

---

**RECOMMANDATIONS ET COMMENTAIRES  
DU GROUPE DE RÉFLEXION SUR L'AVENIR  
DU MUSÉE DES ARTS ET TRADITIONS POPULAIRES DU QUÉBEC**

**présidé par monsieur Pierre De Celles**

**28 septembre 1999**

---

**TABLE DES MATIÈRES**

**Membres du Groupe de réflexion**

**1. Introduction**

**2. Orientations générales**

- 2.1 Sommaire des recommandations
- 2.2 Rappel historique
- 2.3 Pertinence d'une déclaration de la Ministre

**3. Période triennale de redressement graduel**

- 3.1 Phase 1, automne 1999 à automne 2000: Se réorganiser
- 3.2 Phase 2, automne 2000 à automne 2001: Faire ses preuves
- 3.3 Phase 3, automne 2001 à automne 2002: Construire l'avenir

**4. Le Comité de relance**

- 4.1 Son mandat
- 4.2 Sa composition

**5. Réseautage et partenariat**

5.1 Réseautage

5.2 Partenariats

## 6. Les collections et la vieille prison

6.1 La collection Robert-Lionel-Séguin et les autres collections ethnologiques

6.2 Les collections d'archéologie

6.3 La vieille prison

## 7. La mission et la programmation

## 8. Conclusion

---

# GROUPE DE RÉFLEXION SUR L'AVENIR DU MUSÉE DES ARTS ET TRADITIONS POPULAIRES DU QUÉBEC

## COMPOSITION

<b>Pierre De Celles</b>	Président du Comité, Président-directeur général de l'École nationale d'administration publique
<b>Laurent Bouchard</b>	Secteur muséal, ex-directeur du Musée du Québec
<b>Thérèse Domingue</b>	Milieu culturel régional, Directrice générale du Conseil de la culture et des communications du Coeur-du-Québec
<b>Alain Gamelin</b>	Conseiller à la Ville de Trois-Rivières
<b>Francine Lachance</b>	Femme d'affaires
<b>Jocelyne Mathieu</b>	Secteur ethnologique, Présidente de la Commission des études à l'Université Laval
<b>Normand Ricard</b>	Homme d'affaires, Président du Forum de renouveau économique de la Mauricie
<b>Christiane Saint-Pierre</b>	Vice-présidente du MATP, Directrice du bureau régional de Télé-Québec

<b>Marie-Josée Champagne</b>	Personne-ressource, Directrice régionale de la Mauricie et du Centre-du-Québec au ministère de la Culture et des Communications
<b>Sylvie Dufresne</b>	Personne-ressource, Directrice du MATP
<b>Jean-Charles Lefebvre</b>	Secrétaire du Comité, responsable du dossier muséal à la Direction régionale de la Mauricie et du Centre-du-Québec au MCC.




---

## **GROUPE DE RÉFLEXION SUR L'AVENIR DU MUSÉE DES ARTS ET TRADITIONS POPULAIRES DU QUÉBEC**

### **Rapport final à l'intention de la ministre de la Culture et des Communications, madame Agnès Maltais**

#### **1. Introduction**

Devant le contexte particulièrement difficile que traverse le Musée des arts et traditions populaires du Québec depuis plus d'un an et la nécessité d'évaluer cette situation dans une perspective d'ensemble, madame Agnès Maltais confiait le 9 avril dernier à monsieur Pierre De Celles la présidence d'un groupe de réflexion chargé d'examiner l'avenir du Musée.

Monsieur De Celles a invité neuf personnes à faire partie de ce comité; ces personnes provenant des milieux des affaires, de l'ethnologie et de la muséologie, du monde municipal et régional, en plus d'une représentation du Conseil d'administration du Musée et de sa directrice. Un dossier de base composé principalement de divers documents légaux et financiers a été déposé à chacun des membres du Comité.

Dès le début du mois de mai, le Comité faisait un appel public pour la production d'avis, par des personnes et organismes de tout secteur d'activités, concernant leur vision de l'avenir du MATP. Vingt et un mémoires ou avis ont été déposés et les auteurs de quinze d'entre eux ont été invités à présenter leur point de vue lors d'audiences publiques qui se sont déroulées les 27 et 28 mai 1999. Une copie des avis a été conservée. Les audiences publiques ont donné lieu à une prise de notes et

ont été enregistrées sur support vidéographique.

C'est suite à l'analyse de ces avis, aux commentaires entendus lors des audiences, aux commentaires écrits des membres du Comité suite à ces audiences et aux divers échanges dans le cadre de cinq séances de travail que le Groupe de réflexion émet les recommandations et commentaires suivants. Le comité a aussi tenu compte des commentaires que lui ont acheminés les autorités du Ministère le 30 juillet dernier, suite au dépôt d'un projet de rapport final.



## **2. Orientations générales**

### **2.1 Sommaire des recommandations**

- Maintien de l'existence du Musée et réaffirmation de sa vocation spécifique et de son caractère national;
- Période triennale de rétablissement graduel incluant une suspension temporaire des activités normales du Musée;
- Recomposition du Conseil d'administration qui devra :
  - mettre sur pied un comité de relance;
  - diversifier ses sources de financement en activant de façon prioritaire la Fondation du Musée des arts et traditions populaires du Québec;
  - consolider et développer des partenariats régionaux et autres;
- Conception et mise en oeuvre d'une programmation de qualité, dynamique et diversifiée qui devra tenir compte à la fois de la vocation spécifique de l'institution et de son caractère national mais aussi, de son insertion dans le milieu régional et local.

### **2.2 Rappel historique**

C'est en 1976, dans un document de travail intitulé « Pour l'évolution de la politique culturelle » que l'on retrouve la première mention à l'effet d'implanter un musée national à Trois-Rivières. Son auteur, Jean-Paul L'Allier, alors ministre des Affaires culturelles, mentionnait la possibilité d'implanter le « Musée national des arts et traditions populaires du Québec » à Trois-Rivières en étroite collaboration avec l'Université du Québec. C'est dans ce contexte que sept ans plus tard, l'UQTR

se portait acquéreur de la collection Robert-Lionel-Séguin, collection ethnologique de grande renommée; l'Université avait alors bénéficié d'un soutien financier du ministère de l'Éducation;

Lors du Sommet socio-économique régional de 1989, les promoteurs du Musée déposent un projet priorisé de 27M \$. Mais pour des raisons conjoncturelles touchant tant les finances de l'État que les orientations ministérielles en matière de développement muséologique, l'envergure du projet est ramené à 15M \$. Si la Corporation a su assez bien s'ajuster à cette nouvelle réalité sur le plan des immobilisations, il en fut tout autre sur le plan de la programmation, de la gestion et de l'insertion dans le milieu;

Ainsi, lors de l'implantation en 1996, l'approche muséale s'est réalisée en vase clos, selon un concept que certains jugent passéiste et disciplinaire, tenant peu compte du milieu environnant; au point où la population régionale et trifluvienne a ni plus ni moins ignoré l'institution. À ses débuts, l'attitude du Musée envers les milieux d'affaires, muséaux et culturels a été du même genre, à sens unique, provoquant le désin- téressement de ces derniers;

De plus, le soutien financier accordé par le Ministère en vertu de l'accréditation de l'institution n'a pas été à la hauteur requise, l'État québécois traversant les jours difficiles que nous connaissons;

À cela s'est ajouté une administration et une gestion interne qui a rapidement entraîné l'institution dans un déficit d'opération de l'ordre du demi million de dollars dès sa première année d'existence;

Des gestes tangibles ont par la suite été posés dans le but de redresser la situation. La composition du Conseil d'administration a été modifiée et une nouvelle directrice a été embauchée. Des décisions difficiles ont été prises en vue d'équilibrer le budget. Ces actions et une nouvelle approche plus empathique à l'égard du milieu ont engendré un fort courant de sympathie et de solidarité envers le Musée;

Ces efforts sont toutefois compromis par les séquelles de la crise financière qu'a connue récemment l'institution suite à un litige judiciaire. Ces séquelles sont à la fois profondes et systémiques;

Par conséquent, il importe que les dirigeants et le personnel de cette institution bénéficient d'un temps d'arrêt afin de se réorganiser, de redéfinir l'identité du Musée, d'implanter sa relance et d'ancrer les jalons de son développement futur.

## 2.3 Pertinence d'une déclaration de la Ministre

Comme suite au soutien important déjà accordé pour assainir la situation financière de l'institution et dans une perspective d'accompagnement de sa relance, une déclaration ministérielle apparaît maintenant nécessaire de façon à bien marquer « le début d'un temps nouveau ». Cette déclaration devrait rejoindre les orientations générales du présent rapport et toucher particulièrement les points suivants:

- Le maintien de l'existence du Musée, ainsi que la réaffirmation de sa vocation spécifique et de son caractère national;
- Une invitation à reconstituer le Conseil d'administration du Musée en tenant compte, notamment, du caractère national de l'institution, du contenu du présent rapport et de la concertation à développer avec les intervenants du milieu;
- Une invitation faite au Conseil d'administration à mettre sur pied un comité de relance chargé de soumettre, pour le 1er juin 2000, un plan d'action détaillé
- Une suspension temporaire des activités courantes du Musée de façon à consacrer toutes les énergies disponibles à la réorganisation et à la relance;
- Une invitation au milieu et aux partenaires à s'impliquer de façon vigoureuse dans cette relance;
- Les engagements du gouvernement en appui à cette relance.



## 3. Période triennale de redressement graduel

Le groupe de réflexion recommande d'effectuer la relance en trois phases qui doivent permettre à l'institution de:

- réorganiser ses structures, son fonctionnement, sa programmation et ses politiques;
- faire ses preuves par le renouvellement de ses expositions et de ses activités;
- mettre en place les conditions pour rendre cette relance permanente.

### 3.1 Phase 1, automne 1999 à automne 2000: *Se réorganiser*

- Suspension temporaire des activités courantes (muséologiques, culturelles et commerciales) du Musée de l'automne 1999 à au moins l'automne 2000;
- Reconstitution du Conseil d'administration dont la nouvelle composition devrait comporter des représentants des principaux partenaires, des milieux d'affaires et culturels. Quoique majoritairement composé de personnes de la région, le nouveau Conseil devrait aussi comporter des représentations extra-régionales compte tenu du caractère national de l'institution;
- Formation du comité de relance, rattaché au Conseil d'administration qui en désigne la présidence. Il devrait être composé à la fois de certains membres du CA et de personnes qui n'en sont pas membres. Son mandat est de soumettre, pour le 1er juin 2000, un plan détaillé de relance qui devra inclure l'échéancier de réouverture du Musée (voir point 4);
- Activation prioritaire et de toute urgence de la Fondation dont la présidence devra être pourvue rapidement. La Fondation devra de plus être dotée d'un appui logistique qui pourrait provenir du milieu privé;
- Réalisation d'un devis d'évaluation des systèmes mécaniques et autres quant à leur potentiel, leur gestion, leur entretien et les coûts d'énergie qui y sont afférents. Cette évaluation intervient dans la perspective d'économies à réaliser à moyen terme sur les frais fixes annuels, tout en maintenant des conditions muséologiques, de confort et de sécurité adéquates;
- Affectation du personnel en place à de nouvelles tâches liées à la relance;
- Ajout d'une ressource en gestion afin de permettre à la directrice de jouer pleinement son rôle;
- Recherche d'appui d'expertise en muséologie;
- Examen des possibilités de réseautage avec le réseau muséal national et ententes afférentes (voir point 5.1);
- Développement de partenariats avec les villes du Grand- Trois-Rivières et consolidation des partenariats avec l'UQTR et la ville de Trois-Rivières (voir point 5.2);

- Partenariat avec certains organismes régionaux dont le Conseil régional de développement, l'Association touristique régionale, le Conseil de la culture et des communications, etc. (voir point 5.2);
- Entente avec le Centre de conservation du Québec (CCQ) pour un plan décennal de conservation de la collection Séguin et des autres collections (voir point 6.1);
- Réévaluation de l'utilisation des collections d'archéologie (voir point 6.2);
- Analyse fine des coûts de fonctionnement et programme de formation du personnel;
- Réévaluation de l'utilisation de la vieille prison et de son lien administratif et légal avec le Musée (voir le point 6.3);
- Préparation de politiques internes de fonctionnement du Musée;
- Régularisation du statut légal des collections et réalisation d'une politique d'acquisition;
- Élaboration d'une programmation triennale des activités muséales et autres du Musée (voir point 7);

Le Conseil d'administration verra à répartir ces divers éléments de la phase I entre lui-même, le Comité de relance et la direction du Musée;

Modalités de financement : Pour la période de suspension des activités, maintien du soutien financier de base qu'accorde le Ministère pour le fonctionnement de l'institution, utilisation des programmes de soutien à l'emploi et utilisation de prêts de services professionnels ou techniques provenant des secteurs publics et privés. À ce financement devrait s'ajouter, en vue de la réouverture, l'implication financière importante des milieux régionaux, parallèlement à un financement spécifique de la part du gouvernement.

### **3.2 Phase 2, automne 2000 à automne 2001: *Faire ses preuves***

- Début de la campagne de souscription publique;
- Mise en place graduelle des contributions des partenaires aux opérations du Musée;

- Contrats d'association avec d'autres institutions et organismes;
- Mise en oeuvre du plan de marketing de la relance;
- Établissement des paramètres financiers de la pleine relance 2002-2005 : plan stratégique, programmation et plan de marketing de la pleine relance;
- Mise en oeuvre du plan décennal de conservation de la collection Séguin et des autres collections;
- Réouverture publique du Musée par la présentation de nouvelles expositions dont l'inauguration devrait se faire dans le cadre d'un événement spécial;

Financement de réouverture : Commandites et partenariats, financement spécifique gouvernemental conjugué au maintien du financement ministériel de base pour le fonctionnement.

### **3.3 Phase 3, automne 2001 à automne 2002: *Construire l'avenir***

- Accélération de la campagne de souscription publique;
- Poursuite de la mise en place des contributions des partenaires aux opérations du Musée;
- Contrats d'association avec d'autres institutions ou organismes compatibles;
- Poursuite de la mise en oeuvre du plan décennal de conservation;
- Obtention du feu vert des partenaires et du Ministère au plan stratégique 2002-2005 et finalisation des paramètres financiers de la pleine relance;
- Mise en oeuvre du plan de marketing de la pleine relance (2002-2005); blitz de relance;
- Implantation des nouveaux modes de financement.



## **4. Le Comité de relance**

## 4.1 Son mandat

- Réaliser un plan détaillé de relance pour le 1er juin 2000, ce plan devant inclure, entre autres, l'échéancier de réouverture, un plan de marketing et un budget pour la période triennal de redressement;
- Jouer un rôle de facilitateur dans les négociations de l'institution avec ses partenaires;
- Faire des recommandations sur l'utilisation de la vieille prison.

## 4.2 Sa composition

- Le Comité de relance devrait être composé des personnes suivantes :
  - La présidence du Comité de relance nommée par le CA du Musée;
  - La présidence du CA;
  - La présidence de la Fondation;
  - Une représentation des villes du Grand-Trois-Rivières;
  - La directrice du Musée;
  - Une représentation du Ministère;
  - Un secrétariat exécutif;
  - Toute représentation dont l'apport est pertinent à la relance de l'institution.



## 5. Réseautage et partenariat

### 5.1 Réseautage

Le Musée doit développer un réseau d'échange d'expositions et de produits muséaux avec:

- les grandes institutions muséales (Musée du Québec, Musée de la civilisation, Musée canadien des civilisations) pour non seulement recevoir des expositions produites par ces musées mais aussi pour développer des projets conjoints impliquant une présentation partagée des produits;
- d'autres institutions de taille ou de mission compatibles en région, mais aussi à l'extérieur du Québec, pour l'échange et la circulation de produits

muséaux.

Ces échanges et projets conjoints devront faire l'objet d'une planification et de conventions formelles.

## **5.2 Partenariats**

Le développement de partenariats est essentiel à la relance de l'institution mais aussi pour favoriser son insertion dans le milieu local et régional;

Le Musée doit donc dans un premier temps consolider le partenariat déjà existant avec la ville de Trois-Rivières (taxes foncières et d'affaires, services, Corporation de développement culturel, etc.) et l'Université du Québec à Trois-Rivières (Collection Robert-Lionel-Séguin, Fondation, services);

Dans un second temps et plus particulièrement dans des perspectives d'implantation de la relance, il doit négocier des ententes avec les autres villes du Grand-Trois-Rivières, le Conseil régional de développement, l'Association touristique, le Conseil de la culture et des communications du Coeur-du-Québec et la Chambre de commerce.



## **6. Les collections et la vieille prison**

### **6.1 La collection Robert-Lionel-Séguin et les autres collections ethnologiques**

- La prestigieuse collection Robert-Lionel-Séguin a été à l'origine de l'implantation du MATP; sans cette collection, le Musée n'existerait tout simplement pas. La gestion de cette collection a été confiée au Musée par l'Université du Québec à Trois-Rivières qui l'avait préalablement acquise des héritiers de l'ethnologue Robert-Lionel Séguin; une entente officielle entre les deux institutions régit les modalités de cette gestion;
- Malheureusement, la mise en réserve de cette collection et des autres collections complémentaires est loin d'être complétée, une seule personne y oeuvrant, et le Musée ne disposant pas des ressources pour la compléter. Le Musée doit donc disposer des ressources suffisantes pour mener à terme cette tâche, la mise en valeur étant liée directement à son mandat de conservation;

- De plus, plusieurs objets de la collection Séguin sont en fort mauvais état. La direction du Musée négocie d'ailleurs avec le Centre de conservation du Québec pour un plan décennal de conservation de la collection Séguin et des autres collections. Une entente en ce sens doit être prioritairement conclue dès le début de la prochaine année;
- Dès les débuts de son existence, le Musée s'est lancé dans diverses opérations d'acquisition de collections sans réelle planification et sans régularisation de leur statut légal. L'institution a imposé un moratoire à ce type d'opération depuis plus d'une année. Il apparaît toutefois essentiel que l'institution régularise le statut légal des collections dont elle est détentrice et se dote d'une politique d'acquisition dès la prochaine année et préalablement à la levée du moratoire.

## **6.2 Les collections d'archéologie**

- Les collections d'archéologie sont de deux ordres. Le Musée est dépositaire de collections qui ont été recueillies lors de fouilles effectuées sur le territoire mauricien (sites sidérurgiques, etc.) et pour lesquelles leurs propriétaires en ont confié la gestion au Musée;
- Le Musée serait aussi propriétaire de la collection Ribes qu'il a acquise par entente sous seing privé. Cette collection est composée d'artefacts préhistoriques recueillis en France et en Haute-Mauricie par monsieur Ribes;
- Le Musée doit redéfinir le type de collections archéologiques qu'il peut ou doit conserver et mettre en valeur. Cette redéfinition doit tenir compte prioritairement de sa mission ce qui pourrait faire en sorte que l'archéologie québécoise et plus particulièrement celle de la Mauricie devraient être privilégiées. Là aussi, le statut légal des collections retenues devra être régularisé.

## **6.3 La vieille prison**

- La vieille prison a été classée monument historique en 1978. Dans le cadre de discussions préalables à l'implantation du Musée, il a été convenu entre le Ministère et l'institution que la prison soit intégrée au projet de musée et qu'elle soit exploitée à des fins d'interprétation du milieu carcéral. Restaurée de fond en comble lors de la construction du Musée, deux de ses étages comportent des éléments d'interprétation du milieu carcéral et le reste du bâtiment est utilisé à des fins administratives; des petits bâtiments faisant partie de la collection Séguin sont implantés dans la cour;

- Le lien entre ce bâtiment et la mission du Musée apparaît ténu aux yeux de plusieurs. De plus, les éléments d'interprétation qu'on y trouve n'ont guère de succès auprès du public et l'utilisation administrative qu'on y trouve pourrait être localisée ailleurs;
- Il est donc pertinent de réévaluer l'utilisation de la vieille prison de même que son lien administratif et légal avec le Musée. Les résultats de cette réflexion doivent faire partie intégrante du plan de relance.



## 7. La mission et la programmation

### 7.1 La mission

La mission du Musée devrait être circonscrite autour de deux éléments fondamentaux:

- **les arts et traditions populaires dans une dimension nationale;**
- **la valorisation des manifestations des arts et traditions populaires en Mauricie, ainsi que son histoire.**

### 7.2 La programmation

La nouvelle programmation du Musée, par une approche dynamique, multi-disciplinaire, faisant largement appel à l'animation et aux activités culturelles, devrait reposer sur les assises suivantes:

- mise en valeur des arts et traditions populaires québécois;
- conception, réalisation et échange de productions mauriciennes qui les concernent;
- mise en valeur de la collection Robert-Lionel-Séguin en maximisant le volet ethnographique populaire de la collection;
- mise en valeur de ce qu'il est convenu de nommer le patrimoine vivant;
- Cette nouvelle programmation devrait faire partie intégrante du plan de relance de l'institution.



## 8. Conclusion

La conviction profonde du comité s'articule à partir des constats suivants:

- La mission de l'institution doit être maintenue;
- La relance de l'institution doit être abordée en terme d'une renaissance du Musée;
- Cette relance ne peut se matérialiser que par le renouvellement des expositions;
- La conception et la préparation de ces expositions commandent un temps d'arrêt et des investissements importants;
- Ces investissements doivent certes provenir en partie du milieu et de divers partenaires mais impliqueront aussi une contribution importante du Ministère;
- L'absolu nécessité d'un leadership très fort de la part des présidences du Conseil d'administration, du Comité de relance et de la Fondation.

