Document généré le 25 avr. 2024 09:58

Histoire Québec

À la recherche d'un nouveau paradigme de gouvernance et de gestion des musées en région

Gaston Gagnon

Volume 25, numéro 3, 2019

La muséologie : créer des lieux de rencontre porteurs de sens

URI : https://id.erudit.org/iderudit/92709ac

Aller au sommaire du numéro

Éditeur(s)

Les Éditions Histoire Québec
La Fédération Histoire Québec

ISSN

1201-4710 (imprimé)
1923-2101 (numérique)

Découvrir la revue

Citer cet article

Gagnon, G. (2019). À la recherche d'un nouveau paradigme de gouvernance et de gestion des musées en région. *Histoire Québec*, *25*(3), 31–34.

Tous droits réservés © Les Éditions Histoire Québec, 2019

Ce document est protégé par la loi sur le droit d'auteur. L'utilisation des services d'Érudit (y compris la reproduction) est assujettie à sa politique d'utilisation que vous pouvez consulter en ligne.

https://apropos.erudit.org/fr/usagers/politique-dutilisation/

Cet article est diffusé et préservé par Érudit.

Érudit est un consortium interuniversitaire sans but lucratif composé de l'Université de Montréal, l'Université Laval et l'Université du Québec à Montréal. Il a pour mission la promotion et la valorisation de la recherche.

https://www.erudit.org/fr/

À la recherche d'un nouveau paradigme de gouvernance et de gestion des musées en région

par Gaston Gagnon

Gaston Gagnon est détenteur d'une maîtrise en histoire (1981) et d'une maîtrise en muséologie (1992) de l'UQAM. Historien public, muséologue, consultant en patrimoine et chargé de cours à l'UQAC, il a été jusqu'à tout récemment, depuis 1989, conseiller en muséologie et en patrimoine au ministère de la Culture et des Communications du Québec. Il est, entre autres, l'auteur de Au Royaume du Saguenay et du Lac-Saint-Jean, une histoire à part entière des origines à nos jours, *Québec, Éditions Gid, 2013, et de plus d'une cinquantaine d'articles sur l'histoire et le patrimoine du Saguenay–Lac-Saint-Jean publiés, en particulier, dans* Histoire Québec, Continuité, Cap-aux-Diamants *ou* ARQ, la revue d'architecture. *Outre la muséologie, ses principaux champs d'intérêt et de recherche portent sur le patrimoine industriel et l'histoire publique.*

Gouvernance et formation, relève et conditions de travail interpellent les institutions muséales et leurs administrateurs aujourd'hui, plus que jamais, en région.

Le sujet est particulièrement actuel après leur processus d'agrément du ministère de la Culture et des Communications du Québec (MCCQ) de 2019, bien qu'il se posait déjà auparavant avec la multiplication du nombre de ces établissements partout au Québec depuis 1980. La Société des musées du Québec (SMQ) qui les représente a été sensible à ces questions, tout comme les pouvoirs publics impliqués dans leur soutien au fonctionnement ou au projet.

Plus spécifiquement encore, ces vecteurs de développement et de professionnalisation des musées concernent au premier chef, et sans être exclusif, les petites, très petites et moyennes institutions. Leur nombre varie selon les sources et leurs statuts. Mais elles composent la majorité des 191 établissements qui ont déposé une demande d'agrément afin d'obtenir un sceau de qualité pour une période de cinq ans auprès du MCCQ.

Un objet d'investigation

Ces institutions se retrouvent principalement dans les régions éloignées ou périphériques du Québec. La Gaspésie-Les Îles, le Bas-Saint-Laurent, la Côte-Nord, le Saguenay–Lac-Saint-Jean ou la Mauricie en font partie, avec une démographie vieillissante et en décroissance. À l'instar de tous les musées, ces établissements jouent un rôle majeur dans l'occupation et la vitalité de leur territoire d'appartenance. Leur offre muséale et culturelle explique cet apport avec les retombées économiques qu'ils génèrent.

En même temps, et ce qui complexifie la situation de ces établissements, certains d'entre eux peinent à recruter leurs administrateurs et voient leurs directeurs/ directrices et fondateurs/ fondatrices passer le relais. Le départ des ressources humaines les plus expérimentées de leurs fonctions contribue à ce mouvement, l'épuisement professionnel comptant parmi les causes. Les musées intermédiaires, les grands musées ou les musées-lois y concourent aussi par le renouvellement de leurs effectifs à même les meilleures ressources des régions.

Le quoi et le comment faire se posent alors afin de répondre à ces enjeux au sein de ces musées, fondés pour la majorité d'entre eux dans le dernier quart du XX^e^ siècle. Outre d'être en soi un objet de recherche, ces questionnements arrivent à un moment crucial où la gestion muséale territoriale se trouve en avant-plan.

S'inscrivant en continuité avec le rapport Corbo de 2013 sur l'avenir du réseau muséal québécois, ces questionnements surviennent dans le contexte d'une muséologie confrontée à trois types de problèmes nouveaux.

Le premier concerne la pénurie d'une main-d'œuvre muséale et patrimoniale intéressée, formée et expérimentée. Le second touche à l'augmentation des critères et des niveaux d'exigences quant à l'admissibilité des ressources financières publiques. Et le dernier relève d'un marché concurrentiel du loisir culturel et muséal axé sur l'intérêt et la qualité des contenus signifiants et expérimentiels, en plus des attentes ciblées des publics visiteurs.

Un ensemble de problèmes qui exigent, plus que jamais, compétence et professionnalisme, vision et sens de l'entrepreneuriat de la part des travailleurs muséaux et patrimoniaux.

Une recherche-action

Dans cette perspective, un essai de gouvernance et de mutualisation de services a été proposé, il y a près de vingt-cinq ans déjà, en 1996, au regroupement des musées et des lieux historiques du Saguenay–Lac-Saint-Jean. Réalisé par le professeur Philippe Dubé, du Groupe de recherche-action en muséologie de l'Université Laval (GRAMUL), sur l'invitation de la direction régionale du ministère de la Culture et des Communications, le projet était mené en collaboration avec le Conseil régional de la culture et le concours des étudiants et étudiantes du séminaire « Patrimoine et mise en valeur » de Laval.

Même si la formule soumise ne s'est pas concrétisée, s'étant butée à la crainte de la perte des identités et des acquis et d'un dédoublement de structure ainsi qu'à la résistance au changement dans le mode de gestion en silo des institutions, elle a le mérite d'être évoquée et signalée. Son caractère actuel, novateur et porteur demeure, en tenant compte de ses limites dans la forme et les moyens que l'on peut ou que l'on veut y donner, à partir, entre autres, d'une entité muséale régionale ou territoriale.

Ce rappel est d'autant pertinent que des échanges d'expertises et de services entre musées ont pu se poursuivre et se développer malgré tout, après coup, avec le soutien du MCCQ.

Ils ont ainsi permis l'implantation d'une cellule régionale d'expertise en muséologie (CREM) pour les seize établissements muséaux du Saguenay–Lac-Saint-Jean en 2009. Puis un regroupement corporatif de neuf institutions du territoire jeannois a pu voir le jour avec ses cinq cellules d'expertise sous le nom d'Alliance patrimoniale du Lac-Saint-Jean en 2018, à la suite d'un « appel de projet pour le soutien à la concertation et à l'innovation » du MCCQ.

Un projet de réingénierie muséale

Au départ de la mise en route de l'étude du GRAMUL, trois questions sont apparues conduisant à une réflexion sur une révision du mode de gestion des petits, très petits et moyens musées, à savoir :

1. Comment rendre la fonction muséale pertinente et durable sur un territoire donné?
2. Comment soulager les musées souvent démunis de moyens de tâches répétitives, énergivores ou onéreuses que vivent tous les directeurs et directrices de ces établissements en région?
3. Comment s'attaquer au délicat problème de la précarité des conditions de travail de la main-d'œuvre muséale et patrimoniale?

Ces questions centrales ont constitué le fil d'ariane du projet de réingénierie des lieux muséaux et patrimoniaux du Saguenay–Lac-Saint-Jean. Elles s'inscrivent dans le contexte d'un changement de cap de l'institution muséale désormais tournée vers la gestion et le visiteur. Les pouvoirs publics leur prêtent une attention particulière, car elles impactent sur l'attribution de crédits alloués pour le renouvellement ou le redéploiement des différents établissements.

Devant ce virage qui permet à ces institutions d'accéder à une véritable place dans le champ de l'industrie culturelle, une recherche d'un nouveau paradigme de gouvernance et de gestion venait de s'imposer.

Bâtiment de 1921, la façade de la pulperie de Chicoutimi. source : https://www.pulperie.com/infos-pratiques/horaire-tarifs/attachment/1921/.

Contexte de 1996 :
une catastrophe naturelle et une opportunité

Du 19 au 21 juillet 1996, le Saguenay est ravagé par des pluies diluviennes. Des scènes de destruction et de désolation font la une des médias jour après jour. Les coûts de reconstruction sont évalués à plus 1 G$, dont 11 M$ pour le seul secteur du patrimoine immobilier. Par la fermeture des routes d'accès à la région, l'industrie touristique est gravement affectée, avec des pertes de près de 15 M$. Les lieux muséaux et patrimoniaux en ressentent les effets, avec une chute d'achalandage de 50 % sur les 300 000 visiteurs recensés annuellement.

Comme d'autres intervenants du milieu, ces institutions interpellent les gouvernements pour combler leurs déficits d'opération et favoriser des reconstructions, comme au Musée du Fjord ou au site patrimonial de La Pulperie de Chicoutimi. Mais la catastrophe écologique donne surtout l'occasion d'entreprendre une réflexion sur la situation et le mode de fonctionnement de ces établissements en crise, une occasion de faire, en somme, une anatomie d'un réseau.

C'est dans ces circonstances que le GRAMUL était mandaté pour réaliser une étude exploratoire sur la mise en réseau de ces acteurs muséaux et patrimoniaux. L'idée de maillage et de coopération cadrait avec le temps. Après l'ère des constructions et des agrandissements de musées, celui de la gestion émergeait.

Déjà, en 1994, l'idée de mise en réseau était partagée par la SMQ. Dans le cadre des travaux sur l'« Énoncé d'orientations en muséologie » du MCCQ, elle indiquait qu'elle favorisait « le regroupement de partenaires muséaux afin de créer de véritables réseaux dans les régions », bien qu'il reste beaucoup à faire « pour qu'il soit cohérent, complet et efficace ».

L'année suivante, le professeur Raymond Montpetit, de l'UQAM, président du comité d'évaluation nationale des institutions muséales accréditées du MCCQ, précisait la pertinence des regroupements et faisait valoir les exigences « des modifications des pratiques, des missions et des mentalités » qu'un tel exercice commandait.

Cette réflexion d'une mise en réseau était possible au Saguenay–Lac-Saint-Jean grâce à la présence d'une histoire muséale et patrimoniale en continuelle construction depuis la fin du XIXe siècle. Dans cette histoire, signalons la création du Musée Maria-Chapdelaine de Péribonka en 1938, du Musée du Saguenay en 1954, du Musée amérindien de Mashteuiatsh en 1975, du site patrimonial de la Pulperie de Chicoutimi en 1980 et du Musée du Fjord en 1983.

Mais cet exercice était aussi envisageable par les efforts constants de ces établissements de promouvoir ensemble dès 1983 leurs programmations, leurs activités et leurs publicités, la création du Réseau muséal du Saguenay–Lac-Saint-Jean (RMSLSJ) marquant cette évolution en 1987.

Pour un regroupement élargi

À la suite du mandat convenu avec les directeurs et directrices, une collecte de données était entreprise par les étudiants et étudiantes de l'Université Laval.

Son objectif consistait à dresser le profil structurel des seize institutions en place en région et à établir une vision d'avenir commune avec un mode de coopération entre elles. Une image de marque signifiante, porteuse et rassembleuse devait être aussi définie à des fins de signature promotionnelle, de même qu'un concept thématique et un récit caractérisant le territoire.

À l'intérieur de ces établissements, deux univers professionnels et culturels se voisinaient ou collaboraient, en particulier à l'occasion de projets publicitaires conjoints financés par le MCCQ. Ces univers étaient celui des musées axés sur la conservation des collections et leur diffusion et celui des lieux patrimoniaux orientés vers l'histoire, l'héritage et le développement local. De ces deux mondes, le niveau de subventions du MCCQ était inversement proportionnel à la hauteur des fréquentations et des revenus autonomes. Un enjeu financier, culturel et territorial en découlait.

Par l'analyse du portrait des établissements, un constat se dégageait autour de la nécessité d'un regroupement élargi. Comprenant les institutions reconnues et soutenues par le MCCQ (11 au total), mais aussi les institutions reconnues et non soutenues (3) et celles non reconnues et non soutenues (2), ce regroupement entendait rehausser la qualité de l'offre muséale et rationaliser les coûts d'exploitation des institutions.

Une voix, une structure, une force commune : une coopérative de solidarité culturelle

À cette fin, une structure souple et légère était proposée sous forme d'une coopérative de solidarité culturelle. Le conseil d'administration serait composé de membres délégués et de membres partenaires. Les établissements pourraient bénéficier de services à leur gré suivant un niveau de participation établi par eux.

Selon le professeur Dubé, en plus d'exercer une force commune de représentation et de revendication auprès des pouvoirs publics et privés, cette coopérative serait au cœur d'un réseau vivant qui partagerait des buts communs, dont témoigne le concept de musée-territoire.

Issu de la nouvelle muséologie de Georges Henri Rivière, où les écomusées ont vu le jour avec leurs têtes de réseau et leurs antennes, ce musée de société aurait comme thématique unificatrice son bassin versant formé du lac Saint-Jean, du Saguenay et de son affluent, le

Quant à la carte du réseau muséal et patrimonial, elle provient du Réseau muséal du Saguenay-Lac-Saint-Jean.

Saint-Laurent. Un découpage géographique était suggéré en attribuant à chaque sous-territoire des thèmes particuliers débouchant sur un récit narratif. Ainsi, le lac Saint-Jean aborderait les thèmes de l'amérindianité, la nordicité, la ruralité; le Saguenay : la modernité et l'américanité; et Tadoussac : la québécitude.

Sur le plan opérationnel, la coopérative proposée laisserait aux institutions tout ce qui est propre à l'accueil des clientèles, à la médiation ou à la gestion des ressources humaines ainsi qu'aux infrastructures muséales ou patrimoniales, tandis qu'elle mettrait en commun tout ce qui est externe aux visiteurs, soit notamment :

- La recherche de financement permanent;
- Les programmes communs d'expositions et d'outils d'animation;
- Les programmes de formation du personnel en muséologie et en interprétation;
- Les campagnes communes de promotion avec une signalétique de l'offre muséale et patrimoniale;
- L'entreposage et la gestion commune des collections muséales et documentaires;
- L'achat de groupe touchant la bureautique et les équipements d'expositions et de collections;
- Les plans d'assurances collectives et de fonds de retraite.

Tout en répondant à la définition même d'un réseau, cette mutualisation de services, qui est répandue dans les milieux coopératifs avec le soutien du ministère de l'Économie et de l'Innovation du Québec, commandait pour être effective un changement de perception et de mentalité. Car « il s'agissait, selon Philippe Dubé, de passer d'une culture de réclamation culturelle – la recherche compulsive de fonds publics – à une approche entrepreneuriale et communautaire », où les notions de vision, d'efficacité et de solidarité apparaissent centrales.

À cette fin, des prérequis allaient de soi. Parmi eux : une volonté de participation, une ouverture réelle au changement, une capacité de dépasser ses intérêts locaux pour penser région, un partage des compétences institutionnelles et professionnelles au service du collectif, par la mise à contribution des forces de chaque institution et de son personnel, au profit de l'ensemble du réseau. Les institutions se devaient également de consentir à clarifier leur mission dans un esprit de complémentarité et d'implantation d'un récit thématique régional, en plus de faire connaître leur plan d'action en vue de l'harmoniser avec les autres membres du réseau.

Une question toujours actuelle

Ce projet de réingénierie restera à l'état théorique. L'objectif du GRAMUL était-il trop ambitieux? Assurément pas, puisque l'enjeu et le sujet sont toujours d'actualité pour les petites, très petites et moyennes institutions des régions, dont certaines sont en mode survie. Le modèle mérite-t-il d'être expérimenté, ou mieux peut-il être modulable? Sans aucun doute, l'Alliance patrimoniale du Lac-Saint-Jean l'atteste. Mais encore faut-il surtout que ces expérimentations soient appropriées par les conseils d'administration et les pouvoirs publics, dont au premier chef les gouvernements de proximité ou des instances supra-locales, comme l'a fait ressortir l'évaluation post-mortem du projet.

Ces appuis sont d'autant plus nécessaires que la nouvelle politique culturelle gouvernementale du Québec (*Partout la culture*) renvoie aux grands enjeux de l'occupation et de la vitalité du territoire. Et comment les rendre possibles sans une présence muséale et patrimoniale harmonisée, efficiente et inspirante? La question reste entière, et il faut, à bon droit, être reconnaissant au professeur Philippe Dubé de l'avoir posée et de s'être investi dans une proposition qui montre l'importance d'une réflexion muséologique sur la recherche d'un nouveau paradigme de gouvernance et de gestion des musées en région.

* L'auteur tient à remercier la muséologue Marie-Thérèse Bournival pour ses commentaires et suggestions dans l'appréciation de cet article.

BIBLIOGRAPHIE

Claire Bosseboeuf, « Les musées territoriaux : un enjeu de structuration et de développement des territoires? » http://www.asrdlf2013.org/IMG/pdf.

Philippe Dubé et équipe, assisté de Florence Girard. « Étude exploratoire de mise en réseau des lieux muséaux et patrimoniaux du Saguenay–Lac-Saint-Jean » pour le compte du Regroupement des musées et lieux historiques du Saguenay–Lac-Saint-Jean. Mai 1997, 31 p.

Jean Guibal. « Les musées ''de société'' français à l'heure de la mutualisation ». *Musées*, vol. 32, 2015, p. 19-27.