tour de la question et qu'on rende compte de leur complexité ? Savons-nous de quoi et de qui exactement nous voulons parler ? Toutes ces questions sont souvent débattues dans nos murs. Chercheurs, conservateurs, éducateurs y sont confrontés.



Il y a d'abord une question d'éthique, puis une question de rigueur. La question éthique n'est pas innocente. Or, comme chacun le sait, l'éthique repose aussi sur un certain nombre de valeurs partagées. Au cœur de ces valeurs se trouve le respect de la différence dans une perspective relativiste. Il ne faut pas être l'autre, il faut le respecter tout comme il faut savoir ce que nous sommes et se respecter.

En matière de démarches, il nous paraît essentiel de se doter d'un certain nombre d'outils et de processus pour garantir le maximum d'intégrité. À cet effet, existent au Musée des comités scientifiques. Composés d'experts, surtout du milieu universitaire ou associés, c'est la caution externe; ce sont eux qui valident les contenus (de la démarche au résultat). Nous avons, par ailleurs, mis sur pied des comités culturels. Ils sont composés d'informateurs privilégiés. Ceux qui sont près de la culture mise en valeur comme par exemple les conservateurs de musées africains dans le cadre d'*Ingénieuse Afrique: Artisans de la récupération et du recyclage* ou un Touareg et un Montagnais dans le cadre de *Nomades* (ce sont eux qui ont d'ailleurs rédigé les textes reliés à leur culture).

Le Musée puise à ces deux sources, à ces locuteurs multiples pour présenter une nouvelle version des choses. Bien sûr, nous pouvons parfois nous tromper. La réalité est tellement complexe et le langage de l'exposition a bien sûr ses limites. On ne peut tout dire dans une salle de 800 m² même en utilisant divers modes de communication, même si ceux-ci sont interactifs. D'où parfois la nécessité de compléter l'information par des publications mais aussi par des conférences, des débats ou des colloques. Le Musée avait invité des Inuits à agir comme guides dans *Toundra Taïga*; il a appelé à la barre des universitaires mais aussi des praticiens, des danseurs, des chanteurs et des conteurs pour témoigner ou rendre compte d'autres dimensions de ces cultures.

À la limite, il s'agit de la même problématique avec certains groupes sociaux. Prenons le cas des analphabètes. Le Musée, dans ces cas précis, a mis sur pied une démarche formelle pour, d'une part, comprendre leurs attentes et leur vision et, d'autre part, pour construire des instruments de communication entre le Musée et ses produits et une clientèle et ses besoins. Ne l'oublions pas, le Musée parle de quelqu'un à quelqu'un et il serait illusoire de ne s'intéresser qu'au contenu; il faut aussi se questionner sur le destinataire, c'est-à-dire le public-visitateur. Peu importe le discours, s'il est incompréhensible, il n'atteindra pas son but.

Guide inuit dans le corridor
d'exploration *Les Inuits
du Nouveau-Québec*
Photo: Pierre Soulard, 1989

Au cours de nos cinq premières années, nous avons réalisé plus de 100 expositions, tenu un nombre considérable d'ateliers, de conférences, de séminaires et de colloques, publié des ouvrages de vulgarisation, mais aussi de connaissance, développé notre collection de façon importante en acquérant de nombreuses donations, nous avons surtout tenté de faire un pont entre le savoir et le public, de faire partager ce savoir. Nos statistiques et nos enquêtes démontrent que nous avons atteint notre cible mais le combat est toujours à recommencer. Nous entendons continuer mais nous avons besoin de la collaboration d'experts comme vous pour le faire puisque c'est grâce au partenariat que cette institution s'est développée.



CONCLUSION

Je m'en voudrais de conclure cet exposé sans évoquer, pour le secteur de la muséologie qui nous concerne davantage, soit celui des « musées de sociétés », quelques grands signes de transformation qui secouent nos organisations et qui déplacent ostensiblement les rôles jadis confortables des uns et des autres. J'esquisse ici, sommairement, et sur le mode interrogatif, quelques-unes de ces transformations :

- > Est-ce que le projet culturel n'a pas prédominance sur le projet scientifique dans le musée d'aujourd'hui? Son rapport aux publics, sa place dans la Cité, ses choix de programmation, ses relations de partenariat donnent à penser que le musée est désormais inscrit dans une dynamique sociale d'échange.
- > Est-ce que la dimension économique ne pèse pas de tout son poids sur l'institution muséale? Le resserrement des financements publics, l'ouverture obligatoire sur le tourisme, la recherche de publicité sociétale par les entreprises forcent sûrement les musées à se commettre sur ces questions, sans pour autant perdre leur âme.
- > Est-ce que le musée n'est pas invité à se considérer comme acteur social proactif dans la Cité? S'associer à des causes, à des objets de débats collectifs tels la procréation assistée, la famille d'aujourd'hui, la sauvegarde de la planète fait du musée un ingénieur social, responsable pour une part de la qualité de la vie, partageant une culture d'apprentissage avec les citoyens.
- > Finalement pour qui existons-nous? Poser la question à mon sens, c'est y répondre. Pour nos concitoyens qui se font touristes, visiteurs, clients et consommateurs à la fois. Pour des personnes qui se placent volontairement pour quelques heures de visite en situation de découverte, d'apprentissage spontané. Pour des enfants du milieu scolaire dont nous enrichissons la formation tout en préparant nos clientèles adultes de demain. Et, ultimement pour des publics trop souvent marginalisés : analphabètes, handicapés, reclus à qui nous souhaitons offrir un lieu rafraîchissant, pour eux comme pour les bien nantis.

Vous me direz que ces questions nous éloignent de notre propos. Je ne crois pas. Elles appellent des angles différents de lecture. Le profil d'une institution tient certes à son concept mais également à ceux qui s'y trouvent, qui partagent des réflexions, qui réalisent des projets, qui le gèrent. Ces questions et les réponses que toute institution leur apporte, font le constat qu'émergent de nouveaux métiers dans les musées. Peut-être qu'un jour prochain, il se trouvera quelqu'un parmi vous pour faire l'ethnologie des musées de la fin du siècle.

1 Roland ARPIN, *Le Musée de la civilisation concept et pratiques*, Québec, Éditions MultiMondes, 1992, 166 pages.

2 Danielle ROMPRÉ, « Le statut et la place de l'objet contemporain dans les pratiques professionnelles du Musée de la civilisation », *Actes du Séminaire: L'objet contemporain*, Québec, Musée de la civilisation, 1994, p. 49.

3 Danielle ROMPRÉ, *op. cit.*

Texte paru dans : Anne-Marie DESDOUITS et Laurier TURGEON (dir.), *Ethnologies francophones de l'Amérique et d'ailleurs*. [Sainte-Foy, Québec], Les Presses de l'Université Laval, 1999, p. [295]-306.

“ ...il serait faux de penser que l'accessibilité au musée et à la culture n'est que mode fugace et passagère. Devenu média, le musée ne saurait s'en excuser et revenir en arrière. Pourvu, cependant, que les dirigeants soient convaincus qu'une démarche bien adaptée aux moyens des temps actuels et aux besoins des publics persiste dans la voie de la recherche, de la qualité, de la rigueur, que de multiples musées ont déjà inscrites sur la longue ligne du temps; c'est la voie qu'a choisie le Musée de la civilisation de Québec. ”

« Présentation » dans *Objets de civilisation*, Québec, Musée de la civilisation 1990, p. 21.



CONFÉRENCE D'OUVERTURE

SYMPOSIUM INTÉGRATION AUX LIEUX

À VAL-DAVID | LE 27 JUILLET 1996

CULTURE, ART ET SOCIÉTÉ : TRILOGIE OU TRINITÉ ?

Lorsque René Derouin m'a fait l'honneur de m'inviter à ouvrir votre symposium, il savait sans doute qu'il me tendait un piège. Qu'attendre d'un gestionnaire lorsqu'il s'agit de réfléchir à une question aussi subtile et complexe que le rapport entre la culture, les arts et la société? N'est-ce pas là justement le domaine de l'artiste, dont il lui appartient de parler lui-même?

Nous sommes ici sur un terrain meuble : la culture; un terrain malléable et riche qui se laboure bien mais qui se fragmente également. La culture n'est pas un simple domaine de l'aventure humaine; il s'agit d'une dimension de l'existence. Par ailleurs, les arts, indissociables de la culture, ne sont pas un simple secteur d'activité. Je récusé l'idée que l'artiste produit pour lui-même sans égard à la diffusion de son œuvre et à son public; je récusé également l'idée que l'art qui se fait, l'art actuel, soit nécessairement un art de contestation et de rupture. Il y a des différences considérables entre la rupture et la relecture. D'ailleurs, la pratique actuelle de nos artistes démontre leur volonté d'intégration : les ateliers ouverts, les symposiums, les colloques sont autant d'invitations à partager la culture qui se fait. Il s'agit là d'une forme de convivialité non négligeable. Je récusé tout autant le mépris doctrinaire qui s'exprime trop souvent à l'endroit de ce qu'on appelle avec complaisance, sinon avec mépris, l'art d'agrément ou d'accompagnement. Si cela est encore nécessaire, l'histoire de l'art est là pour nous rappeler qu'il appartient au temps de séparer le bon grain et l'ivraie.

*Paraiso. La dualité
du baroque.*

Murale de René Derouin
Photo : Jacques Lessard,
1998





Métissages
Photo : Jacques Lessard, 2000

Il y a encore place heureusement dans notre monde pour un art qui établit un rapport harmonieux à la nature, qui place l'intelligence et la créativité des hommes et des femmes au cœur des merveilles de la création, un art qui est le produit d'une démarche évolutive, d'une réflexion continue, pas nécessairement crispée et angoissée, un art qui s'inscrit dans la seule chose qui soit véritablement constante : le changement. L'artiste n'est pas obligatoirement en rupture avec la société dans laquelle il vit. Il ne dénonce pas nécessairement le système de production, il ne prétend pas représenter la totalité de l'interprétation du monde, il demande tout simplement qu'on reconnaisse sa place et sa contribution et qu'on soutienne son action, comme on le fait pour tout autre citoyen, qui contribue au développement durable. Paradoxalement, l'artiste est à la fois aimé et craint par la société dont il émerge. Sa liberté intérieure, son pouvoir de remise en question des valeurs établies sont des forces reconnues en même temps que des sources d'inquiétude. De grandes œuvres littéraires ou musicales ne sont-elles pas nées dans des prisons, voire dans des camps de concentration nazis? L'un des vôtres, Victor-Lévy

Beaulieu, insiste sur la fonction de diffusion de l'art : «[...] Ce n'est pas ce que l'on fait sortir de soi dans la poésie des autres qui est important, mais le fait d'avoir enfin une oreille pour l'entendre¹». L'artiste est un citoyen et un travailleur à part entière, dont la première fonction est le réenchantelement du monde toujours menacé de perdre son âme par l'envahissement du matérialisme et du libéralisme économique. Réenchantelement le monde n'est pas une responsabilité dévolue à des naïfs et des rêveurs, car cette responsabilité commande de regarder autour de soi, de briser sans cesse l'écale des apparences et de dépasser le monde du rire faux et des joies feintes.

J'ai coiffé ma conférence d'un titre ambitieux : *Culture, art et société : trilogie ou trinité?* La trilogie évoque, dans le domaine du théâtre, un ensemble et une suite alors que la trinité, un terme religieux, évoque la mystérieuse existence d'une réunion de trois divinités en une seule. Si, par association des mots, je me suis posé la question de la trilogie et de la trinité, en prenant bien soin en cours de rédaction de juxtaposer au titre un point d'interrogation, c'est que je perçois de plus en plus clairement, au fil des ans, que dans la culture, tout comme dans la science, nous assistons très fréquemment à des fusions, des juxtapositions, des cohabitations, qui appartiennent tant à la trilogie qu'à la trinité. L'architecture se fait sculpture, la danse se fait théâtre, le théâtre se fait musique... Les matériaux se marient de façon audacieuse : le verre cohabite avec l'aluminium, les produits composites rehaussent les bois nobles, les costumes empruntent à des matériaux synthétiques et la musique tire des sons de l'électronique, de la nature ou d'objets destinés initialement à de toutes autres fins. Tantôt en succession, donc en trilogie, tantôt en harmonie et en symbiose, donc en trinité, les arts ne vivent pas dans un enclos fermé et ne se réfèrent pas à des lieux sacrés et inaccessibles; ils éclatent de tous leurs feux et cherchent à conquérir, à leur façon, l'espace maintenant ouvert par les astronautes et la distance supprimée par les internautes.

Le créateur, la créatrice ne sont pas des appendices de la société – si vous me permettez l'expression –, ils en sont des membres à part entière qui, au fil des siècles, expriment et reflètent la différence des cultures. Un peuple sans artiste et sans créateur, cela n'existe pas. Les historiens, les anthropologues, les sociologues retournent sans cesse aux œuvres des créateurs dont les traces reflètent les rêves, les angoisses, les aspirations de la société ambiante. Depuis les grottes de Lascaux jusqu'aux œuvres présentées dans les musées d'art contemporain, un long fil conducteur relie la création artistique.

ARTS ET CULTURE

On peut disserter longuement sur le rapport entre les arts et la culture. Je repique cette belle définition de la revue *Impressions*², du cégep de Saint-Laurent à Montréal : « La culture s'hérite, s'acquiert, se construit, s'accumule et se transmet; elle est communication. On la prend, on l'adapte, on l'adopte, mais on ne l'abandonne pas ». La question est inépuisable, particulièrement à notre époque où l'élasticité de la notion même de culture risque d'en faire un fourre-tout. Ne parle-t-on pas de culture commune pour qualifier le niveau des connaissances que devrait atteindre chaque citoyen? Ne parle-t-on pas de culture économique, alors même que ce domaine semble dominé par des pratiques éthiques à géométrie variable? Ne dit-on pas la culture de l'oreille, pour qualifier le développement de l'ouïe et la culture de l'œil pour le développement de la vision? Les gourous de la gestion n'ont-ils pas inventé l'expression « la culture d'entreprise » pour désigner une organisation respectueuse de certaines valeurs?

Il faut que les artistes s'approprient la culture, sinon dans sa totalité, à tout le moins, dans la partie qui leur est exclusive. Je signale au passage que le groupe de travail que j'ai présidé et qui avait pour mandat de proposer un projet de politique culturelle à la ministre de l'époque a retenu comme titre « Proposition pour une politique de la culture et des arts³ ». En accordant une place particulière aux arts, dans le titre même du projet de politique, il ne s'agissait pas pour nous de faire un clin d'œil aux artistes. Nous tenions tout simplement à mettre en exergue une dimension fondamentale de la culture : la place prépondérante de la création qui se traduit dans les gestes multiples et techniques du peintre, du sculpteur, de l'interprète, de la danseuse, mais aussi le moment fugace, l'insaisissable inspiration, qui sont à l'origine de la création, même si personne, pas même l'artiste lui-même, ne peut en rendre compte avec précision et certitude.

Bien sûr, la culture dépasse de beaucoup le monde des arts et de la création esthétique, mais permettez-moi d'insister sur le métier de créateur dans notre société. Je ne reprendrai pas le refrain du nombre impressionnant de personnes qui vivent directement ou indirectement des arts et de la culture. Je n'insisterai pas sur le fait que les arts sont un segment important de l'économie, en particulier lorsqu'on parle des industries culturelles.

Nous vivons dans une société dite fonctionnelle. Certains mots en décrivent bien l'idéologie et les tendances dominantes. On y parle de la performance de la main-d'œuvre, du monde du travail efficace et compétitif, du développement de l'employabilité, de l'importance du service « juste à temps », de la réorganisation, de la mobilité des travailleurs et quoi encore? À côté de ce monde de l'économie en mouvement perpétuel s'en développe un autre, qu'on découvre sur la rue Sainte-Catherine, le soir venu : le monde des exclus, des perclus et des reclus. Que voulez-vous que ces gens fassent de l'efficacité, de la rapidité de la production, de la flexibilité dans l'évolution du travail, de la compétition et de l'ouverture au monde? Ils ont perdu sinon l'usage de la parole, à tout le moins le pouvoir d'en user, pour infléchir leur situation. Qui donc parlera pour eux, à part quelques travailleurs sociaux de plus en plus rares? Sûrement pas les politiciens déroutés par cette misère dont ils ne savent trop quelle place elle doit tenir dans leurs vastes plans de réingénierie sociale; sûrement pas les banquiers et assimilés; sûrement pas les intellectuels qui vivent hors de cette réalité. Il y a bien quelques curés pour s'inquiéter de la misère des pauvres, mais qui les écoute?

Loin de moi l'idée que l'artiste, le créateur, soit mandaté pour dénoncer la misère et porter plus que d'autres le fardeau des injustices sociales et du mauvais partage de la richesse, mais l'art possède une capacité non négligeable de dénonciation – ce qui est bien différent de la rupture avec la société –, qui est en même temps une force redoutable, lorsqu'elle est mise au service de la solidarité. Dans nombre de pays, des artistes, des écrivains, des philosophes, ont payé le prix fort pour la mise en œuvre de cette idée simple et puissante.

La grande force de l'artiste consiste dans la liberté qui lui est accordée, de puiser dans les richesses culturelles et dans l'héritage du monde, pour leur donner une seconde vie. L'intelligence et l'inventivité des hommes et des femmes, la dimension libératrice de l'invention technologique, les lieux humanisés par la main de l'homme, les territoires encore vierges qui permettent le ressourcement dans la nature, les richesses de l'histoire et de l'archéologie, les conquêtes et les avancées de la science sont autant d'éléments d'un héritage universel et inépuisable dans lequel l'artiste puise continuellement. Mais l'artiste n'empile pas de telles richesses et n'engrange pas ses récoltes. Il leur jette un regard neuf, un regard de feu, pour les consommer et les transmuier en quelque sorte. Il n'est de véritables artistes que ceux qui transcendent et qui transforment l'univers matériel, qui explorent l'univers spirituel et qui font éclater les apparences pour en faire découvrir le sens profond. Nous sommes ici bien loin d'une définition revancharde et manichéenne de l'art. L'art qui exprime tantôt la joie, tantôt l'espoir, l'espérance même, tantôt la douleur et l'angoisse, tantôt la fraternité et la solidarité. L'art, capable de réunir les extrêmes depuis les sonates de Debussy jusqu'aux symphonies apocalyptiques de Mahler, depuis les miniatures de l'art byzantin jusqu'aux œuvres vertigineuses des muralistes mexicains. Pablo Neruda, parlant du métier de poète, termine ainsi son admirable réflexion :

“ *La poésie est le penchant naturel de l'homme et elle lui a inspiré la liturgie, les psaumes, et aussi le contenu des religions. Le poète s'est mesuré aux phénomènes de la nature et dans les premiers âges de l'humanité, il s'est donné le titre de prêtre pour préserver sa vocation. De la même façon, à l'époque moderne, pour défendre sa poésie, il reçoit son investiture de la rue et des masses. Le poète civil d'aujourd'hui reste l'homme du plus vieux sacerdoce. Lui qui avait signé autrefois un pacte avec les ténèbres doit maintenant interpréter la lumière*”⁴.

Ce rapport de l'art à l'univers n'est pas statique, pas plus que ne l'est l'univers lui-même. En réinterprétant le monde, Copernic et Galilée ont mis à nu des vérités scientifiques en apparence immuables, qui avaient été élevées au rang de dogmes au fil des ans. Ces deux savants ouvraient ainsi des perspectives infinies aux sciences, notamment à l'astronomie et à la physique. De telles mutations ne sont pas exclusives au monde scientifique. Les développements technologiques fulgurants dont bénéficient aujourd'hui les créateurs et les créatrices ne sont pas moindres : « Aucune activité humaine ne semble pouvoir se soustraire à l'influence de la technologie. Notre langage en est le témoin. Ne parlons-nous pas d'analphabétisme informatique, d'autoroutes informatiques, de maisons intelligentes, de robots autoreproductibles, de bébés éprouvettes, de télématique rose⁵ ? »

Nous sommes à des années-lumière de la « ruralité » et de la culture campagnarde. Dans les veines de nos artistes circule bien autre chose que de l'eau d'érable! Même si on peut s'inquiéter de la concentration des populations dans les grandes villes, dont on dit qu'elles devraient regrouper plus de 60 % des humains en l'an 2025, force nous est de constater que la ville est aujourd'hui une source d'inspiration pour les artistes. Ce qui n'est pas entièrement nouveau si nous nous référons à des gens comme Roger Lemelin, Denys Arcand,

Ludmilla Chiriaeff, Robert Charlebois. En somme, rural et urbain se retrouvent chez nos chanteurs, nos paroliers, nos écrivains. Ce qui constitue une forme de métissage parmi plusieurs autres. Je me permettrai ici de faire une parenthèse pour souligner que les grands événements annuels, les festivals en particulier, font une place à plusieurs formes d'art : le cinéma, la musique classique ou populaire, même l'humour et le folklore sans que l'équivalent n'existe pour les arts visuels. À quand la biennale des arts visuels de Montréal ou de Québec? L'ouverture au monde et la conquête de nouveaux publics passent par les grands événements, les partenariats audacieux, les découvertes de l'art sous toutes ses formes par le grand public. Je ferme ma parenthèse et je continue ma réflexion sur les défis nouveaux qui confrontent l'art et les artistes.

Robert Lepage vit en orbite par rapport aux créateurs cinématographiques des années 1950. Les chorégraphes actuels sont plongés dans la multicréation et la polyvalence des moyens. Les matériaux qui s'offrent au sculpteur, les sons nouveaux produits par l'électronique, la possibilité de travailler dans le gigantesque ou le microscopique, sont autant de voies nouvelles qui intègrent des créateurs dont plusieurs ne veulent plus et ne peuvent plus être logés dans une catégorie traditionnelle; ce qui plonge les bureaucrates de la culture dans la plus profonde perplexité. Déjà, dans les années 1600, Shakespeare entrevoyait ces mutations lorsqu'il écrivait dans sa comédie *As you like it*⁶ [*Comme il vous plaira*]:

“ *Le monde entier est une scène
Hommes et femmes
Tous n'y sont que des acteurs
Chacun fait ses entrées
Chacun fait ses sorties
Et notre vie durant nous jouons
plusieurs rôles.* ”

Le grand romancier tchèque, Milan Kundera, reprend cette idée lorsqu'il souligne que notre vie est semblable à celle de l'acteur qui joue, jour après jour, dans une pièce de théâtre en croyant qu'il joue toujours dans la même pièce. Ce n'est pas le cas dit-il, l'auditoire change et, plus encore, le décor change de façon imperceptible, avec le résultat que nous jouons peu à peu dans une autre pièce sans nous en apercevoir.

Une piste fertile mérite ici d'être ouverte : c'est celle de l'éclatement et du décloisonnement des langages et de la naissance des « multilingages ». Les règles du classicisme, les certitudes du Siècle des lumières qui pouvait codifier dans sa grande Encyclopédie depuis la manière de fabriquer une aiguille jusqu'à la manière de fabriquer un canon, se sont fissurées avec l'arrivée de penseurs comme Marx, Darwin, Freud, qui préfiguraient le dialogue des sciences, de l'histoire et de la philosophie et la démarche pluridisciplinaire pour l'étude des grands problèmes plutôt que l'hégémonie d'une seule voie, fût-ce la philosophie, qui occupait jusque-là tout le terrain. N'est-ce pas aujourd'hui l'une des plus grandes richesses des artistes et des créateurs que ce décloisonnement des langages et des disciplines. La fertilisation croisée a fait ses preuves en son temps dans le domaine de l'agriculture et de l'élevage; « la pensée croisée » engendrée par la démarche multidisciplinaire est de nature elle aussi à donner de puissants hybrides dans la création artistique comme dans les sciences humaines.

L'effet cumulatif, sur la création artistique, des emprunts aux langages philosophique, littéraire, scientifique; l'exploitation des nouveaux moyens qu'offre le son pour enrichir l'image; l'utilisation du mode virtuel pour pallier les inconvénients de la distance ou la non-accessibilité de certaines œuvres ou documents d'archives; la présence de techniques facilitant la production en tridimensionnel: voilà autant de voies qui favorisent non seulement la création d'œuvres plus riches, mais plus encore, l'accès à des œuvres essentiellement nouvelles, véritables composites qui préfigurent le prochain millénaire dont le milieu de la création et de la culture ne saurait être que le portier.

ARTS, CULTURE ET RÉSEAUX

Comment réfléchir aux rapports entre la culture et la société sans parler de l'effet réseau qui en augmente la portée de façon exponentielle. Faut-il rappeler que le vaste territoire que nous habitons nous a imposé d'être des précurseurs dans l'organisation en réseaux? Aujourd'hui, dans un monde qui a inventé le mot «réseautage» pour définir les gigantesques toiles d'araignée planétaires qui relient l'économie, la science, la communication, la pensée, on ne crée aucun effet de surprise en disant que les réseaux structurent le monde. Il serait à peine excessif de déclarer: «Hors des réseaux point de salut!».



Vitrail de Max Ingram, représentant *Sainte-Anne et la Vierge*, fabriqué en France, entre 1946 et 1950, pour l'église de Notre-Dame-de-la-Paix de Québec

Musée de la civilisation, 89-53

Photo: Idra Labrie, Perspective, 2005

Je ne remonterai pas à ces réseaux que, chez nous, coureurs des bois, missionnaires et Amérindiens s'étaient créés et qui quadrillaient un territoire si vaste qu'on arrivait rarement à le parcourir en entier. Je rappellerai cependant la création du réseau routier, qui est aujourd'hui un acquis. Découvrir, pousser toujours plus loin, brûler les forêts, y planter des villages et des villes, tels sont des gestes qui, posés durant cent ans et plus, ont ouvert des horizons vers le Nord et vers l'Ouest. Ouvrir des routes, c'est ouvrir des villes et des villages, c'est – dans notre tradition religieuse –, relier la vie familiale par les clochers d'églises qui furent autant de lieux où, spontanément et dans un souci éducatif et esthétique, des artistes offrirent à leurs concitoyens ces grands catéchismes en image, tantôt inspirés par leur foi et leur talent, tantôt interprétés et reproduits d'artistes européens. Le rapprochement entre le réseau de nos églises et les lieux de culture ne peut être escamoté lorsque nous recherchons nos sources culturelles, car il y a telle chose que les puissantes racines qui fondent la grande culture et telle autre chose que ces milliers de racinelles, qui sont à l'origine de la mémoire collective.

Mais notre réseau le plus important, c'est celui qui s'est donné comme mission d'ouvrir à la connaissance et au monde tous les petits d'hommes et de femmes qui, génération après génération, forment la société. Les remises en question, qui ont cours présentement concernant notre système d'éducation, ne sauraient avoir pour effet de minimiser son importance et de faire durer un mépris trop généralisé à l'endroit de nos enseignants et de nos enseignantes. Il est si facile d'imputer à ces derniers toutes les angoisses et les carences d'une société dont les valeurs sont à la dérive. De tout temps, tuer le messager a été plus facile qu'écouter ce qu'il avait à dire. J'ai vécu activement la grande réforme scolaire des années 1960, d'abord comme enseignant, puis comme directeur général de cégep et finalement comme sous-ministre adjoint à l'éducation, responsable de la planification. Je me souviens fort bien d'où nous sommes partis et je vois où nous sommes rendus. Je le dis parce que je le crois profondément;

ce sont des pas de géants que nous avons faits dans notre développement culturel grâce en grande partie à la qualité de nos écoles, de nos cégeps et de nos universités. Que nous leur commandions aujourd'hui de se livrer à une relance devenue impérieuse dans un monde de compétitivité, que nous reprochions à nos universités un certain assouplissement professionnel, que les cégeps aient dérapé en ce qui a trait à l'enseignement technique, tout le monde en convient et les États généraux sur l'éducation devraient bientôt nous proposer les redressements qui s'imposent. Il n'empêche que bon nombre de jeunes qui arrivent sur le marché du travail, après un parcours scolaire sérieux, font preuve d'une qualité intellectuelle qui n'a rien à envier à celle d'une autre époque. La culture de nos jeunes emprunte sans doute à des voies et à des ressources nouvelles; leur humanisme est nourri de plus de sciences et de sciences humaines que jadis. Leur référence à l'histoire et aux grandes œuvres de l'humanité est limitée par des « programmes cafétéria » qui offrent un peu de tout en pratiquant le *surf* plutôt que l'exploration en profondeur. L'ouverture des jeunes sur le monde n'en est pas moins étonnante pour leurs parents, qui ont séché sur les thèmes et les versions latines en leur temps d'apprentissage et qui sont bien obligés de soutenir que c'était là la voie royale de la culture.

On ne saurait ni regretter, ni dénoncer un modèle d'éducation passé, trop centré sur la transmission de l'héritage et trop peu sensible à la culture qui se fait. Bien sûr, notre gigantesque réseau scolaire actuel n'est pas sans faiblesses. Les jeunes qui en sortent souffrent parfois d'une formation éclectique dont la profondeur laisse souvent à désirer; l'ouverture et la curiosité ne sauraient suffire pour se préparer à la vie active. L'inéluctable nécessité de se perfectionner sans cesse s'imposera aux jeunes actuels. Ce qui n'est pas étonnant dans un monde où les connaissances nouvelles se bousculent sans cesse. Il faut juger de cette situation en lui opposant des contrepoids. L'ouverture au monde chez les jeunes et le désir de le parcourir et de le comprendre en est un exemple. La générosité dont ils savent faire preuve à l'endroit de compagnons et de compagnes de communautés ethniques et culturelles diversifiées en est un autre. Nous pourrions continuer ce jeu des poids et des contrepoids dans l'évaluation que nous faisons de nos écoles. C'est ainsi qu'aujourd'hui on apprend que, hors de la culture européenne, qui demeure un héritage des plus précieux, d'autres très grandes richesses de l'esprit existent, dans des civilisations qui se sont développées en s'abreuvant à des sources qui nous ont trop longtemps été méconnues et inaccessibles. Il faut s'en réjouir!

Mais un nouvel acteur, qu'on ne saurait oublier, a pris place dans le réseau culturel ces dernières années. On s'inquiète à juste titre du bouleversement qu'engendre une telle créature. Ignacio Ramonet fait cette mise en garde dans *Le Monde diplomatique*⁷: « Structuré en mailles de filet, Internet est aussi difficile à détruire, dit-on, qu'une toile d'araignée avec une balle de fusil ». Sa norme est du domaine public et n'appartient à aucune firme commerciale. Indestructible, décentralisé, propriété de tous, Internet a fait renaître le rêve utopique d'une communauté humaine harmonieuse, planétaire, où chacun s'appuie sur d'autres pour perfectionner ses connaissances et aiguïser son intelligence.



Calice, Musée de la civilisation. Collection du Séminaire de Québec, 1991.806
Photo : Idra Labrie, Perspective



Toutefois, sectes, négationnistes et pornographes envahissent déjà le réseau, tandis que les entreprises commerciales songent à en prendre le contrôle, quand les deux tiers de l'humanité sont exclus d'Internet. Une foule de problèmes nouveaux se posent, juridiques, éthiques et politiques. Et nul ne peut ignorer les formidables défis que lance Internet. Les citoyens doivent se l'approprier avant que les mastodontes des finances, des médias et des loisirs ne s'en emparent pour leur seul profit⁸.



Il faut entendre et recevoir de telles mises en garde sans accuser leurs auteurs d'être des alarmistes et des empêcheurs de tourner en rond. Des questions cruciales se posent sûrement sur le contrôle des contenus d'Internet et sur le danger de concentration, qui pourrait notamment priver les pays du Sud de ses immenses bénéfices. Ces interrogations sont de bon aloi. Avouons tout de même que la période anarchique actuelle est un moment de créativité et de découverte qui ne repassera pas. Les créateurs doivent donc être aussi actifs que les banquiers et les commerçants dans la conquête et l'appropriation des nouveaux moyens de diffusion. La prostration sur soi-même et le refus de bénéficier d'outils nouveaux seraient pour eux la moins bonne des voies à emprunter. Mais tel ne semble pas être le cas.

C'est tout cela qui fait dire au Groupe de Lisbonne dans son rapport *Limites à la compétitivité*: «L'importance de cette ouverture est capitale, car la notion même de diversité culturelle doit maintenant être complètement intégrée dans nos façons de penser et d'agir. Le malaise social que suscite l'immigration dans beaucoup de pays, la résurgence de la rhétorique et de l'ethnocentrisme, les tensions que créent les conflits raciaux dans les grandes villes, le retour à diverses formes d'intégrismes religieux, sont autant de problèmes qui trouvent une bonne partie de leurs solutions dans la diversité culturelle et la tolérance universelle⁹».

Comment résister ici à la tentation de revenir après tant d'autres sur l'importance de développer des écoles au sein desquelles la culture occuperait une place privilégiée. Une école comme le soulignait récemment Pierre-Marc Johnson¹⁰, qui prend en compte le fait que la culture du Québec «...est faite de racines culturelles et de langue françaises, enrichies par un apport puissant de culture anglo-saxonne et de réflexes démocratiques américains. Ouverture, diversité, tolérance, démocratie et recherche du progrès technologique font partie intégrante de la culture que nous partageons et qui nous a permis d'élaborer des schémas sociaux nous ressemblant et nous rassemblant». Comprendons-nous bien, une école cultivée n'est pas une école où les arts occupent la dernière heure du vendredi après-midi. Non, une école cultivée c'est celle où l'intelligence occupe la première place, une école ouverte sur les divers modes d'expression, une école qui considère les différences entre les personnes et les idées comme une richesse, une école où la sensibilité et la rationalité cohabitent, une école où les adultes ne sont pas gênés de dire aux plus jeunes: «mets tes pas dans mes pas», une école où la transmission des valeurs est considérée comme une richesse. Pour arriver à développer une telle école, la compréhension profonde du rapport de l'homme à la nature est tout aussi indispensable que le rapport de l'homme à la pensée et à son histoire. Ici, littérature, arts de la scène ou arts visuels s'inscrivent au cours de la solidarité, de la découverte de l'autre, de la lutte contre les iniquités. Ces modes d'expression ne sont pas des fins; ils sont de puissants moyens auxquels les jeunes puisent selon leurs sensibilités propres. Il s'agit ici, on l'aura compris, d'une école où la culture dont les jeunes sont les héritiers ne subordonne pas la culture dont ils seront les promoteurs dans quelques années.

Enfin, parlant de l'importance des réseaux dans la culture et les arts, on ne saurait ignorer les lieux et les institutions consacrés à la création, à la diffusion et à la conservation. Quels exemples choisir entre les ateliers, les galeries et les centres d'art, les salles de spectacles, les théâtres, les musées, les sites patrimoniaux? Quel domaine choisir? Faut-il évoquer la vitalité du théâtre, les avancées du cinéma, la ténacité de la danse, les audaces des arts visuels et quoi encore? Malgré des carences qui peuvent être corrigées au fil du temps, le Québec dispose de remarquables lieux de diffusion et de programmes d'aide, ainsi que de soutien à la création, qui ont fait leurs preuves. Les arts et les lettres tiennent, chez nous, une place qui ne cesse d'étonner ceux qui s'intéressent au domaine des politiques culturelles comparées. Même si nous entrons dans une période difficile qui n'est qu'un des effets d'une crise généralisée des finances publiques, le récent budget du Québec n'en reflète pas moins la volonté du gouvernement de traiter la culture et les arts comme une exception. Ce moment de répit devrait permettre à la ministre Louise Beaudoin¹¹ de faire progresser cette idée fort porteuse d'un Fonds de la culture qui a été proposée par des regroupements d'artistes parmi les plus crédibles. Tous conviennent que l'aide publique doit se donner de nouvelles règles et explorer de nouvelles formes dans tous les domaines, y incluant la culture et les arts. Ce que nous oublions trop facilement, c'est qu'au fil des ans et de l'existence du ministère de la Culture et des Communications, les initiatives pour vitaliser la culture et les arts n'ont pas manqué. À commencer par la création même du ministère, dont le premier titulaire Georges-Émile Lapalme écrivait: «Il fallut tout improviser; le texte nous donna quelque mal et souffrit quelques oublis. Il y avait peu de ministères de la Culture dans le monde, aucun en Amérique¹²». Voyez où nous en sommes quelque trente-cinq ans plus tard. Le Québec n'a aucune leçon à recevoir en ce qui a trait à la qualité de ses programmes, à leur diversité et à la somme des budgets engagés dans la mission culturelle. Au fil des ans, les structures administratives, dont il ne faut pas minimiser l'importance, ont évolué sans cesse vers la décentralisation et la prise en charge par le milieu. Les nombreux regroupements d'artistes sont entièrement autonomes, ce qui est la moindre des choses; des sociétés d'État dirigées par des conseils d'administration composés de gens du milieu de la culture, des arts et des affaires et jouissant de leur loi propre, établissent des priorités, gèrent des budgets considérables, ont des pouvoirs d'initiatives, développent leurs programmes sous la gouverne de règles d'imputabilité.

Je pense ici à la SODEC, dans le domaine des industries culturelles, mais aussi au Conseil des arts et des lettres, qui en est encore à se donner un style et à prendre sa vraie place. Je pense aussi aux grandes institutions, comme celle que je dirige, qui jouissent d'une autonomie de gestion considérable et d'une liberté totale dans l'établissement de leur programmation. L'audace, la créativité, l'innovation, la qualité parfois discutable de leurs choix, l'obligation d'être accessibles au plus large public possible sont les seules contraintes qui leur soient imposées. Latout exceptionnel, que représente une aussi large autonomie, commande à ceux à qui on l'accorde, d'être centrés avec obstination sur l'obligation de résultats. Je pourrais continuer sur cette lancée, qui illustre que la culture et la création artistique jouissent chez nous de conditions générales et d'un espace de liberté dont on trouve peu d'équivalents dans le monde.

Conférence de presse
du 10^e anniversaire
du Musée
Photo : Jacques Lessard,
1998



Je pourrais évoquer bien d'autres réalisations menées conjointement par le ministère de la Culture et les créateurs. J'en cite comme exemple, dans le domaine des arts visuels, la politique d'embellissement des édifices publics, mieux connue sous le nom du « Programme du 1 % », une initiative qui représente des investissements considérables dans l'art actuel, lequel ne s'est jamais laissé pour autant enfermer dans la prison de « l'art officiel », ne fût-ce qu'en raison de la présence vigilante des pairs au sein des jurys. Ce programme d'aide aux arts et aux artistes est loin d'être le plus important qui ait cours. Il me sert tout simplement d'illustration.

Parler des rapports entre la culture, les arts et la société, c'est donc forcément parler de l'action de l'État. Lorsque les élus en font étalage, ils sont facilement soupçonnés de récupération politique. Par ailleurs, rares sont ceux dans les milieux culturels qui osent faire l'éloge de l'engagement de l'État, craignant sans doute qu'on les soupçonne d'en tirer quelques avantages. Je crois que mes états de service, tant en éducation qu'en culture, me dédouanent de tels soupçons. Évidemment, on peut souhaiter que l'État ne soit pas engagé dans la culture ou qu'il n'y soit présent que comme un pis-aller, en attendant qu'on puisse s'en passer. On entend encore des gens émettre cette opinion sans doute légitime, mais complètement irréaliste. Je crois que chez eux, la pureté rivalise avec la naïveté. J'ai choisi mon camp depuis longtemps. La place conférée à la culture dans la société ne va pas de soi. Le combat pour son développement et sa survivance n'est jamais terminé. Cette obligation impose à la culture de bien s'incarner et de revendiquer sa juste part. Une juste part qui dépasse l'allocation de ressources financières. Une juste part qui s'exprime par le développement d'un cadre de vie à saveur culturelle, par l'élaboration de lois qui incitent au respect de la nature, par la prédominance attachée aux personnes, en particulier aux enfants et aux personnes âgées, par des mesures qui réduisent la violence sous toutes ses formes. C'est dans un tel contexte que l'art peut le mieux s'épanouir et ajouter ses vertus créatrices aux autres vecteurs de la culture. C'est dans un tel contexte, à caractère systémique, que les créateurs et les artistes peuvent revendiquer la place qui leur revient. Il est toujours préférable d'être à l'intérieur des murs pour mener un combat! Reproche-t-on aux universitaires de défendre les programmes de recherche, aux industriels de veiller sur les programmes d'aide à l'entreprise, aux agriculteurs d'entretenir de puissants lobbies?

La troupe Danse Partout
en spectacle dans la
sculpture *La Débâcle*,
Photo : Pierre Soulard,
1988



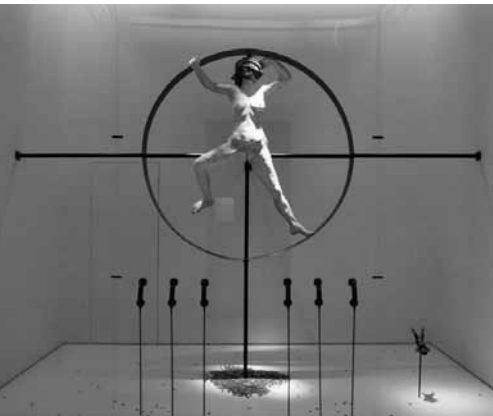
ARTS, CULTURE ET LIEUX

J'ai insisté sur la relation intime qui existe entre le développement des arts et de la culture, celui des réseaux et la présence de l'État dans le domaine culturel. Je voudrais maintenant dire quelques mots des rapports entre les arts et les lieux où ils se développent : salles de spectacles, bibliothèques, musées, parcours touristique-culturels et autres. Que de fois ai-je lu ou entendu des gens du milieu culturel dénoncer la place, excessive à leurs yeux, que tient le béton, comme ils disent, dans les investissements culturels. Le plus loin que remontent mes souvenirs, c'est à l'époque de la construction de la Place des Arts. C'était là le premier « monument », à entendre la critique d'alors, que se construisait un maire qu'on accusait déjà de croire trop fermement à certaines formes d'art. Quelle infamie, vous en conviendrez! Je ne suis pas un incondicional des manières de faire de l'administration Drapeau-Saulnier, mais soyons de bon compte : qu'en serait-il de la musique symphonique et de l'opéra à Montréal sans la Place des Arts? Je pourrais réciter un long chapelet d'occasions manquées ou de projets réalisés dans la zizanie.

Avez-vous suivi le débat qui a cours sur la relocalisation et la cohabitation de la Bibliothèque nationale et des Archives nationales? Un beau cas de figure. De toute évidence, la ministre constate qu'il faut innover, que le temps est venu de développer un nouveau concept qui reposerait sur la mise en commun des fonds, des services, de l'expertise de plusieurs institutions. Les experts sont consultés, les fonctionnaires impliqués dans le projet expriment une adhésion à géométrie variable. Pourquoi ne pas annoncer clairement « un Grand projet de la Ministre » et prendre le taureau par les cornes en vue de répondre à des questions du genre : Qui sont les clientèles? De quels services ont-elles besoin maintenant et pour le prochain millénaire? Quelle place peut tenir un tel projet dans les priorités du gouvernement? Et puis, ma foi, prenons une bonne respiration et faisons comme dans certains pays européens : choisissons un grand maître de projet là où il se trouve, invitons des architectes d'ici et d'ailleurs, reconnus pour leur savoir-faire, pour l'envergure de leurs réalisations et leur créativité. Choisissons les meilleurs. Consultons ensuite des pédagogues, des designers, des communicateurs pour tout ce qui a trait à la définition de l'âme des lieux. Demandons enfin aux spécialistes de faire fonctionner non pas une simple bibliothèque ou un centre d'archives, mais un lieu de recherche et d'information vivant et vibrant, accessible, polyvalent et mobilisateur; un lieu qu'on fréquente parce qu'on l'aime! Les experts, avec tout le respect que nous leur devons, doivent venir en deuxième ligne et assurer la gestion et la qualité professionnelle de cette vaste médiathèque. La ministre ne devrait écouter, pour réussir son projet, que ceux et celles qui sont en marche et qui regardent haut et loin. L'histoire des grandes institutions culturelles, construites au 20^e siècle, est là pour témoigner de la justesse et de la pertinence de la proposition.

Je ne peux résister au plaisir de citer un autre cas où le poids du granit, du verre et de l'organisation n'a pas emporté avec lui la créativité, l'inventivité, l'audace et le savoir-faire. Vous vous souviendrez que le Musée de la civilisation est né lui aussi dans la controverse; qu'avant même son ouverture retardée, le futur musée avait réussi à braquer contre lui la presse, les artistes, les créateurs, les chercheurs, la population de la région et même le gouvernement de l'époque, qui considérait le Musée comme un héritage empoisonné. Je pourrais en parler longuement. Qu'il soit dit simplement et avec fierté que, huit ans plus tard, le Musée de la civilisation est devenu une institution repère et une visite obligée pour les étrangers et les visiteurs de la région de Québec. Mieux encore, le Musée est devenu l'enfant chéri de centaines de milliers de citoyens de sa région, qui parlent de « notre musée » pour le qualifier. Quelques données sont éloquentes : c'est plus de 5 millions de visiteurs que nous avons reçus depuis l'ouverture en 1988; ceci représente 690 000 personnes par année, soit plus de 2 000 entrées par jour, ce qui place le Musée en quatrième place sur la scène canadienne. Mais le chiffre le plus éloquent et qui dépasse tous les autres en importance n'est-il pas celui-ci : 30 % des visiteurs du Musée de la civilisation déclarent, en réponse à nos enquêtes de publics, qu'ils ne fréquentent pas les musées!

La conception du Musée comme lieu de diffusion, mais aussi comme lieu de création, lui confère une personnalité très particulière. Chaque exposition y est une aventure nouvelle, un pas en avant dans la mise en valeur des objets témoins mais également une démarche de communication. Le choix d'objets merveilleux et porteurs de sens, la mise en scène tantôt provocante, tantôt minimale, l'utilisation de la musique, du design, de la sculpture ou de l'installation, rien d'intelligent et de réaliste ne fait l'objet de la censure, aucune idée réalisable n'est trop audacieuse. Ce qui compte, c'est d'offrir à nos milliers de visiteurs des produits culturels diversifiés, qui étonnent, qui font découvrir des mondes inconnus ou qui suggèrent une nouvelle lecture et de nouveaux rapports avec le monde, avec l'histoire. On invite le visiteur à comprendre, à se questionner, à interroger nos expositions, à jouir de la dimension esthétique, à communiquer avec la beauté et à transcender la banalité du quotidien. Nous poussons encore plus loin en mettant périodiquement des expositions au service de la réflexion sociale. Des expositions comme *Familles* (au pluriel), *Histoires d'amour et d'éprouvettes*, *Autopsie d'un sac vert*, *La mort à vivre*, *Drogues* (en préparation) ne versent pas dans la facilité, comme vous pouvez l'imaginer. Nos visiteurs nous le rendent bien, si j'en juge par une récente enquête où ils nous disent majoritairement que ce qu'ils cherchent et trouvent au Musée, c'est la possibilité d'apprendre des choses, l'occasion d'être étonnés et de ressentir des émotions.



Corps féminin éclaté,
sculpture de Pascale
Archambault présentée
dans l'exposition
Femmes, corps et âme
Photo : Pierre Soulard,
1996

Vous pourrez constater, en visitant une de nos grandes expositions actuelles intitulée *Femmes, corps et âme*, que je ne me livre pas ici à la surenchère. Pour le traitement et la présentation de ce thème dans une vaste salle, nous avons fait appel à des gens de théâtre comme concepteurs et réalisateurs et nous avons mis à leur disposition l'espace, le budget, le soutien technique et notre savoir-faire en muséologie. Pouvions-nous être mieux servis que par Alice Ronfard et son équipe qui ont élaboré le concept et l'exposition dans un cadre d'entière liberté de création. Il ne s'agissait pas simplement « de fabriquer et de monter » une exposition, mais bien de créer une exposition, qui serait prolongée dans l'événement *Langage*. Nous n'avons pas hésité à faire produire des œuvres originales pour cette exposition par des artistes connues : Pascale Archambault, Dominique Morel, Violette Dionne. Une fois de plus, le Musée se faisait pluriel et audacieux dans ses choix et dans sa démarche. L'équipe de créatrices a fait le pont avec le personnel du Musée : metteur en scène, designers, éclairagistes, muséologues, conservatrices, photographe ont contribué à ce vaste projet qui participe au développement d'un type de musée conçu et défini dès son ouverture comme un musée qui place le Québec en son centre et qui s'ouvre en même temps sur le monde; un musée qui soit un lieu visité et un lieu de ralliement, de découverte et d'enchantement, un lieu où la mémoire est conservée et partagée, un lieu multicomunicationnel où les langages divers s'unissent pour mieux livrer leurs messages, un lieu qui incite artistes et créateurs à s'y produire pour le faire parler, le faire chanter, le faire vibrer.

CONCLUSION

Arts et société, arts et lieux, arts et réseaux, voilà autant de couples qui font bon ménage et qui sont féconds.

S'il fallait, mesdames et messieurs, produire une preuve que ces réflexions à caractère théorique se répercutent dans le concret et le réel, le symposium d'aujourd'hui sur l'intégration aux lieux serait tout désigné pour ce faire. Lieu d'échanges interdisciplinaires, lieu de confrontation des idées et des langages, réunion d'artistes et de chercheurs, rencontre ouverte sur les trois Amériques, peut-on trouver meilleure illustration de la culture vivante, celle qui est en marche et en mouvement, cette culture dont j'ai dit, il y a quelques minutes, qu'elle est une dimension du monde ?

Il y a quelques semaines, j'avais la chance de visiter à l'Antiguo Colegio de San Ildefonso de Mexico une gigantesque exposition consacrée aux dieux antiques du Mexique (*Los Dioses del México Antiguo*). Mon hôte, le directeur du musée, me disait, en réponse à une question sur la provenance d'un magnifique artefact : « Vous savez, ici au Mexique, nous marchons littéralement sur les trésors de notre histoire. Cette magnifique représentation d'une divinité a été découverte sur la rue voisine, en 1992, lors de travaux d'excavation; elle est présentée au public pour la première fois ». Je pensais, en l'écoutant, qu'en un tel pays, il n'est pas nécessaire de publier une politique de la culture. Ici, me disais-je, la culture se marche, elle se respire, elle se sent et se ressent, elle est véritablement intégrée aux lieux par la présence structurante de l'histoire et la profondeur de la civilisation.

Des lieux et des hommes, en conjonction étroite avec le temps et l'espace, voilà l'objet de vos travaux. Vous m'avez fait l'honneur de m'y associer; j'ai voulu, par ces quelques réflexions personnelles, vous rendre votre politesse en y contribuant d'une manière forcément inachevée mais avec le plus vif plaisir et, je vous l'avouerai, avec cette affection également, qu'au fil des ans, j'ai développé pour toutes ces compagnes et ces compagnons, qui croient passionnément que la culture est toujours le principal ferment du développement des civilisations.

1 Victor-Lévy BEAULIEU, *L'héritage: l'automne*, tome I, [Montréal], Stanké, Entreprises Radio-Canada, 1987, p. 116.

2 Nora HAMDJ, « Pour une culture hétérogène et évolutive », *Impressions: cahier interculturel*, [Saint-Laurent, Montréal]: Le Cégep, n° 21 (juin 1995).

3 Présentée en juin 1991 à la ministre des Affaires culturelles, Liza Frulla Hébert, et rendue publique dès sa présentation.

4 Pablo NERUDA, *J'avoue que j'ai vécu*, Gallimard, Folio, 1974, p. 399.

5 Groupe de Lisbonne, *Limites à la compétitivité*, Boréal, Montréal, 1995.

6 William SHAKESPEARE, *As you like it* [*Comme il vous plaira*], Acte II, scène VII.

7 « Internet: L'effroi et l'extase », *Le monde diplomatique*, mai 1996. [Ignacio Ramonet a été le directeur du *Monde diplomatique* de 1990 à 2008].

8 *Ibid.*

9 *Op. cit.*, p. 202.

10 Pierre-Marc JOHNSON, *La globalisation: effets de la compétitivité sur le système d'éducation*, Allocution prononcée à l'Institut d'administration publique du Canada, section Québec, Québec, 14 mars 1996.

11 Louise BEAUDOIN, « Remettre l'art au monde », *Le Devoir*, 11 mars 1996.

12 Georges-Émile LAPALME, [*Mémoires: Le paradis du pouvoir*, p. 85].

CONFÉRENCE

CONGRÈS DE LA SOCIÉTÉ DES MUSÉES QUÉBÉCOIS
À QUÉBEC | LE 2 OCTOBRE 1997

LES MUSÉES ET LA POLITIQUE : QUATRE QUESTIONS, QUATRE PISTES D'ACTION

Le temps file et les idées importantes reviennent à l'ordre du jour des rencontres, colloques ou symposiums. C'est ainsi que la première intervention publique que j'ai faite, en juin 1989, à titre de directeur général d'un musée, portait sur les rapports qu'entretiennent les musées et la politique. Ce thème était celui du congrès réunissant la SMQ et l'AMC, à Hull.

Mon exposé avait pour titre : « Les musées doivent-ils occulter la politique ? ». J'abordais alors la question sous l'angle des interventions nombreuses et externes auxquelles doivent faire face les musées et leurs dirigeants. Je faisais également état de l'assujettissement de certains musées à des idéologies et aux rôles que jouaient parfois les muséologues dans ces détournements culturels. Ce texte est reproduit dans l'excellent ouvrage (!) lancé ce soir sous le titre *Des musées pour aujourd'hui*.

J'ai choisi une approche de réflexion et d'action pour ma présente intervention, puisque notre métier de muséologues nous impose de jouer sans cesse sur les deux tableaux. C'est donc d'abord quatre questions que m'ont inspirées les documents préparatoires à notre congrès. Ces questions se situent au-delà de la politique au quotidien puisqu'elles entrevoient le musée comme un instrument de construction de la pensée au sein de la Cité et comme un lieu de rencontre et d'échanges. C'est aussi quatre pistes pratiques que j'ai choisi de vous présenter en deuxième partie et en complément d'une approche un peu philosophique.

La première question est d'ordre éthique : quelle peut être et quelle doit être la marge de liberté d'une institution par rapport à l'interprétation d'un thème ou à l'intégrité du discours de l'artiste ? Le musée analyse, explique, interprète avec toute la rigueur que lui confère la grande liberté dont il jouit. Il ne le fait pas seul ; des partenaires universitaires, des spécialistes des champs thématiques enrichissent son action. Cependant, la liberté du musée doit être constamment surveillée et critiquée. La fonction de l'évaluation entre alors en scène.

QUATRE QUESTIONS

PREMIÈRE QUESTION

QUELLE PEUT ÊTRE ET QUELLE DOIT ÊTRE LA MARGE DE LIBERTÉ DU MUSÉE
DANS L'INTERPRÉTATION D'UN THÈME OU DU DISCOURS DE L'ARTISTE ?

Nous sommes ici en présence de deux enjeux : la liberté et l'intégrité qui posent à leur tour la question des limites et celle de notre responsabilité. Dans la préparation d'une exposition à caractère social, historique ou artistique, nous sommes continuellement confrontés à l'idée de la limite. Jusqu'où pouvons-nous aller ? Qu'est-ce qui peut être dit ? Où s'arrête le permis et où commence l'interdit ? Que faire des sujets tabous et de la censure ? Le musée doit-il prendre position ou plutôt se contenter de présenter les choses objectivement, sans s'engager ? Un sens aiguisé de l'objectivité nous permet de contourner ces obstacles, direz-vous. Ne pensez-vous pas que l'exposition en cours au Musée de la civilisation, *La différence : trois musées, trois regards*, est de nature à ébranler votre certitude ? Qu'y a-t-il de commun entre la manière dont trois musées, trois équipes muséales, trois collections, trois traditions de communication, trois histoires institutionnelles s'attaquent à un même sujet ?

Que nous reste-t-il alors sinon la liberté et la responsabilité ? Que nous endossions la cause environnementale, la cause sociale en faveur des plus démunis, que notre propos remette en question certains faits historiques, chaque fois, nous abattons sur la table de la vie l'atout de notre liberté.

Le musée possède un pouvoir non négligeable. Dans le secteur des acquisitions, par exemple, il possède le pouvoir de choisir entre deux objets, entre deux œuvres d'art, façonnant ainsi au fil des années le visage du patrimoine de la Cité de demain. Il possède le pouvoir de choisir une seule exposition parmi un éventail soumis à sa clairvoyance. Il s'arroge le droit de tenir un discours, de soulever le voile sur des réalités que l'on préférerait peut-être voir occultées. Il peut démasquer des tabous, attirer les foules à lui et influencer l'opinion. Quelle que soit la cause qu'il veuille chevaucher, cause sociale, historique, environnementale, esthétique, avec ses techniques muséographiques, communicationnelles, éducatives, le musée intervient dans la Cité. Il joue un rôle éminentement politique. L'information, la vraie, c'est celle que quelqu'un a toujours intérêt à ne pas voir divulguer.

Dans un article vigoureux publié dans *Muse*, en juin dernier [vol. XIV/4-XV/1, 1997], Helen Marzolf, directrice et conservatrice de la Dunlop Art Gallery de Regina, écrit ceci : « Les musées n'ont pas à jouer la carte du confort. Ils sont au contraire un forum public, où les questions ayant un impact sur leurs publics peuvent être résolues. On peut, à bon escient, les voir comme des agents de changement, c'est-à-dire comme des endroits où toute question culturelle brûlante – guerre des sexes, revendications gaies et lesbiennes, race, critique de l'écriture, statut national – peut être définie, discutée, remise en question et rendue accessible. Quand les musées se dérobent, quand ils refusent de fournir leur service essentiel, ils abdiquent leur identité et leur utilité. » Voilà ce qui s'appelle une opinion engagée et courageuse.

Nous savons tous que la liberté ne consiste pas à faire tout ce dont nous avons envie n'importe quand et n'importe comment. À l'état pur, la liberté n'est qu'une idée sans résonances dans la réalité. La liberté s'accomplit dans la responsabilité et dans le respect des frontières et des contraintes qui, à la fois, la délimitent et lui donnent toute sa force. Jusqu'où aller ? Où réside la limite à ce qui peut être dit ? La réponse se trouve bien sûr chez le visiteur, dans sa capacité à absorber tel contenu, à tel moment précis dans l'évolution d'une société. Certains sujets étaient tabous voilà trente ans; nous en traitons librement aujourd'hui. Mais la réponse à cette question réside également chez le muséologue qui prépare un

événement, dans la part de responsabilité qu'il est capable d'assumer, dans la rigueur de son propos, dans son ouverture d'esprit et dans l'attention qu'il porte à l'évolution de ses visiteurs.

Lors de l'ouverture du Musée de la civilisation, nous présentions l'exposition *Souffrir pour être belle*. Le souvenir de cette réalisation fait toujours partie de notre mythe fondateur. Sans doute parce qu'elle bousculait les manières de faire et de dire et qu'on y présentait, en plein jour, des réalités généralement tenues sous le boisseau. Tout à coup, un grand vent soufflait et on posait, dans un musée, des questions reliées au désir secret d'être beau et belle, aux souffrances que la femme a toujours endurées pour plaire, aux persistances culturelles liées aux deux sexes... Huit ans plus tard, nous revenions sur le thème de la femme en présentant l'exposition *Femmes, corps et âme*.

Un monde sépare ces deux productions. *Femmes corps et âme* c'était beaucoup plus qu'une exposition. Elle constituait une œuvre expérimentale. Elle proposait un parti pris généreux d'un groupe de créatrices, une exploration artistique de l'identité féminine dans un itinéraire symbolique, sans chronologie, sans s'enfermer dans l'approche unidimensionnelle de l'ethnologie, dans un itinéraire fortement symbolique visant à créer des frictions et des images fortes, visions de femmes occidentales sur l'histoire. Sous l'oppression des femmes – tel était le message central – se retrouve intacte toute leur dignité.

S'il est une évidence illustrée par ces deux expositions, présentées dans un même musée à intervalle court, c'est que chaque nouvelle exposition se présente dans une société en perpétuelle évolution dans ses valeurs morales et culturelles. Par conséquent, dans ses choix, le musée doit faire preuve de clairvoyance. Il doit toujours conserver à l'esprit le visiteur, la personne, l'humain qui recevra le contenu d'un certain message. Dans le respect, on peut dire beaucoup plus qu'on ne l'imagine. On aura su toutefois écarter de son propos la démagogie, le militantisme aveugle et le dogmatisme qui sont des attitudes injurieuses envers l'intelligence. Le musée énoncera son propos avec toute la rigueur nécessaire et avec l'humilité de celui qui ne possède pas la vérité absolue et définitive. Ce faisant, le musée aura fait œuvre d'éducation et de culture de la liberté. Il aura joué lucidement son rôle d'acteur social et de diffuseur de la connaissance, parce qu'il aura permis à un individu de se situer personnellement face à une problématique donnée.



Exposition *La différence* :
trois musées, trois regards
Photo : Pierre Soulard,
1997

DEUXIÈME QUESTION

JUSQU'À QUEL POINT LA RECTITUDE POLITIQUE INFLUENCE-T-ELLE LES THÈMES DES EXPOSITIONS, LEUR CONTENU, VOIRE LE VOCABULAIRE UTILISÉ ?

La rectitude politique est un phénomène que je m'explique mal. Après avoir vécu une époque caractérisée par une grande liberté, aussi bien dans les sujets abordés que dans les manières de les traiter, nous sommes entrés, de façon presque imperceptible, dans une autre époque où nous n'osons plus dire ce qui nous tient à cœur, ce en quoi nous croyons. Devenus parfois des athées culturels, nous semblons avoir peur d'offenser l'autre sans savoir qui il est. Nous avons peur de nous dévaloriser à ses yeux, c'est-à-dire à nos propres yeux. Nous avons peur d'attirer sur nous les foudres d'une autorité qui n'a ni forme ni nom, une sorte de *Big Brother* de la pensée conforme. Dans un contexte de rectitude, nous ne savons plus si nous devons appeler un chat « chat » ou l'appeler plutôt « minou » (je simplifie!). La rectitude apparaît alors comme un éteignoir de la pensée. C'est le conformisme; c'est la mort de la pensée; c'est le champ libre laissé à des animateurs radiophoniques qui ouvrent leurs tribunes téléphoniques à une culture et à un niveau éthique qu'envieraient des primates.

S'agit-il d'un phénomène temporaire ou d'une tendance lourde de notre époque? Je l'ignore. Une chose demeure certaine, la rectitude ne prend pas son origine dans une législation ou dans des normes sociales qui établiraient ce qui peut être dit et ce qu'il est interdit de dire. Que je sache, il n'existe pas de « Petit Guide des pensées droites et des mots tabous ». La rectitude réside dans l'implicite, dans le non-dit. Elle est une idée craintive que nous nous faisons de la capacité de tolérance de la Cité à l'égard de notre action. Dans l'univers de la rectitude, c'est nous-mêmes qui nions notre propre liberté. Il s'agit, selon moi, essentiellement d'une forme d'autocensure inspirée par la peur et par un comportement frileux. L'antidote à la rectitude politique réside dans notre capacité à assumer notre liberté de façon responsable, en ayant toujours présent à l'esprit le service que l'on doit rendre à nos publics. Cet antidote trouve son effet dans la rigueur intellectuelle que nous mettons dans notre réflexion. Qui guide la préparation de nos expositions? Qui éclaire nos ateliers éducatifs, notre animation, notre communication? Comment participer le plus efficacement à la Cité, à la politique? Telles sont les questions que chacun doit se poser.

TROISIÈME QUESTION

COMMENT BIEN INTÉGRER DES RÉALITÉS RÉCENTES COMME LE FINANCEMENT PRIVÉ ET LA COMMERCIALISATION ?

Ceci m'amène à la troisième question qui porte sur les sources variées de financement et la commercialisation ainsi que sur leur possible influence sur la mission intrinsèque du musée.

Les musées possèdent un mandat de plus en plus large, de plus en plus ouvert. Depuis l'institution qui consacrait, dans le silence de ses laboratoires, l'essentiel de ses énergies à l'acquisition et à la conservation d'objets et d'œuvres d'art, les musées ont été amenés à réévaluer leur rôle et à déployer une gamme d'activités nettement plus synergiques, à participer de façon beaucoup plus active à la vie de la Cité. Les musées ont pris le risque de descendre dans la rue, de dire des choses que l'on n'avait pas entendues auparavant. Ainsi, ils sont entrés dans une ère nouvelle sous la gouverne d'une nouvelle génération de muséologues et de gestionnaires.

Pour sa part, la société s'est métamorphosée. L'économie de production est en train de se transformer en une économie marchande, une économie mondialisée dans laquelle, même les États-Nations comptent désormais pour partie négligeable. Que l'on soit d'accord ou pas avec ce phénomène économique transitoire, il n'en demeure pas moins que l'économie marchande a tendance à se substituer à l'État, lequel n'est plus en mesure de satisfaire aussi bien qu'auparavant les besoins de la Cité.

Dans le milieu muséal, comme dans n'importe quel domaine dans la Cité, la liberté s'exerce à travers les contraintes, celles des budgets d'acquisition, inexistantes dans certains cas, et des budgets de fonctionnement souvent fort minces. Contraintes également dans les ressources humaines toujours insuffisantes pour réaliser tout ce qui doit être accompli. Contraintes dans les programmations et dans les espaces d'exposition. Contraintes gouvernementales dans les subventions et contraintes imposées par des partenaires financiers.

Chacune de ces contraintes constitue le cadre à l'intérieur duquel doit s'effectuer l'exercice de la liberté. Telle est la politique, telles sont les choses qui ont trait à la Cité. Faut-il s'en plaindre? Faut-il plutôt essayer de voir comment, dans chaque circonstance, le musée peut jouer le mieux possible son rôle politique?

Comment faire une omelette sans casser des œufs¹? Voilà au fond l'essentiel de toute la question politique, de tout ce qui concerne la Cité. La seule réponse que j'ai trouvée jusqu'à maintenant réside dans l'action lucide et consciente, l'action adaptée au contexte de chaque nouvelle exposition et à la réalité de la Cité.

Si, comme le dit l'adage, on ne saurait mordre la main de celui qui nous nourrit, il convient néanmoins pour le musée de jouer son rôle dans la Cité, d'accomplir sa mission politique et de se faire convaincant. Dans une société marchande, la culture risque de devenir elle aussi marchande. Ses promoteurs ne sauraient considérer l'argent du secteur privé comme de l'argent « sale », mais indispensable et l'argent en provenance des gouvernements comme de l'argent « propre ». Si tel était le cas, le musée ne serait pas le reflet de la société.

QUATRIÈME QUESTION

QUELLE EST LA PART CRITIQUE DU MUSÉE DANS CE REGARD QU'IL POSE SUR LE MONDE ET COMMENT PEUT-IL LE POSER PAR SON ACTION ÉDUCATIVE ?

Dès lors que nous acceptons de descendre sur la place publique, au cœur de la Cité, notre nature humaine nous pousse à vouloir lui rendre service. C'est donc à partir du service à la population que nous tenterons de réfléchir ensemble à la quatrième question : Quelle est la part critique du musée dans ce regard qu'il pose sur le monde et comment peut-il le poser par son action éducative ?

Par-delà nos missions respectives, par-delà les mandats circonstanciels que nous assignons à notre action, notre plus grande motivation consiste à rendre le mieux possible service au public. Comment servir au mieux la société ? Telle devrait être la question préalable à toutes les autres.

Dans nos choix d'acquisition, nous demander comment nous pouvons rendre le mieux possible service à la Cité, éclaire notre action. Nous regardons nos objets de collections en fonction des usagers d'aujourd'hui certes, mais, même si nous ne pouvons en connaître les besoins et les exigences de ceux qui viendront dans cinquante, cent, deux cents ans. C'est à partir de la clairvoyance et de la bonne volonté de ceux qui étaient là avant nous que nous pouvons aujourd'hui disposer de collections riches et poursuivre nos recherches sur lesquelles nous construisons toujours de nouveaux savoirs. Se faire le promoteur de la culture, dont nous sommes les héritiers, est méritoire, mais relativement facile; être le promoteur de la culture dont nous sommes les initiateurs, et que nous laisserons à nos héritiers, est beaucoup plus difficile et plus méritoire.

Nous imprégner de l'idée du service au public détermine les moyens les plus adéquats pour mener à bien nos projets, pour atteindre nos objectifs. À l'heure du partenariat, le maillage du musée et de l'école m'apparaît essentiel, tout comme la fonction de recherche fondamentale est indissociable de l'université.

QUATRE PISTES POUR L'ACTION

Mes propos sont un peu austères pour des gens confrontés quotidiennement à des problèmes d'intendance, voire des actions de survie. Au terme de telles réflexions, il faut redescendre de la montagne pour dégager des pistes d'action. J'en suggérerai quatre.

PREMIÈRE PISTE

POUR DÉVELOPPER, IL FAUT CHOISIR

Plusieurs facteurs devront être pris en compte lorsque des choix se feront, notamment : le contexte économique général, l'action internationale, les nouvelles alliances avec le milieu de l'éducation, l'évolution de la collection nationale, le développement d'institutions à vocations multiples, le développement technologique appliqué aux musées. On ne saurait reprocher à la ministre d'établir des priorités. Il lui appartient de décider qu'elle met l'accent sur le développement des industries culturelles, sur la construction de la Grande Bibliothèque nationale, ou encore qu'elle ne fait pas payer de frais de scolarité aux étudiants des conservatoires. Ces choix légitimes de la ministre ne sauraient cependant empêcher la SMQ de revenir à la charge pour que le réseau muséal soit doté de moyens supplémentaires. La croissance, le développement expriment la vie. On peut les ralentir, on ne saurait les arrêter. Les travaux à venir sur le finement des musées reposent sur l'obligation de faire des choix au sein même du grand ensemble des musées. C'est là une responsabilité politique qui doit s'exercer si on veut se doter d'un véritable réseau. La SMQ, pas plus que le Ministère, ne sauraient refuser d'admettre que, pour développer il faut choisir, et que tout ne saurait être égal et semblable dans tout le Québec. Ainsi, la décentralisation politique des responsabilités ne saurait avoir pour effet que l'on retrouve des équipements muséologiques comparables sans égard à la densité de la population. Les réalités historiques et les choix politiques se rejoignent sans cesse dans la culture comme dans les autres missions de l'État.

DEUXIÈME PISTE

DÉFINIR ET CRÉER UN RÉSEAU

À cet effet, le temps est venu de mettre en place un véritable réseau muséal au Québec. Une telle entreprise suppose que des choix seront faits en prenant appui sur la réalité concrète et non en établissant des rapports de pouvoir et en craignant d'appeler les choses par leur nom. On a assez parlé de ce réseau; bâtissons-le! Cette responsabilité est d'abord ministérielle mais, à l'aube de l'an 2000, elle ne saurait s'exercer de façon unilatérale. Beaucoup reste à faire pour en arriver à élaborer un modèle fonctionnel et efficace de réseau muséologique comme il en existe ailleurs. Mais cette idée ne pourra germer que dans la confiance des partenaires et en accord avec des rôles nouveaux à définir avec le ministère de la Culture et des Communications. Plusieurs innovations, réalisées au cours des dernières années, pavent la voie à un nouveau dynamisme du réseau muséal. Par ailleurs, les nouveaux rôles, prévisibles pour les municipalités, devraient être compatibles avec cette idée d'un réseau dynamique de musées. Mais il nous faut veiller au grain.

Lorsque nous avons l'occasion de visiter de grandes institutions muséales d'autres pays, nous revenons souvent en souhaitant en faire autant chez nous. Tout comme vous, j'entends parler du développement d'un indispensable réseau des musées depuis fort longtemps et j'en suis las. Je dis, mettons des propositions pratiques et concrètes sur la table; prenons appui sur nos forces et non sur nos divisions et créons ce réseau qui serait la colonne vertébrale de la muséologie au Québec.

TROISIÈME PISTE

UN GRAND EXAMEN SUR L'ÉTAT DU DÉVELOPPEMENT DES COLLECTIONS S'IMPOSE

J'en viens à une troisième piste. Les musées ont mis l'accent sur la diffusion avec une énergie admirable ces dernières années. C'est là, je crois, un juste retour des choses. Le balancier se devait d'être remis à l'heure : les musées conservent des collections de plus ou moins grande envergure, mais ils n'ont les moyens ni de les développer, ni de les traiter de façon convenable. Les grands musées font exception à la règle pour ce qui est de la qualité de la conservation mais, pour ce qui est du développement des collections, ils privilégient l'acquisition par des dons. C'est sûrement insuffisant pour respecter le mandat qui leur est imparti de doter nos enfants d'une mémoire historique. Ils devraient être conviés à faire un effort plus important à l'endroit des collections dont ils assurent le développement.

De nouvelles avenues mériteraient d'être explorées, qui viseraient à diversifier le mode de développement des collections. Dans ce domaine aussi, les limites de l'État se font sentir. Des initiatives comme le développement du Programme du patrimoine à domicile (Musée de la civilisation) ou Le club des collectionneurs et amateurs d'art (Musée d'art contemporain) me semblent des voies prometteuses dans la mesure même où elles donnent le goût aux citoyens de contribuer, par eux-mêmes et pour eux-mêmes, à la constitution d'un héritage.

Cette question du développement des collections ne saurait se régler en quelques minutes. Je me contente d'ouvrir des portes en signalant que le temps est sans doute venu de parler de « collection nationale », en rappelant que les musées d'État en sont les gardiens et les responsables, mais non les propriétaires; que ces collections devraient être beaucoup plus accessibles, non seulement à des fins de diffusion dans tout le Québec, mais aussi à des fins d'études au sein des universités; que des actions de sensibilisation à la conservation du patrimoine familial et individuel devraient être menées conjointement par les musées. Dans cet ordre d'idées, des échanges informels ont lieu, depuis quelque temps, sur l'intérêt qu'il y aurait à développer des réserves communes pour les musées qui en sentent le besoin. Voilà le type de projet qui ne saurait se développer en catimini et qui mérite d'être bien oxygéné, s'il doit prendre vie.

Enfin, la ministre évoquait dans son allocution, au congrès de Matane, les problèmes prévisibles concernant les collections des communautés religieuses et de certaines entreprises privées. Voilà une situation qui ne saurait nous laisser insensibles et à laquelle nous ne saurions trouver des réponses si nous travaillons en rangs dispersés.



Tournage de l'émission
Trouvailles et trésors
Photo : Idra Labrie,
Perspective

QUATRIÈME PISTE

STRUCTURER L'INNOVATION ET LA METTRE EN VALEUR

J'ouvre une quatrième et dernière piste. Le sens de la créativité et de l'innovation est une vertu reconnue dans la constellation culturelle du Québec. Les musées en témoignent. Le temps est venu de structurer l'innovation et de la mettre en valeur.

Je me plais à penser que nous devrions canaliser davantage nos énergies dans ce domaine et doter le réseau de nos musées d'un programme de mise en valeur de l'innovation. C'est un des fondements notamment de notre rayonnement international. Comment mettre en œuvre des actions visant à susciter l'innovation? C'est à voir. Je me dis que ce qui est possible pour Robert Lepage devrait l'être pour nos musées. Je me dis également que trop d'initiatives prometteuses ne durent que l'espace de quelques mois et disparaissent.

Au-delà du discours à la mode sur l'ouverture de nos institutions culturelles québécoises, il faut concrétiser des partenariats nouveaux. Il faut sortir nos institutions de leur isolement :

- > en développant une programmation commune à l'ensemble des musées en ce qui a trait à certains thèmes, à des manifestations culturelles et éducatives et aux publications;
- > en assurant des actions communes concernant les inventaires des collections, les acquisitions et les projets de réserves communes;
- > en renouvelant les modes de gestion et de diffusion des collections nationales par des prêts à long terme, des dépôts permanents, des expositions itinérantes...;
- > en repensant la problématique des musées régionaux par le développement, non pas dans chaque musée, mais plutôt à l'échelle de la région, de l'ensemble des fonctions muséales.

En entrouvrant cette porte, je pense à l'action des musées d'une certaine taille, mais aussi à des petites institutions qui pourraient s'associer dans des jumelages bénéfiques. Il nous faut sans cesse progresser, explorer de nouvelles voies, innover si nous ne voulons pas périr. Voilà un secteur, celui de l'innovation, où beaucoup reste à faire.

Photo : Jacques Lessard,
2004



CONCLUSION

Un aspect pervers du nécessaire redressement des finances publiques, c'est cette peur du développement qui s'empare des employés de l'État et de ses réseaux. Nous vivons dans un monde merveilleux; il s'y est fait plus de découvertes; il s'y est formé plus de savants et de penseurs durant les cent cinquante dernières années que durant les deux mille années précédentes. Nous connaissons une éclipse provisoire que commande le nécessaire redressement d'une situation économique difficile, mais jamais les jeunes n'ont été aussi inventifs, jamais l'intelligence humaine n'a été aussi valorisée, jamais l'ouverture au monde et sur le monde n'ont connu une telle intensité. Et nous aurions peur de mettre de nouvelles idées en circulation, nous fermerions portes et fenêtres pour éviter les courants d'air? Non, les musées du Québec ont une place qui leur appartient dans la constellation culturelle. Cette place ne leur est pas donnée d'avance; ils doivent la conquérir chaque jour au sein de la Cité. Elle se conquiert en définissant les musées comme des partenaires du développement et des lieux d'exercice de la liberté; elle se conquiert en offrant à nos publics, comme le signale le document de la SMQ, des institutions qui sont des lieux de savoir, des acteurs sociaux, des lieux de mémoire, des lieux d'émerveillement et, disons-le, des lieux d'exercice de la liberté.



Fabrice Tremblay et
Romane Zacharie Tremblay
Photo : Idra Labrie,
Perspective, 1995

1 La récente passe d'armes entre le journaliste du *Devoir* Serge Truffaut, qui, dans un article du vendredi 18 juin, s'en prend à ce qu'il considère comme des abus de la commandite sous le titre : « Ça mérite une paire de baffes » et la directrice des communications du Musée des beaux-arts de Montréal, Danielle Sauvage qui répond, le 3 août suivant : « La publicité dans les musées n'est pas un scandale », laisse bien voir que cette question est toujours d'actualité.

Bibliographie

sélective des écrits de Roland Arpin



1988

ARPIN, Roland; Musée de la civilisation (Québec). *L'administration publique: des pistes pour demain: allocution prononcée par Roland Arpin, directeur général du Musée de la civilisation, récipiendaire du Prix de l'excellence pour la carrière décerné par l'Enap et l'Adénap, à Québec, le 25 octobre 1988.* [S.l.: s.n.], 1988. 30 f.

1989

ARPIN, Roland; Musée de la civilisation (Québec). *Les musées et la politique: cohabitation ou compromis?* [Québec]: Musée de la civilisation, [1989?]. 28 p.

1991

ARPIN, Roland. *La culture: un territoire indivisible: mémoire présenté par Roland Arpin, directeur général du Musée de la civilisation, à la Commission parlementaire sur l'avenir politique et constitutionnel du Québec/Assemblée nationale. Commission sur l'avenir politique et constitutionnel du Québec.* [Procès-verbaux et mémoires]. [Québec]: Roland Arpin, [1991]. 23 f.

ARPIN, Roland; École des hautes études commerciales (Montréal, Québec). Groupe de recherche et de formation en gestion des arts. *Des enjeux pour les politiques culturelles.* [S.l.: s.n.], 1991. 33 p.

Groupe-conseil sur la politique culturelle du Québec; ARPIN, Roland. *Une politique de la culture et des arts: proposition présentée à madame Liza Frulla-Hébert, ministre des Affaires culturelles du Québec*/par le Groupe-conseil; sous la présidence de monsieur Roland Arpin. [Québec]: Le Groupe-conseil, [1991]. 326 p.



Groupe-conseil sur la politique culturelle du Québec; ARPIN, Roland. *Une politique de la culture et des arts: proposition présentée à madame Liza Frulla-Hébert, ministre des affaires culturelles du Québec*/par le Groupe-conseil sous la présidence de monsieur Roland Arpin. 2^e éd., août 1991. [Québec]: Le Groupe-conseil, [1991]. 328 p.

1992

ARPIN, Roland; Musée de la civilisation (Québec). *Les musées et la Cité.* Québec: Musée de la civilisation, c1992. 40 p. (Collection Muséo plus).

ARPIN, Roland. «Notes sur les industries culturelles». Dans: *Pratiques culturelles de grande consommation.* Québec: Nuit blanche éditeur, 1992. P. 177-[203].

ARPIN, Roland; Musée de la civilisation (Québec). *Le Musée de la civilisation: concept et pratiques.* [Saint-Nicolas]: Multimondes; [Québec]: Musée de la civilisation, c1992. 166 p.

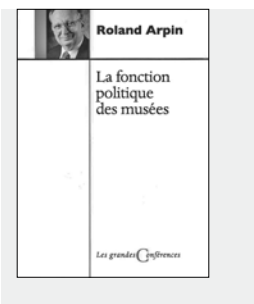
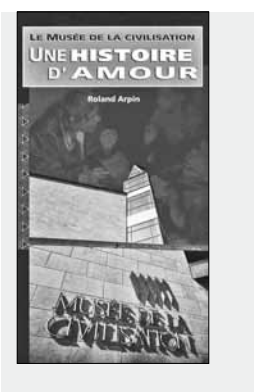
ARPIN, Roland. «Présentation»; «Éducation et action culturelle dans les musées: intégration et enrichissement»; Roland ARPIN et Michel CÔTÉ. «Caractéristiques du Musée de la civilisation: sur le plan de la gestion». Dans: *Allocutions des représentants du Musée de la civilisation à la XVI^e Conférence générale de l'ICOM.* Québec: Musée de la civilisation, 1992. 135 p. (Collection Muséo plus).

1996

ARPIN, Roland. «Le musée entre son public et ses publics». Dans: *Actes des premières Rencontres européennes des musées d'ethnographie, 1993 = Proceedings of the first European Meeting of Ethnography and Social History Museums, 1993/ Rencontres européennes des musées d'ethnographie (1^{ère}: 1993: Musée national des arts et traditions populaires, Paris).* Paris: École du Louvre, 1996. P. 177-188.

Lancement de la collection *Voir et Savoir*, Salon du livre de Québec
Photo: Pierre Soulard,
1994





1997

ARPIN, Roland; Musée de la civilisation (Québec). *Des musées pour aujourd'hui*. Québec: Musée de la civilisation, c1997. 271 p. (Collection Muséo).

ARPIN, Roland. «Éducation, arts et société: quelles politiques culturelles pour le troisième millénaire?» Dans: *École et culture*. Sainte-Foy, Québec: Éd. de l'IQRC, 1997. P. 29-45.

1998

ARPIN, Roland; Musée de la civilisation (Québec). *Le Musée de la civilisation: une histoire d'amour*. [Québec]: Musée de la civilisation; [Montréal]: Fides, c1998. 175 p. (Collection Images de sociétés).

1999

ARPIN, Roland; Musée de la civilisation (Québec). *La fonction politique des musées*. Montréal: Fides; Québec: Musée de la civilisation, c1999. 44 p. (Les grandes conférences).

Roland ARPIN. «Fonction politique des musées». Dans: *Musées et politique: actes du quatrième colloque de l'Association internationale des musées d'histoire*. [Paris]: Association internationale des musées d'histoire; Québec: Musée de la civilisation, c1999. P. 25-26. (Collection Muséo).

2000

ARPIN, Roland. «Langue et patrimoine» [Intervention de Roland Arpin, le 2 novembre 2000]. Dans: *Mémoires régionaux présentés à la Commission des États généraux sur la situation et l'avenir de la langue française au Québec*/Commission des États généraux sur la situation et l'avenir de la langue française au Québec. [Québec]: Roland Arpin, [2000]. 14 f.

Groupe-conseil sur la politique du patrimoine culturel du Québec; ARPIN, Roland. *Notre patrimoine, un présent du passé: proposition présentée à madame Agnès Maltais, ministre de la Culture et des Communications du Québec*/par le Groupe-conseil sous la présidence de Roland Arpin. [Québec]: Le Groupe-conseil, [2000]. XXX, 240 p.

2001

Roland ARPIN, Yves BERGERON. «Jean-Claude Dupont: du Musée de l'homme du Québec au projet d'Institut national de la civilisation». Dans: *Entre Beauce et Acadie: facettes d'un parcours ethnologique: études offertes au professeur Jean-Claude Dupont/textes réunis par Jean-Pierre Pichette avec la collaboration de Jocelyne Mathieu, Richard Dubé et Yves Bergeron*. [Sainte-Foy, Québec]: Presses de l'Université Laval, c2001. (Ethnologie de l'Amérique française). P. 407-421.

Musée de la civilisation (Québec); ARPIN, Roland, (dir.); BERGERON, Yves (coord. à l'édition), et al. *Perspectives et prospectives: regards sur le Musée*. [Québec]: Musée de la civilisation, [2001]. 139 p.

2002

ARPIN, Roland. *Territoires culturels*. [Saint-Laurent, Québec]: Bellarmin, c2002. 296 p. (L'essentiel).

“ Avec des compagnes et des compagnons de route exceptionnels, j’ai voulu redéfinir le musée, laisser des traces et marquer d’une pierre blanche la muséographie qui s’est retournée sur elle-même. Ambitieux projet s’il en est; je laisse aux huit millions de visiteurs des douze dernière années le soin de formuler une opinion sur ce projet. ”

Roland Arpin, *Perspectives et prospectives. Regards sur le Musée 1988-2001*, Québec, Musée de la civilisation, (avril 2001), p. 139.



nt dans la mesure
en ont la charge et s'y consacrent
la charge et s'y consacrent
neus que leur action
le leur action
s hommes de l'ignorance,
s de l'ignorance
rent à ceux qui ceux qui les fréquentent
é intellectuelle la culture
nde sont des lieux merveilleux
nt pas autrement
e sont des lieux merveilleux
eustais la mesure
culturel dans la mesure
t la charge et s'y cons
en ont la charge et s'y cons
ue leur action x merveilleux
eux que leur action s'y consacrent
s de l'ignorance
musées du monde sont des lieux merveilleux
s de l'ignorance
te de ceux qui les fréquentent
y ont la charge et s'y consacrent
e intellectuelle
nt pas autrement

ousse les bornes de la culture
sées du monde sont des lieux merveilleux
les musées offrent à ceux qui les fréquentent
demeureront dans la mesure où ceux qui en
t des lieux merveilleux sont convaincus

Holocausta

la mesure monde sont des lieux merveilleux
y avons que leur action que les musées
e et s'y consacrent dans la mesure un espace de lib
sd les bornes de l'ignorance eux n'aur
cion s'ils en demeureront dans la mes
musées offrent à ceux qui les fréquentent
norance eux que leur action dans l'écosystème
e de ceux qui en ont la charge et s'y
ux qui les fréquentent orance se les bornes
s hommes de l'ignorance

