

Programme de Maîtrise en muséologie

Université du Québec à Montréal

La programmation d'activités culturelles dans les musées :

Une pratique méconnue en pleine expansion

Rapport de travail dirigé (9 cr.)

Présenté à

Monsieur Raymond Montpetit

MSL-6700, *Travaux dirigés*

Ève Alexandre-Beaulieu

Été 2012

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL  
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce document diplômant se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév. 04-2020). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

## Remerciements

Je me dois de remercier très sincèrement plusieurs personnes qui se sont impliquées dans la réalisation de mon travail dirigé.

Ma reconnaissance va tout d'abord à Monsieur Raymond Montpetit qui a su me guider à travers cette formidable expérience et faire preuve d'une présence sans failles pour répondre à chacune de mes interrogations.

Je tiens aussi à souligner l'immense support de Madame Sophie Limoge, Madame Hélène Pagé et Madame Nicole Vallière pour leur temps, leur accueil chaleureux et leur générosité sans limites.

Je remercie aussi mes parents pour leurs conseils et leurs commentaires. Chacune de leurs réussites est pour moi une inspiration. Merci pour votre appui exemplaire et inconditionnel.

Merci à mon amoureux Jean-Philippe pour son support, sa patience et ses rires réconfortants.

Merci à tous ceux qui œuvrent dans les coulisses de chacune de mes réussites...

## Table des matières

Remerciements .....	ii
Liste des tableaux .....	iv
La programmation d'activités culturelles dans les musées : Une pratique méconnue en pleine expansion.....	5
1- L'interdisciplinarité dans les arts et la culture : une tendance lourde.....	5
2- L'État de la question.....	7
2.1 La reconnaissance de l'action culturelle .....	7
2.2 La définition des concepts clefs.....	8
2.3 L'action culturelle: la médiation à l'œuvre .....	9
2.4 L'action culturelle au sein des autres fonctions muséales .....	12
2.5 Portrait du développement de l'action culturelle au Québec .....	18
3- La question générale de la recherche .....	25
3.1 Les hypothèses et objectifs de la recherche.....	25
4- La description de la méthodologie .....	27
4.1 Présentation des institutions participantes .....	27
4.2 Le dispositif de collecte de données .....	29
4.3 Les outils conceptuels.....	30
5- La présentation des résultats .....	33
5.1 Les résultats du Musée de la civilisation à Québec .....	33
5.2 Les résultats de Pointe-à-Callière, Musée d'archéologie et d'histoire de Montréal .....	39
5.3 Les résultats de la Bibliothèque et Archives nationales du Québec .....	46
6- La discussion des résultats .....	54
6.1 Le rôle, la place et l'organisation de l'action culturelle.....	54
6.2 Les objectifs d'une programmation d'activités culturelles.....	56
6.3 Les moyens et les composantes d'une programmation d'activités culturelles .....	60
6.4 Les stratégies propres à une programmation d'activités culturelles.....	63
7- Conclusion .....	68
8- Annexe .....	71
9- Bibliographie.....	72

## Liste des tableaux

Tableau 1	Pourcentage des modalités des activités du site du Musée de la civilisation à Québec.....	36
Tableau 2	Pourcentage des critères de réflexion des activités du site du Musée de la civilisation à Québec.....	37
Tableau 3	Pourcentage des modalités des activités du site de Pointe-à-Callière, Musée d'archéologie et d'histoire de Montréal.....	44
Tableau 4	Pourcentage des critères de réflexion des activités du site Pointe-à-Callière, Musée d'archéologie et d'histoire de Montréal.....	45
Tableau 5	Pourcentage des modalités des activités du site Bibliothèque et Archives nationales du Québec.....	49
Tableau 6	Pourcentages des critères de réflexion des activités du site Bibliothèque et Archives nationales du Québec.....	50
Tableau 7	Synthèse comparative des objectifs soutenant la mise en place de la programmation d'activités culturelles des trois sites étudiés.....	57
Tableau 8	Synthèse comparative des moyens associés aux composantes de la mise en place de la programmation d'activités culturelles des trois sites étudiés.....	60
Tableau 9	Synthèse comparative des stratégies qui soutiennent la mise en place de la programmation d'activités culturelles des trois sites étudiés.....	63

# La programmation d'activités culturelles dans les musées : Une pratique méconnue en pleine expansion

## 1- L'interdisciplinarité dans les arts et la culture : une tendance lourde

Des influences de plusieurs domaines contribuent à l'évolution de l'horizon culturel. Un regard approfondi sur les productions de la scène culturelle, autant nationale qu'internationale, porte à penser qu'il existe de moins en moins de divisions entre les spécialités des arts et de la culture. À titre d'exemple, on remarque les emprunts du théâtre au cirque, l'intégration d'œuvres littéraires dans la danse et la présence de références historiques dans les arts visuels. La tendance actuelle est à l'interdisciplinarité.

Au printemps dernier, la revue *Liaison* consacrait un numéro entier à la création artistique pluridisciplinaire. Vallée (2011) décrit bien ce nouveau type d'approche.

« Quand une discipline artistique cède un peu de son espace à une autre discipline et à une autre encore, risque-t-elle d'être diluée ou de trop s'éparpiller en empruntant à plusieurs langages scéniques? [...] Il faut bien se rendre à l'évidence, dans la création scénique contemporaine, la ligne de démarcation entre les différentes disciplines artistiques (théâtre, danse, cirque, vidéo, arts visuels, etc.) est de plus en plus fine, si bien que les artistes de la scène n'hésitent plus à franchir cette frontière tenue pour aller jouer dans la cour des arts des autres dans le but de fusionner plusieurs savoir-faire. »<sup>1</sup>

Ce mariage des champs d'expertise constitue des collaborations uniques et enrichissantes autant pour le public que pour les actants issus de chacun des milieux professionnels. Toutefois, il est pertinent de se questionner sur les conséquences de cette tendance sur la nature des disciplines artistiques, la perception de la culture en générale et, enfin, sur l'avenir des établissements qui les soutiennent.

Les musées ne font pas exception à ce mouvement. En tant que lieux multifonctionnels, ces institutions culturelles doivent multiplier leurs types d'approches afin de rejoindre les publics qui les fréquentent. Le partage entre les disciplines s'y manifeste par nombre d'activités, de conférences, d'événements culturels, de festivités et d'ateliers touchant les thématiques des expositions ou la nature des collections. Toutefois, ces actions en périphérie des fonctions classiques de l'institution ne sont pas nouvelles au sein de la pratique muséale.

Depuis une décennie, les programmations d'événements sont des plus variées. Leur nombre et leur diversité s'accroissent constamment. S'agit-il de projets qui tendent à mettre en valeur un aspect culturel ou seulement à générer des profits? Leur portée est-elle éducative ou ludique? La réalisation de ces projets devrait-elle fidéliser les publics ou donner des clefs de lecture de l'espace muséal? Existe-t-il un équilibre entre tous les rôles pouvant être confiés à une

---

<sup>1</sup> Vallée, D. (2011). La création artistique pluridisciplinaire ou l'art de mettre les pieds dans les plats des autres, *Liaison*, Printemps, numéro 151, page 5.

programmation culturelle? Certaines activités sont-elles en conflit avec la vocation de l'institution?

Dans une réflexion sur l'évolution des institutions muséales intitulée *Le nouvel âge des musées*, Tobelem (2010) arrive bien à cerner l'ampleur et la complexité de l'aspect pluridisciplinaire de la pratique contemporaine.

« Qu'il s'agisse du financement, des aspects relatifs au personnel, de l'organisation, ou même du projet culturel et éducatif, les musées constituent à présent des organisations hybrides. L'alliance du public et du privé, des statuts et du contrat, de l'organisation institutionnel et de la forme entrepreneuriale, de l'éducation et du divertissement, de la contemplation et de la consommation, de la fidélisation et du tourisme, tout ceci influence profondément et durablement le caractère même des musées d'aujourd'hui. »<sup>2</sup>

Dans ce contexte, l'étude du fonctionnement des pratiques de cette recherche vise une meilleure utilisation des outils au service de la mission muséale. Plus particulièrement, l'objectif de cette étude de cas est d'identifier la place ainsi que l'utilisation des programmations d'activités culturelles offertes au grand public par les lieux diffuseurs de culture et producteurs d'expositions au Québec. En première partie, nous présentons le développement des services de l'action culturelle dans les musées sur le plan international, de même que l'ensemble de la théorie qui en découle. Ensuite, nous nous intéresserons à leur mise en place et leur évolution dans les institutions québécoises. Finalement, nous dressons un bref portrait des trois institutions participantes de cette étude. Il s'agit du Musée de la civilisation à Québec, de Pointe-à-Callière, Musée d'archéologie et d'histoire de Montréal et de la Bibliothèque et Archives nationales du Québec. En deuxième partie, nous décrivons les paramètres de la recherche, la méthodologie, les outils conceptuels ainsi que la démarche d'analyse des résultats. Enfin, une réflexion sur le sens à donner aux résultats de cette étude souligne que les objectifs et les stratégies qui soutiennent la mise en place d'une programmation d'activités culturelles dans les lieux diffuseurs de culture et producteurs d'exposition au Québec présentent plusieurs similitudes. De plus, les moyens dont elles disposent pour atteindre leurs visées sont exactement les mêmes.

---

<sup>2</sup> Tobelem, J-M. (2010), *Le nouvel âge des musées : Les institutions culturelles au défi de la gestion*, Paris, Armand Colin, 2e édition, page 288.

## 2- L'État de la question

### 2.1 La reconnaissance de l'action culturelle

Actuellement le déploiement d'une programmation d'activités culturelles pour le grand public est généralisé au sein des musées, des bibliothèques, des centres culturels et même des salles de spectacle. De surcroît, l'accès à des activités complémentaires aux occupations traditionnelles de ces types de lieu fait désormais partie intégrante des attentes des usagers bien qu'il porte un nom différent d'une institution à l'autre. En effet, il peut s'agir, notamment, d'un service culturel, d'animation, de l'action culturelle, d'accueil des visiteurs, d'un service aux publics ou encore de médiation. Or, malgré que cette pratique dans les institutions culturelles soit bien affirmée, sa présence du point de vue théorique dans le domaine de la recherche en muséologie semble loin d'être assurée.

Bien que ce phénomène soit en plein essor, à ce jour, peu de chercheurs se sont intéressés à cet aspect spécifique de la vie muséale. De plus, compte tenu de l'absence de consensus sur l'appellation de ce type d'actions, il est difficile de recenser les connaissances sur le sujet.

En 2011, le *Dictionnaire encyclopédique de muséologie* paru sous la direction d'André Desvallées et de François Mairesse, est devenu un ouvrage de référence majeur en muséologie en établissant les normes et les standards ainsi qu'en définissant les concepts et les composantes de chaque fonction des musées. Cependant, on n'y fait pas mention du développement des services culturels à proprement parler. Afin de mieux cerner ce concept, il est nécessaire de recouper plusieurs articles encyclopédiques de même que des définitions du dictionnaire sous les mots communication, éducation, médiation, musée, public, projet scientifique et culturel. L'omission d'une définition propre à la programmation culturelle offerte au grand public, à l'action culturelle ou aux activités de cet ordre est révélatrice du peu de savoirs formels disponibles sur cette pratique.

Selon Mairesse (2011), les transformations liées au développement de cette pratique dans les musées ont pourtant de vastes conséquences au sein de l'organisation ainsi que sur l'orientation des institutions.

« L'accueil, les animations, l'achat de souvenir, une petite restauration, constituent des pratiques déjà bien en place, initiées dès le XIX<sup>e</sup> siècle et que tout visiteur s'attend à trouver au sein de chaque établissement muséal. Au fur et à mesure du développement de la société de consommation, ces activités prennent une ampleur toujours croissante, engendrant souvent la multiplication des espaces qui leur sont dévolus. Mais, ces modifications, pour superficielles qu'elles paraissent dans l'essence du musée, entraînent aussi une mutation de l'institution elle-même qui, de service public consacré essentiellement à l'éducation et à la conservation, se voit propulsée sur le terrain de l'animation et du divertissement, tout en étant chargée de

générer des ressources financières alternatives pour mener à bien ses missions plus spécifiquement muséales (acquisitions, recherche, éducation, etc.) »<sup>3</sup>

De ce fait, il semble pertinent de se pencher sur les modes de fonctionnement de cette pratique en vue d'offrir des façons mieux adaptées au contexte muséal. Mais avant de débattre de l'essence même du phénomène, il importe de se donner certains repères dénominatifs.

## 2.2 La définition des concepts clefs

Dans un premier temps, il est primordial de mentionner qu'une distinction sera faite entre éducation muséale et action culturelle. Il va de soi que ces deux fonctions muséales comportent plusieurs similitudes. Toutes deux poursuivent des objectifs de transmission de connaissances et œuvrent en périphérie des expositions. Parfois, elles s'adressent à des visiteurs de groupes d'âges semblables. Cependant, elles usent de stratégies différentes.

Plusieurs études menées dans le domaine de l'éducation muséale ont contribué à la mise place de stratégies pédagogiques adaptées aux groupes qui fréquentent les musées en contexte scolaire ou ayant des besoins d'adaptation spécifiques. Contrairement aux activités offertes au grand public dans le cadre de l'action culturelle, ces stratégies s'adressent à des groupes ayant une certaine homogénéité. De ce fait, il semble nécessaire de différencier les deux domaines et de les étudier séparément pour bien comprendre les fonctionnements de chacun. Par ailleurs, la notion d'éducation muséale possède déjà une définition qui cerne bien l'étendue de son champ d'action. « L'éducation, dans un contexte plus spécifiquement muséal, est liée à la mobilisation de savoirs, issus du musée, visant au développement et l'épanouissement des individus, notamment par l'intégration de ces savoirs, le développement de nouvelles sensibilités et la réalisation de nouvelles expériences. »<sup>4</sup> En comparaison, on peut décrire le domaine des activités culturelles comme le fait Galard (2000). « Nous appelons "culturelles" un ensemble d'activités qui n'ont pas l'ambition d'être systématiques ou méthodiques comme doit l'être l'enseignement. La proposition culturelle est ponctuelle et facultative. Elle est destinée à un usage occasionnel et libre, sinon capricieux. »<sup>5</sup>

Ainsi, pour la poursuite de nos travaux, nous retenons que l'« éducation muséale » touche l'ensemble des activités et des programmes éducatifs visant des objectifs d'acquisition de connaissances proposées aux groupes de visiteurs homogènes ou encore ceux visitant les institutions culturelles dans un contexte scolaire. Pour sa part, « action culturelle » désigne l'ensemble des interventions mises en œuvre pour rejoindre le grand public de manière plus libre et plus ludique. Celles-ci peuvent être de plusieurs ordres. Les publications, la diffusion numérique et les programmes d'itinérance des collections en sont des exemples.

---

<sup>3</sup> Mairesse, F. (2011). Gestion, regard et analyse, dans Desvallées, A. et Mairesse, F. *Dictionnaire encyclopédique de muséologie*, page 175 à 199, Paris, Armand Colin, page 182.

<sup>4</sup> Chaumier, S. (2011). Éducation, regard et analyse, dans Desvallées, A. et Mairesse, F. *Dictionnaire encyclopédique de muséologie*, pages 87 à 120, Paris, Armand Colin, page 87.

<sup>5</sup> Galard, J. (2000). *Le regard instruit*, Paris, La Documentation française; Musée du Louvre, page 10.

En outre, les termes « projet culturel » identifient les missions, les orientations, les objectifs, les priorités de même que les publics visés par le musée ainsi que les moyens mis en place pour les rejoindre. Comme le précisent Caillet et Lehalle (1995) : « Le musée est bien une totalité dont le projet culturel sert à mieux coordonner les éléments. »<sup>6</sup> Ces considérations sont généralement décrites dans un document désigné par le vocable de « politique culturelle ». Les équipes et les départements responsables de ce domaine sont regroupés sous l'expression de « service d'action culturelle ». Enfin, l'ensemble des activités ou événements culturels offerts aux visiteurs selon une durée déterminée entre les murs de l'institution est identifié par le terme « programmation culturelle ».

### 2.3 L'action culturelle: la médiation à l'œuvre

Selon les écrits recensés, l'expansion de cette fonction muséale résulte en partie de l'apparition de la notion de médiation dans les institutions culturelles. Ce service s'apparente à une traduction en action des visées de la médiation culturelle. Les principes de ce concept prennent appui sur Montpetit (2011) dans l'article MÉDIATION qui définit cette notion de la manière suivante.

« Il désigne essentiellement toute une gamme d'interventions menées en contexte muséal afin d'établir des ponts entre ce qui est exposé (le voir) et les significations que ces objets et sites peuvent revêtir (le savoir). La médiation cherche quelquefois aussi à favoriser le partage des expériences vécues entre les visiteurs dans la sociabilité de la visite, et l'émergence de références communes. Il s'agit donc d'une stratégie de communication à caractère éducatif qui mobilise autour des collections exposées des technologies diverses, pour mettre à la portée des visiteurs des moyens de mieux comprendre certaines dimensions des collections et de partager des appropriations. »<sup>7</sup>

Tel que décrit un peu plus loin, la médiation se rapporte à plusieurs aspects connexes qui touchent notamment à la communication, à l'animation ainsi qu'à l'interprétation. En outre, l'idée de la médiation est divisée entre une approche théorique et un ensemble de pratiques et d'actions dirigées vers les visiteurs. Cette dichotomie constitue un des intérêts principaux à la réalisation de cette recherche.

Pour sa part, Montpetit (2011) identifie quatre éléments qui recouvrent les principes de médiation dans un contexte muséologique. Il s'agit de l'interprétation comme forme de médiation, de la position de l'institution comme médiateur des patrimoines, de l'exposition comme lieu de médiation, et finalement, des dispositifs ainsi que des actions de médiation. C'est ce dernier qui nous intéresse particulièrement bien que nous ferons un résumé des trois premiers éléments pour bien exposer l'étendue du concept de médiation.

---

<sup>6</sup> Caillet, E. et Lehalle, E. (1995). *À l'approche du musée, la médiation culturelle*, Lyon, Collection Muséologies, Les presses universitaires de Lyon, page 211.

<sup>7</sup> Montpetit, R. (2011). Médiation, regard et analyse, dans Desvallées, A. et Mairesse, F. *Dictionnaire encyclopédique de muséologie*, pages 215 à 233, Paris, Armand Colin, page 216.

D'abord, voyons l'interprétation comme forme de médiation. Cette approche a été développée dès le début du XX<sup>e</sup> siècle dans les parcs naturels d'Amérique du Nord avant de s'étendre sur un plan international. C'est-à-dire bien avant que l'on introduise la notion de médiation dans les musées. De cette façon, elle apparaît comme une des premières formes de médiation avec l'objectif de présenter le patrimoine aux visiteurs. Celle-ci est étroitement liée à une philosophie très répandue aux États-Unis à la même époque qui consistait à aborder la nature avec un sentiment quasi religieux. On retrouve la description de ce courant ainsi que les orientations de l'interprétation dans le principal ouvrage qui en témoigne : *Interpreting Our Heritage* de Freeman Tilden paru en 1957. L'intérêt actuel de cette forme de médiation réside dans le fait qu'elle a réussi à faire fi de la philosophie qui l'a fait naître pour se tourner vers un mode d'application plus universel. Cette démarche de communication « reconnaît l'importance du pôle du visiteur et celle de l'entraîner au-delà de ce qu'il voit, vers des significations et vers des relations que ces choses entretiennent encore avec son présent. »<sup>8</sup>

Le second élément aborde le rôle du musée comme gardien des patrimoines en vue des les transmettre à ses visiteurs. Il souligne l'importance de se soucier des publics et de leurs façons de s'approprier les contenus liés aux objets des collections. Cette position du musée dans la société a entraîné un important changement dans la façon d'aborder les publics et d'entretenir une relation avec ceux-ci. Cette tendance a également contribué au développement de la nouvelle muséologie apparue sur le plan international au cours des années 1980. Elle se caractérise par l'importance de la vocation sociale du musée de même que par les approches pluridisciplinaires. Ce mouvement a souvent été qualifié de « virage des publics » en opposition à l'intérêt centralisé sur les objets de la collection qui prédominait auparavant.

Troisièmement, nous présentons les outils et les stratégies de médiation que l'on retrouve au sein des expositions. On peut prendre en compte deux paliers de médiation en ce qui a trait aux expositions. Le premier concerne les objets eux-mêmes. À ce titre, les artefacts sont considérés comme des intermédiaires entre le visiteur et une information à communiquer. De cette manière, les objets deviennent des relais pour faire comprendre un propos. Celui-ci peut être relatif aux temps anciens dans une exposition à caractère historique ou encore à une conception différente du monde qui nous entoure dans le cas d'une exposition d'œuvres d'art. Le deuxième palier place l'exposition, c'est-à-dire l'ensemble des objets, leur agencement ainsi que leur disposition dans l'espace, comme intermédiaire entre le visiteur et le message ou l'opinion du concepteur de l'exposition sur un sujet. Ainsi, l'exposition s'apparente à un mode de communication en se faisant médiatrice, donc révélatrice de sens, entre un émetteur et un récepteur.

Pour terminer, la notion de médiation peut se retrouver dans les dispositifs et les actions médiatrices mis en place par les musées. C'est cet aspect du concept qui rejoint le sujet principal de ce travail. Dans cette catégorie d'éléments, Montpetit (2011) rassemble tous les dispositifs de médiation à la portée des musées qui ne sont pas des objets exposés. Leurs rôles sont variés. Ceux-ci servent, entre autres, à orienter la réception d'un message, à annoncer les sujets à venir dans une exposition, à revenir sur les propos discutés, à poursuivre, à développer les débats et les

---

<sup>8</sup> *Ibid.* page 228.

sujets regroupés dans une exposition, à faire vivre des expériences complémentaires ou encore à maintenir le contact avec le visiteur.

« C'est à ce stade que la médiation se propage hors des expositions et se continue dans les activités de médiation culturelle, avec les interventions “des professionnels des musées qui ont en charge l'accueil et l'information-formation des publics (conférenciers, animateurs d'ateliers, responsables d'actions, de programmes, de services culturels) en liaison avec la demande”. La médiation s'effectue, rappelons-le, par des dispositifs matériels et technologiques et par des personnes qui, à la manière de guides, entrent en relation d'aide avec les visiteurs. »<sup>9</sup>

La place des activités culturelles en périphérie des expositions, qui gagne en importance, se justifie selon une tactique supplémentaire pour rejoindre les publics de multiples façons. Comme Montpetit (2011) le mentionne, celles-ci peuvent prendre des formes différentes et remplissent plusieurs fonctions tout en assurant la transmission des contenus inhérents aux objets préservés. Il est permis de penser que ce nouveau champ d'action a élargi la portée des institutions muséales et qu'il peut en modifier les orientations de même que le mode de gestion.

Plusieurs écrits de Mairesse et Desvallées se sont penchés sur le rôle et la définition du musée. En prenant en considération de nombreux facteurs d'influence, ces auteurs questionnent un nouveau modèle d'institution. Publiées en 2007, certaines de leurs réflexions sur cette problématique sont regroupées dans la parution intitulée *Vers une redéfinition du musée?* Selon cette vision, il est primordial de redéfinir une institution pour en constater les changements et en valider les orientations.

Au fil du temps, les différentes versions d'une définition de l'institution deviennent révélatrices de son évolution. Ce sont ces transformations qui frappent le plus à la lecture de l'ouvrage dirigé par Mairesse et Desvallées (2007). Entre 1946 et aujourd'hui, le Conseil international des musées, identifié par l'acronyme ICOM, a souvent revisité sa définition du musée. Au départ, la nature de l'institution se résumait à la possession d'une collection ouverte au public. L'objet et sa préservation se trouvaient au cœur des préoccupations muséales. Avec le temps, la proposition originale s'est maintes fois modifiée afin de donner plus d'importance aux différents champs d'action de l'institution. C'est le cas de Gob (2007) qui expose bien la complexité d'identifier les rôles et les caractéristiques que l'on peut donner au musée. De simple gardien de collections accessibles, le musée est devenu un acteur social, un lieu d'études, un éducateur des foules, un conservateur du patrimoine, un espace de délectation, un outil au service de la modernité et des traditions.<sup>10</sup> En définitive on remarque qu'avec le temps, le rôle de diffuseur des savoirs et de médiateur auprès des publics a su se faire valoir au même titre que la conservation d'artefacts. Actuellement, la définition mise de l'avant par l'ICOM sert de référence à la communauté muséale internationale :

« Un musée est une institution permanente sans but lucratif au service de la société et de son développement ouvert au public, qui acquiert, conserve, étudie, expose et

---

<sup>9</sup> *Ibid.* page 225.

<sup>10</sup> Gob, A. (2007). Le dialogue du musée. dans Mairesse, F. et Desvallées, A. *Vers une redéfinition du musée?*, page 21 à 35, Paris, L'Harmattan.

transmet le patrimoine matériel et immatériel de l'humanité et de son environnement à des fins d'études, d'éducation et de délectation. »<sup>11</sup>

## 2.4 L'action culturelle au sein des autres fonctions muséales

Malgré l'adoption d'une définition du musée, l'ensemble de la communauté muséale lui donne plusieurs formes. En fait, l'organisation des grandes fonctions muséales varie d'une institution à l'autre et d'un théoricien à l'autre. Dans cette section, nous présentons des auteurs qui reconnaissent l'action culturelle comme une des fonctions intrinsèques aux musées et qui se sont questionnés sur son intégration au sein des autres fonctions muséales.

En 2010, Gob et Drouguet ont fait paraître la troisième édition du volume *La muséologie : Histoire, développement et enjeux actuels*. Tel qu'annoncé dans l'introduction, cet ouvrage n'a pas, comme première intention, d'approfondir les connaissances muséologiques d'un point de vue théorique. Cet outil de référence se veut plutôt « un manuel qui permet à ceux qui entendent s'insérer professionnellement d'embrasser l'ensemble des problématiques muséales. »<sup>12</sup> Pourtant, la posture de ces auteurs contribue à formaliser et à concrétiser les connaissances sur l'action culturelle dans la situation actuelle des musées comme institutions au service des publics.

« Structurer le cheminement à partir de l'objet, de l'argent ou du public, relève d'un choix idéologique, les auteurs assument pleinement que le sens du musée réside d'abord dans ses destinataires que ce sont les publics qui doivent justifier la pertinence des actions entreprises. C'est dans cette acceptation moderne du musée que s'inscrit l'ouvrage, mais aussi dans une approche résolument ancrée dans l'action culturelle. »<sup>13</sup>

Plus particulièrement, cette publication distingue quatre fonctions muséales: d'exposition, de conservation, scientifique ainsi que d'animation. La première, la fonction d'exposition, assure l'accessibilité des collections au public. La seconde, la fonction de conservation, est responsable de la préservation du patrimoine sous toutes ses formes et contre tout type de dégradation. Troisièmement, la fonction scientifique poursuit la recherche d'objets pour la collection et de savoirs sur ces derniers.

C'est la fonction d'animation qui retient notre attention. Étant récemment apparue, elle a pour rôle d'inscrire l'institution dans la vie culturelle et sociale de sa communauté. De plus, la mise en place de cette fonction se concrétise par plusieurs formes de manifestations. À titre d'exemple, les auteurs mentionnent qu'il peut s'agir d'expositions temporaires, de visites guidées, de conférences, de concerts, d'ateliers et d'événements. L'importance accordée à l'une ou l'autre de ces fonctions diffère d'une institution à l'autre. Cependant, cette proposition introduisant quatre principales fonctions permet un équilibre et une reconnaissance de chacun des domaines

---

<sup>11</sup> Le Conseil international des musées, *Définition du musée*, [<http://icom.museum/qui-sommes-nous/la-vision/definition-du-musee/L/2.html>] (consulté le 19 mai 2012).

<sup>12</sup> Gob, A. et Drouguet, N. (2010). *La muséologie : Histoire, développement et enjeux actuels*, Paris, Armand Colin, 3e édition, page 7.

<sup>13</sup> *Ibid.* page 8

d'activités. D'ailleurs, les quatre champs d'action regroupent l'ensemble des missions qui ont été confiées au musée et consignées dans sa définition. À titre d'exemple, le passage suivant illustre la position de la fonction animation et la manière dont elle s'est ajoutée aux fonctions plus traditionnelles de l'institution muséale.

« On peut parler d'une "triple cohérence" entre conservation, exposition et recherche, l'une ne pouvant s'envisager sérieusement indépendamment des deux autres. Quant à l'animation, elle est également vitale pour le musée, même si elle se situe en dehors de la triple cohérence définie plus haut : elle l'englobe, car elle donne vie aux autres fonctions du musée, au sens premier du mot "animer" ». <sup>14</sup>

Les principes de cette fonction ont été plus spécifiquement mis de l'avant par les travaux de Gob et Drouguet (2010). Dans un premier temps, la fonction animation englobe des activités d'ordres variées en lien direct ou non avec la nature du musée. Plus particulièrement, cette fonction regroupe autant les expositions temporaires, les visites guidées et les animations culturelles, que la boutique, les locations de salle et la cafétéria. Par la suite, les auteurs ont catégorisé certains types d'activités. Ainsi, cette approche effectue une distinction entre les animations d'ordre pédagogique, qui s'adressent aux publics scolaires, et les activités culturelles. La catégorie des activités culturelles propose des événements de tout genre dont, notamment, des visites guidées, des conférences, des colloques, des rencontres, des ateliers, des sorties hors des murs du musée et des concerts. Une catégorie intitulée « activités insolites » permet de prendre aussi en compte certaines initiatives inqualifiables.

Compte tenu du rôle social de cette fonction, trois objectifs sont en lien avec la fréquentation de l'institution. Le premier vise à accroître les publics ou en d'autres mots à inciter le plus de gens possible à fréquenter l'établissement. Cette visée ne s'inscrit pas uniquement dans une logique mercantile d'augmentation des profits de l'organisation, mais davantage dans celle de rendre les patrimoines et les collections accessibles à tous. Le second tend à la fidélisation des publics afin de maintenir une relation avec eux. Enfin, le dernier objectif aspire à diversifier les types de publics qui viennent au musée. Ces objectifs de développement de la fréquentation des institutions ne sont que quelques exemples de ce qu'une programmation culturelle peut accomplir pour un musée, mais nous y reviendrons.

Par contre, la fonction animation suscite des débats, ne faisant pas l'unanimité auprès des professionnels de musées. L'un des principaux enjeux relève de sa visibilité et de sa nature ponctuelle. En fait, bien qu'elle contribue à l'accomplissement des missions des institutions muséales, cette fonction peut donner l'impression de détourner le musée de sa vocation première de conservation et de recherche. Il demeure difficile d'harmoniser des actions axées sur le moment présent à une institution qui inspire à traverser les âges. En ce sens, Gob et Drouguet (2010) soulignent l'importance de bien définir les intentions de l'action culturelle au sein d'une politique pour en faire bon usage et ainsi éviter les dérives.

« Cette ouverture vers le public, le musée la concrétise d'abord à travers une politique de communication adéquate, qui traduit sa volonté d'ouverture, d'accueil, une image qui invite le visiteur. Elle se manifeste aussi dans des actions plus

---

<sup>14</sup> *Ibid.* page 65.

spécifiques et ponctuelles qui lui permettent de s'insérer dans la vie sociale la plus large. »<sup>15</sup>

L'apport d'une définition explicite de l'orientation des actions permet de mieux baliser l'application des pratiques au service des intérêts de chaque type d'institution culturelle. Cette réflexion est d'autant plus cruciale dans le cas du musée étant donné que cette institution assure simultanément plusieurs fonctions. À ce titre, les travaux de Tobelem (2010) ont principalement porté sur la gestion des musées dans la parution intitulée *Le nouvel âge des musées : Les institutions culturelles au défi de la gestion*. L'action culturelle y est abordée de pair avec plusieurs aspects de la gestion d'une organisation culturelle dont notamment, le développement des publics et la commercialisation. Cet auteur met en lumière la complexité de la mise en place et des risques d'une mauvaise utilisation de l'action culturelle. Il considère la possibilité de déterminer une stratégie de gestion différenciatrice qui soit propre au musée et qui arrive à bien valoriser l'ensemble de ses actions.

Tobelem (2010) aborde ouvertement la frontière qui sépare les notions de loisir et de culture. Or, l'action culturelle chevauche ces deux notions. Cet auteur met l'accent sur l'aspect hybride des institutions muséales ce qui permet de considérer l'ensemble de ses vocations. Ainsi, l'hybridation des institutions concerne plusieurs aspects de son organisation dont ses sources de financement, son personnel, son projet culturel, éducatif, scientifique, la place du domaine public ainsi que celle du privé. L'étude approfondie des objectifs de ces nombreux aspects soulève une impression de contradiction dans ses actions, notamment entre les notions de diffusion et de conservation, de production d'événements et de recherche, de loisir et d'éducation. C'est pourquoi il devient d'autant plus important de se doter d'outils de gestion pouvant servir la mission culturelle, scientifique et éducative de cette institution multifonctionnelle.

Également, l'ensemble de ces nouvelles problématiques est étroitement lié à la récente confrontation des musées avec la logique du marché de la culture. Tobelem (2010) reconnaît que l'action culturelle contribue au rayonnement du musée. Plus particulièrement, il souligne que les activités culturelles permettent d'attirer de nouveaux visiteurs tout en renouvelant l'attractivité de l'institution pour les divers publics qui la fréquentent déjà.

Par ailleurs, suivant la logique du marché, ce développement entraîne de nouvelles sources de revenus pour le musée. Bien que l'augmentation des bénéfices du musée soit souhaitable, Tobelem (2010) fait remarquer que la vigilance est de mise afin d'éviter que l'appât du gain vienne entraver la qualité des produits culturels offerts. L'auteur qualifie cette situation potentielle de risque de « disneylandisation » des musées. Cette préoccupation concerne l'estompement de la frontière entre « le secteur des musées, domaine des conservateurs et des chercheurs, qui fonde son action sur l'étude de collections originales et, d'autre part, celui du loisir ou de la consommation culturelle et touristique. »<sup>16</sup>

Afin d'éviter de dénaturer le musée, l'auteur met de l'avant plusieurs recommandations sur le mode de gestion d'une institution muséale. Parmi celles-ci, Tobelem (2010) fait d'abord

---

<sup>15</sup> *Ibid.* page 229.

<sup>16</sup> Tobelem, J-M. (2010), *Le nouvel âge des musées : Les institutions culturelles au défi de la gestion*, Paris, Armand Colin, 2e édition, p.263.

valoir l'encouragement à l'essor des services publics c'est-à-dire les services éducatifs ou de l'action culturelle. La seconde souligne l'importance d'instaurer des équipes de professionnels pluridisciplinaires tandis que la troisième incite à se questionner sur la nature de l'offre elle-même. Cette dernière suggère un renouvellement de l'ensemble des « produits muséaux » en fonction d'un projet culturel et scientifique qui favoriserait la rencontre entre le musée et ses différents types de visiteurs.

La concrétisation de ces recommandations requiert le développement de stratégies qui soient propres à l'action culturelle dans les musées. En ce sens, l'ensemble des auteurs présentés précédemment souligne l'importance de l'action culturelle ainsi que la nécessité de lui définir une orientation.

Les recherches d'Élisabeth Caillet se sont intéressées plus spécifiquement à la médiation et l'action culturelle dans les musées. Ses travaux ont contribué à définir l'ensemble du champ d'action de ce domaine. À titre d'exemple nous avons retenu *À l'approche du musée, la médiation culturelle* rédigée en collaboration avec Lehalle (1995) ainsi que l'ouvrage intitulé *Stratégies pour l'action culturelle* coécrit avec Coppey (2003).

Dès 1995 Caillet et Lehalle ont pris appui sur les résultats de nombreux colloques, séminaires et recherches réalisés entre 1988-1993 afin de faire reconnaître la médiation culturelle comme pratique et champ de recherche à part entière. Il est intéressant de souligner qu'encore en 2012, l'étude de l'action culturelle semble encore en cours de positionnement au sein de la recherche en muséologie.

Caillet et Lehalle (1995) abordent la manière dont les musées ont développé des outils servant à mieux comprendre et servir leurs publics. Selon ces auteurs, la médiation ne peut exister sans une conception précise du musée. Ce discours est particulièrement intéressant puisqu'il rompt avec la description traditionnelle de la fonction éducative en contexte muséal. Ainsi, l'approche de la médiation culturelle inclut toute forme de dialogue avec le visiteur. Par exemple, il peut s'agir autant de muséographie, d'expositions que d'événements culturels.

En outre, Caillet et Lehalle (1995) proposent un modèle d'étude de fonctionnement en vue des projets culturels dans un musée. On y reconnaît l'importance de l'interdisciplinarité chez les professionnels du domaine de la médiation culturelle. Selon cette perspective de professionnalisation, Caillet et Lehalle (1995) font valoir le développement d'une formation spécifique aux futurs médiateurs.

Caillet et Lehalle (1995) ont le mérite de présenter un cadre théorique du positionnement de l'action et de la médiation culturelles dans les musées. Bien que ce dernier ne reflète pas les enjeux actuels et qu'il soit généralement effectué en contexte des musées français, dans le cadre de cette étude, il servira d'outil d'analyse des résultats.

Plus récemment Caillet a publié *Stratégies pour l'action culturelle* en collaboration avec Coppey (2003). On remarque que la notion d'action culturelle s'y est affinée et qu'elle est désormais différenciée du principe plus large de médiation culturelle. À l'instar de Gob et Drouguet (2010), cet ouvrage a pour objectif d'offrir des méthodes, des outils et des pistes de

réflexion aux professionnels responsables de développer l'action culturelle dans un contexte muséal. Il s'agit d'une des rares références dotée d'une définition de l'action culturelle : « une suite d'événements, conçus dans une durée déterminée, au sein d'un équipement cherchant à communiquer à ses usagers ce qu'il juge être l'intérêt de son activité scientifique ou artistique. »<sup>17</sup> En première partie, les auteurs décrivent des démarches et des pistes à suivre pour concevoir des activités efficaces. Celles-ci sont présentées, plutôt comme des modèles dont les professionnels peuvent s'inspirer. Par la suite, on y fait quelques études de cas qui démontrent comment certaines institutions se sont approprié le modèle proposé en réponse à leurs besoins respectifs.

Par ailleurs, la démarche des auteurs prend en considération l'évolution de la notion de culture ainsi que les demandes du public et identifie les aspects et les facteurs qu'une programmation culturelle doit prendre en compte. Caillet et Coppey (2003) considèrent également l'aspect événementiel, éducatif et médiateur de l'action culturelle qui doit être spécifique à l'institution qui la conçoit. Ces auteures soulignent l'importance de diversifier les objectifs poursuivis par les différentes activités de la programmation culturelle puisque ceux-ci ont un impact direct sur l'organisation de l'institution, l'équipe de professionnels requise ainsi que la qualité de l'ensemble de l'offre. Ceci dit, elles considèrent le risque encouru d'une mauvaise application de cette proposition comme la multiplication des activités pour chaque type de publics sans avoir au préalable défini une orientation générale.

« [...] Il apparaît que cette segmentation et des publics et des activités est généralement l'effet de débordement successif non maîtrisé de la part des services aux publics ; qu'on a donc suivi une demande sans avoir auparavant précisé quels étaient les objectifs prioritaires que l'on se donnait à atteindre, que l'on faisait partager aux partenaires et qui s'inscrivaient dans les grands objectifs des tutelles. La diversité de l'offre d'activités culturelles relève alors d'une logique de la demande, sans filtre autre que la capacité matérielle à faire, plutôt que d'une logique de l'offre construite stratégiquement avec une politique de publics volontaire et consciente, soit une véritable dialectique de la demande sociale. »<sup>18</sup>

Ces auteures mentionnent que l'heure n'est plus aux questionnements sur le bien-fondé des équipements culturels, mais plutôt sur les savoirs et les méthodes essentiels à leur fonctionnement. Pour ce faire, elles ont élaboré une démarche réflexive pour venir en aide aux responsables des services culturels dans l'évaluation, l'organisation et la conception de leur programmation. Celle-ci débute par une auto-évaluation des effectifs déjà en place. La réflexion porte sur les quatre catégories d'exigences que remplissent normalement les services culturels sur une base quotidienne. Il s'agit de la maîtrise de la fréquentation de l'établissement, l'accroissement de la qualité des activités offertes, l'inscription de ces dernières dans l'environnement et le contexte spécifiques à l'institution et finalement, le développement d'outils et de ressources au sein du service culturel. L'ensemble des réponses aux interrogations portant sur ces quatre thématiques, jumelée à une profonde analyse d'un descriptif portant sur l'usage des équipements culturels, permettent de définir des objectifs précis qui guideront, par la suite, les actions menées par le service culturel de chaque institution.

---

<sup>17</sup> Caillet, E. et Coppey, O. (2003), *Stratégies pour l'action culturelle*, Paris, L'Harmattan, Collection Patrimoines et Sociétés, page 31.

<sup>18</sup> *Ibid.* pages 23 et 24.

Caillet et Coppey (2003) ont déterminé six classes basées sur le contenu des produits offerts par des institutions culturelles. Cette classification peut servir d'outil d'analyse d'une offre. La première classe rassemble les produits d'information et de promotion qui incitent le public à venir visiter l'institution. La seconde concerne les produits d'accueil, c'est-à-dire toutes les actions qui assurent le confort des visiteurs lors de leur passage au musée. La troisième est constituée des produits programmés tels que les activités culturelles. Ensuite, les produits ciblés rassemblent l'offre développée pour des publics spécifiques. Dans la cinquième classe, les produits dits d'autonomisation sont regroupés. Il s'agit ici des services et des documents qui ont pour visée de rendre les usagers autonomes dans l'utilisation de l'institution culturelle. Enfin, la sixième catégorie porte sur les produits de transfert et de démultiplication. Ce sont des actions qui cherchent à consolider et enrichir les autres classes de produits. C'est le cas, par exemple, des formations, des publications et des colloques.

La recommandation la plus appuyée par cette démarche consiste à encourager les institutions muséales à se doter d'une politique culturelle. Le passage suivant résume bien les visées du processus mis de l'avant par Caillet et Coppey (2003).

« La réalisation de la démarche passe par l'identification des spécificités de l'établissement, l'identité de l'équipement dans son environnement, les attentes des partenaires ; par l'analyse des produits et des activités de l'action culturelle au sein de l'établissement et par la détermination des axes d'actions et des stratégies. »<sup>19</sup>

En conclusion, les écrits recensés abordent principalement les auteurs qui se sont intéressés à la théorie sous-tendant l'action culturelle dans les musées. Nous avons constaté que malgré un nombre impressionnant d'articles sur le sujet, la plupart d'entre eux font la description de projets et d'initiatives spécifiques dans diverses institutions. De ce fait, ils sont davantage utiles pour décrire la pratique que pour approfondir la réflexion sur sa mise en place. De manière générale, ces articles tendent à défendre l'importance de telles actions au sein des institutions muséales en démontrant comment ces projets ont réussi à rejoindre des publics nouveaux ou encore faire naître de nouvelles collaborations. Rasse (2000) expose bien cette tendance.

« Comme toute notion à la mode, le terme de “médiation culturelle” devient difficile à cerner. Sa définition oscille entre deux extrêmes : d'un côté, une approche théorique très générale, de l'autre, des descriptions, des comptes rendus d'expériences très pragmatiques, centrés sur des réalisations novatrices du moment. »<sup>20</sup>

Dans la section suivante, nous présentons une rétrospective de l'évolution de la pratique muséale au Québec permettant également de mieux comprendre la tradition muséale soutenant la situation des trois institutions participantes à l'étude de cas de cette recherche.

---

<sup>19</sup> *Ibid.* page 85.

<sup>20</sup> Rasse, P. (2000), « La médiation, entre idéal théorique et application pratique » dans *Recherche en communication*, Louvain la Neuve, n° 13, Mars 2001, page 38.

## 2.5 Portrait du développement de l'action culturelle au Québec

Au Québec, comme ailleurs, c'est d'abord l'éducation qui a gagné en importance au sein des musées. Blais (2000), dans un article paru dans la revue *Musées, L'éducation muséale au Québec : Aperçu historique*, s'est intéressé à l'apparition de cette fonction dans nos institutions muséales. Il divise l'évolution de la notion d'éducation muséale en trois grands épisodes<sup>21</sup>. Le premier débute avec le XIX<sup>e</sup> siècle. Blais (2000) le décrit comme une tentative de démarrage. Les musées ambulants qui abordent l'histoire naturelle et exposent des curiosités de toutes sortes foisonnent dans les villes de Québec et de Montréal. On y trouve surtout du divertissement pour le grand public.

«Ceux-ci offrent de l'hétéroclite, des curiosités, du sensationnel. Certains accompagnent leurs présentations de spectacles divers, de dioramas, de jeux de divertissement, de pièces de théâtre, de concerts, de livrets explicatifs. Cet aspect ludique, qui n'est pas étranger à nos musées contemporains, est un élément fondamental pour attirer les foules, particulièrement les familles, mais aussi, à l'occasion, les scolaires. »<sup>22</sup>

La seconde moitié du siècle voit apparaître de nouvelles institutions muséales grâce au collectionnement et au support financier de mécènes, de collèges, d'universités et de congrégations religieuses. Ces musées deviennent rapidement des lieux de savoirs, de références et, par le fait même, d'éducation. Ils s'adressent à leurs usagers par l'entremise de cours, de conférences et d'ateliers. Au même moment, le système des écoles publiques prend forme sur l'ensemble du territoire québécois. Le développement du système de l'éducation oblige les musées à se repositionner. Plusieurs d'entre eux s'éloignent peu à peu de leur mandat d'éducation pour se préoccuper davantage de leurs collections et de leur documentation. Il en sera ainsi jusqu'au cœur des années soixante qui marquent le passage au second épisode.

Le second épisode se démarque du précédent par le retour du mandat éducatif dans les missions du musée et du dynamisme des méthodes utilisées pour y parvenir. Au Québec, il est possible de recenser des activités à caractère éducatif dès les années trente. Cependant, c'est en 1961 qu'on voit apparaître au Musée des beaux-arts de Montréal le tout premier service éducatif. À la suite de cette initiative, plusieurs autres institutions ont emboîté le pas. Selon Blais (2000), cette nouvelle vague d'intérêt pour l'éducation muséale a été générée par une prise de conscience collective de l'importance et de la richesse du patrimoine québécois. Il fait également valoir que l'Exposition universelle de 1967 a fait renaître chez le grand public l'engouement pour les institutions muséales. À ce moment, la majorité des programmes et des activités développés s'adresse au public scolaire. Ainsi riche de ces nouvelles expériences et faisant face à de nouvelles problématiques, le domaine commence à se doter d'une littérature portant sur l'éducation en milieu muséal. Cette entreprise ouvre la porte au troisième et dernier épisode décrit par l'auteur : la professionnalisation.

---

<sup>21</sup> Blais, J-M. (2000), *L'éducation muséal au Québec : Aperçu historique*, *Musées*, Volume 22, pages 7 à 12.

<sup>22</sup> *Ibid.* page 9.

Entre 1980 et 1990, la recherche a accumulé les savoirs et les expérimentations dans le domaine de l'éducation muséale. Les éducateurs qui occupent une place de plus en plus importante au sein de leurs institutions et développent une nouvelle expertise. « C'est ainsi que l'éducateur se définira de plus en plus, surtout depuis une dizaine d'années, comme un défenseur des publics, un spécialiste des théories d'apprentissage, de la communication, de l'interprétation et de l'évaluation. »<sup>23</sup>

À cela s'ajoutent des publications qui viennent formaliser les savoirs de ce nouveau type de professionnels. Des associations, des programmes de formation et des groupes de recherche se forment pour approfondir les connaissances de ce champ d'action. C'est le cas du Groupe de recherches sur l'éducation et les musées (GREM) en œuvre depuis 1981. Bien qu'aucune distinction ne soit encore présente entre les notions d'éducation muséale et l'action culturelle dans les musées, la nature éducative du musée se sépare peu à peu de celle du contexte scolaire. Ce développement survient dans les décennies suivantes.

En suivant la logique de Blais (2000) nous pourrions qualifier ce nouvel épisode de celui de la spécialisation. Par exemple, une comparaison entre deux publications décrivant les emplois reliés à ce champ d'activités témoigne bien de ce changement. Le *Devis de formation professionnelle: Éducateur de musée* réalisé en 1989 par le Ministère de la Main-d'œuvre et de la Sécurité du revenu nomme alors les professionnels du domaine « éducateurs » ou « animateurs ». Ils y sont définis comme des professionnels de l'apprentissage par l'objet et de l'accessibilité des contenus. Leur mission principale consiste à servir de trait d'union entre les établissements scolaires et le musée. L'ensemble de leurs fonctions se décline en six activités : mettre au point la programmation, concevoir le matériel didactique, assurer la réalisation de la programmation, gérer ses activités, effectuer des recherches et voir au rayonnement de la profession. L'on constate le peu d'informations sur les moyens disponibles pour l'élaboration des programmations éducatives et d'action culturelle à l'exception de visites commentées, d'ateliers, de conférences et de tables rondes<sup>24</sup>.

Compte tenu de l'évolution rapide de la pratique, cette description de la discipline éducative au sein des musées est vite devenue désuète. L'*Analyse de la profession : Chargée ou chargée de projet à l'action éducative et culturelle* réalisée par la Société des musées québécois en 2000 constate la pertinence de mener une étude en vue de définir un profil professionnel propre à l'action culturelle et éducative puisque des services et des postes de directions trouvaient de plus en plus leur place au sein de l'organisation des institutions muséales du Québec.

Ainsi, l'avancée de la pratique dans les musées a conduit à un examen approfondi de la division des tâches et de la nature de l'emploi dans le domaine de l'éducation muséale et de l'action culturelle. Désormais présente, la division entre les deux notions est révélatrice de la reconnaissance à part entière de la fonction de l'action culturelle dans les musées. Dans ce rapport d'analyse, les professionnels de ce domaine sont dorénavant des chargés de projets à l'action

---

<sup>23</sup> *Ibid.* page 11.

<sup>24</sup> Ministère de la Main-d'œuvre et de la sécurité du revenu (1989) *Devis de formation professionnelle : Éducateur de Musée*, Québec, gouvernement du Québec, janvier, 41 pages.

culturelle. Ce sont des spécialistes de la médiation et de l'interprétation. De plus, on reconnaît la présence d'une structure administrative spécifique à l'action culturelle dans plusieurs institutions. La division entre les activités à caractère didactique et celles à caractère ludique y est aussi exposée. La diversité des expérimentations en matière d'éducation muséale et d'action culturelle se concrétise par de nouvelles approches utilisées dans les musées comme en témoigne le passage suivant.

« [...] les musées mettent à la disposition du public des jeux interactifs, des salles de découvertes, des boîtes d'exploration, des ateliers mobiles. Ils n'hésitent pas à recourir à diverses formes d'expressions comme la musique, le cinéma, le théâtre, la poésie, le multimédia, la peinture, etc. Même la traditionnelle visite guidée a fait peau neuve ; parcours de nuit, visite thématique, visite théâtrale, rallye, observation d'animaux en milieu naturel, etc., font partie des activités offertes au public. »<sup>25</sup>

En ce sens, les principales tâches, selon les six activités, révèlent un accroissement des responsabilités ainsi qu'une implication grandissante de ces fonctions dans les autres domaines muséaux qui contrastent à celles exposées dans le devis paru en 1989. Ces activités sont, notamment, la programmation des projets, la conception et la réalisation d'un projet, la mise en œuvre des projets, la gestion des ressources financières et matérielles, la participation au choix et à la conception des projets d'exposition le cas échéant et le développement de l'expertise.

Par ailleurs, on peut s'interroger sur les critères permettant de diviser les champs d'activités de l'éducation muséale de celle de l'action culturelle. Une étude menée par le Groupe de recherche sur l'éducation et les musées (GREM) intitulée *Les services éducatifs et/ou d'action culturelle des institutions muséales québécoises* (2000) ainsi que l'article de Cloutier (2000) paru dans le périodique *Musées* sous le titre *L'action culturelle à l'ère postmoderne de la muséologie : sa place dans les fonctions muséales* propose certaines pistes de réponses.

L'étude du GREM (2000) a été motivée par l'apparition de nombreux services éducatifs et d'action culturelle dans les institutions muséales québécoises. L'ampleur du phénomène a fait naître plusieurs questionnements au sein du groupe de recherche. « Ce mouvement témoigne-t-il d'une valorisation de la place de l'éducation au sein des institutions muséales, révèle-t-il une mutation fondamentale des orientations traditionnelles des musées ou n'est-il qu'un leurre pour satisfaire aux exigences des bailleurs de fonds, des autorités gouvernementales et de l'opinion publique? »<sup>26</sup> Ainsi, « les données recueillies fournissent des informations d'ordre épistémologique, administratif, sociologique et pédagogique qui, à défaut de fournir des réponses complètes et entièrement satisfaisantes, permettent de mieux décrire la situation qui prévaut dans les musées québécois. »<sup>27</sup> Les résultats de cette recherche révèlent l'amorce de la division entre les notions d'éducation muséale et d'action culturelle. Plus précisément, la création d'un service éducatif et/ou d'action culturelle est généralement mise en place dès l'ouverture des portes d'un

---

<sup>25</sup> *Ibid.*, page 20.

<sup>26</sup> Groupe de recherche sur l'éducation et les musées, (2000). *Les services éducatifs et/ou d'action culturelle des institutions muséales québécoises*, Montréal, Université du Québec à Montréal, page 8.

<sup>27</sup> *Idem*

musée ou du moins, la suit de très près. De plus, ce résultat est constant pour l'ouverture des institutions les plus récentes c'est-à-dire celles qui ont été mises sur pied entre 1970 et 1992. La présence de ces deux notions dès l'existence d'un musée démontre qu'elles font désormais partie intégrante des fonctions muséales principales au même titre que la conservation, la recherche et les expositions.

L'étude devait *a priori* porter uniquement sur les activités éducatives. L'analyse des résultats indique à propos des activités culturelles que celles-ci occupent désormais une place grandissante au sein des fonctions muséales. De ce fait, elles ont été considérées dans la cueillette de données puisqu'il s'avère encore problématique de les distinguer des activités éducatives d'une manière précise.

Pour sa part, Cloutier (2000) a mené une étude sur la place et les spécificités de l'action culturelle au Québec dans l'article *L'action culturelle à l'ère postmoderne de la muséologie : sa place dans les fonctions muséales*. Selon cette auteure, les nouveaux espaces que l'on retrouve dans les musées favorisent la mise en place d'activités culturelles de tout genre. En effet, les musées construits depuis les années soixante-dix multiplient les espaces pouvant remplir différentes vocations tels que des salles de découvertes, de vastes halls et des auditoriums. Ces nouvelles possibilités constituent un facteur important du dynamisme des manifestations culturelles dans les musées.

Par la suite, l'auteure s'interroge sur les différences entre les notions d'éducation muséale et celle d'action culturelle. En se basant sur le devis professionnel de chargé de projets à l'action éducative et culturelle le plus récent, Cloutier (2000) détermine les critères suivants pour diviser les deux champs d'expertise.

« Il importe, en effet, de préciser que, bien que l'action culturelle ait en soi une valeur éducative, elle se différencie essentiellement de l'action éducative par la diversité de ses activités et de ses moyens d'expression, par leur rythme rapide et ponctuel, et par son caractère proprement événementiel. L'activité éducative, même dans sa forme la plus dynamique, a pour objectif de favoriser le processus d'apprentissage. »<sup>28</sup>

L'auteure, qui expose la variété des types d'activités que l'on retrouve dans les musées québécois, souligne que ces événements constituent de bons moyens d'animer le lieu et de le rendre accessible tout en faisant connaître la communauté d'artistes et d'artisans qui l'entoure. Cependant, Cloutier (2000) rapporte que pour demeurer justifiées et pertinentes en milieu muséal, les activités culturelles se doivent de « faire comprendre la thématique générale du musée ou d'une exposition par des moyens différents de l'exposition ou des activités éducatives. »<sup>29</sup>

---

<sup>28</sup> Cloutier, G. (2000), *L'action culturelle à l'ère postmoderne de la muséologie: Sa place dans les fonctions muséales*, *Musées*, Volume 22, page 18.

<sup>29</sup> *Ibid.* page 19.

Toutefois, malgré la richesse des innovations et des collaborations du développement de l'action culturelle, Cloutier (2000) conclut que l'action culturelle n'est toujours pas considérée à sa juste valeur. « La muséologie québécoise n'a, à l'heure actuelle, ni évalué ni déterminé l'ampleur et la portée de l'action culturelle comme stratégie indispensable à son développement et à son rayonnement dans la société. »<sup>30</sup>

Les travaux de Cloutier (2000) sur le développement de l'action culturelle au Québec contribuent à mettre en lumière un portrait détaillé de son évolution. En ce qui a trait à ses points forts, ils identifient l'impact général de l'action culturelle sur les modes de fonctionnement des institutions, sur l'élargissement des publics qui les fréquentent et les collaborations originales qu'elle fait naître. À l'opposée, l'on compte l'absence de consensus sur la définition de l'action culturelle et d'informations permettant d'en déterminer une orientation, l'absence d'une politique culturelle de même que le caractère ponctuel parmi ses faiblesses. En effet, il semble difficile de mesurer son impact et de bâtir des collaborations durables et solides avec des partenaires extérieurs à l'institution muséale. En conséquence, le mode de fonctionnement plutôt événementiel augmente la difficulté d'harmoniser cette fonction muséale avec celles plus traditionnelles de la recherche et de la conservation.

L'auteure suggère de donner une plus grande place à l'action culturelle en tant que mission fondamentale des institutions muséales. Elle propose de rejoindre les non-publics par la programmation culturelle en innovant en matière d'approches et de collaborations. Selon Cloutier (2000), chaque musée doit se doter d'une politique culturelle définissant son champ d'action et tenter de se positionner sur la scène internationale. Ainsi, elle espère que la prochaine décennie sera riche en études et en analyses qui documenteront le domaine de l'action culturelle en milieu muséal.

Plus de dix ans se sont écoulés depuis le dernier épisode présentant l'évolution de la fonction éducative dans les musées québécois définis par Blais (2000). D'ailleurs, ces deux textes ont été publiés dans le périodique *Musées* dans le cadre d'un numéro intitulé *Éducation et action culturelle : des pratiques en mutation*. Celui-ci, entièrement consacré à la fonction éducative et culturelle des musées au Québec, donne la parole aux professionnels afin qu'ils se positionnent sur le développement et les perspectives d'avenir de ces deux champs.

La muséologie québécoise a été marquée par un fort d'intérêt pour l'action culturelle au cours de la dernière décennie. Comment la situation a-t-elle évolué dans nos musées? Bien que l'on retrouve peu de littérature récente sur l'action culturelle dans les musées, sa pratique continue pourtant de gagner en importance. En 2009, la Société des musées québécois (SMQ) a entrepris un projet d'États généraux des musées du Québec afin de mieux cerner les enjeux et les défis actuels du secteur.<sup>31</sup> Cette opération d'envergure s'est étendue jusqu'en automne 2011. Elle a permis de formuler des recommandations, des pistes de solutions et des propositions d'actions concertées qui contribueront au développement et à la vitalité du secteur muséal au Québec.

---

<sup>30</sup> *Ibid*, page 18.

<sup>31</sup> Société des musées québécois, *Dossiers thématiques : États généraux des musées du Québec*, [ [http : //www.dossier.smq.qc.ca/thematiques/etats-generaux](http://www.dossier.smq.qc.ca/thematiques/etats-generaux)] (page consultée le 5 septembre 2011).

Dans un premier temps, quatre comités de travail ont été formés pour discuter de thématiques précises: l'ensemble du réseau muséal, leurs ressources humaines, la conservation et la gestion des collections et des sites et pour terminer, les activités de diffusion. Les réflexions nées de ces rencontres ont ensuite servi de point de départ aux échanges qui se sont tenus tout au long des deux années d'États généraux. Les points soulevés lors de ces rencontres brossent un tableau exhaustif de la situation actuelle dans les musées québécois.

Dans le cadre de la présente recherche, nous nous intéressons aux pistes de réflexion du comité présidé par Benoît Légaré sur les activités de diffusion incluant l'éducation muséale, l'action culturelle, les expositions et le développement des publics. Tous les enjeux abordés ont été classifiés en neuf catégories. Il y a d'abord les enjeux concernant le positionnement des musées. Sont ensuite présentés les enjeux en lien avec l'action culturelle et l'action éducative. La troisième catégorie est dédiée aux problématiques technologiques. Les enjeux reliés au réseautage, à la citoyenneté, aux développements des publics, au marketing et à l'excellence forment chacun une catégorie indépendante. La dernière catégorie regroupe les enjeux de durabilité.

Dans un premier temps, examinons les recommandations spécifiques aux enjeux reliés à l'action culturelle et éducative. D'une part, le document souligne la transformation de vocation et d'approche en cours dans les musées. Les musées sont devenus des lieux de débats et d'échanges avec leurs usagers. Ils accordent une grande importance à la participation lors d'activités à caractère éducatif ou culturel. De ce fait, on encourage la convergence des programmes menés par les différents services. Dans un deuxième temps, on suggère de rechercher du financement et des partenariats auprès d'entreprises privées pour la création des programmes éducatifs et culturels.

Les autres recommandations sont d'ordre plus général et touchent l'ensemble des moyens de diffusion que l'on retrouve dans les institutions muséales. Pourtant, à la lecture du document, on remarque qu'une meilleure connaissance du fonctionnement d'une programmation culturelle permettrait de répondre aux enjeux soulevés par les États généraux des musées du Québec (2011). La programmation culturelle contribue à affirmer le rôle social du musée en encourageant les initiatives avec la communauté, les partenariats et permet de rejoindre de nouveaux publics. Les spécificités de ce domaine sont un pas vers l'harmonisation des différents services des musées afin d'élaborer une offre intégrée et la diffusion du savoir par différents moyens comprenant les expositions, les publications et les autres fonctions muséales. Une programmation culturelle, par l'entremise d'ateliers, de conférences, d'animations itinérantes, servirait à tous les champs d'actions muséaux, devenant le point de rencontre entre les différentes fonctions du musée et leurs usagers.

Compte tenu de cette situation, la présente recherche s'inscrit bien dans le contexte actuel. L'étude de la programmation culturelle reste, à ce jour, peu documentée. Plusieurs questions demeurent encore sans réponse : comment l'action culturelle devrait-elle se déployer dans le monde muséal? Quel genre d'activités serait-il souhaitable de mettre en place? L'offre culturelle que l'on retrouve aujourd'hui est-elle en accord avec la mission des institutions? L'élaboration

d'une politique culturelle distincte de la politique éducative serait-elle nécessaire? Y a-t-il des objectifs précis à atteindre par l'entremise de la programmation culturelle? Et si c'est le cas, lesquels? Le foisonnement des activités qui ont lieu dans les musées est-il justifié? Dans cette perspective nous exposons la problématique retenue dans le cadre de ce travail.

### 3- La question générale de la recherche

Notre recension des écrits a permis de dégager différents principes et éléments inhérents à la notion d'action culturelle, malgré l'absence de consensus sur une définition uniformisée. Dans le cadre de ce travail, nous nous référerons à la définition développée par Caillet et Coppey (2003) pour désigner l'action culturelle : « **Une suite d'événements, conçus dans une durée déterminée, au sein d'un équipement cherchant à communiquer à ses usagers ce qu'il juge être l'intérêt de son activité scientifique ou artistique** »<sup>32</sup>

Il ressort aussi de la recension des écrits que l'action culturelle peut remplir plusieurs rôles au sein d'une institution muséale. La programmation culturelle peut être considérée selon une entité servant plusieurs objectifs plutôt que de s'intéresser à la portée individuelle de chaque activité. Cette posture constitue une avancée sur les études menées au préalable. Ainsi, l'investigation des actions entreprises grâce à la description des méthodes utilisées permettra l'amélioration des connaissances dans ce domaine. L'observation des pratiques contemporaines fournit les informations nécessaires pour en comprendre le fonctionnement. En outre, la programmation culturelle est également porteuse des motivations d'une institution muséale lors de son développement. En conséquence, cette recherche se veut un regard vers une meilleure compréhension des composantes constituant l'élaboration d'une programmation culturelle adaptée aux besoins spécifiques des musées.

Considérant que la reconnaissance de la programmation culturelle au sein des autres fonctions muséales contribue ultimement au rayonnement des institutions muséales québécoises, l'objectif général de cette étude vise l'amélioration des connaissances sur les pratiques de l'action culturelle. Nous nous intéressons à la programmation culturelle d'institutions de natures différentes, producteurs d'expositions et diffuseurs de culture au Québec. Ainsi, nous tentons de répondre à la question de recherche suivante: quels sont les objectifs, les moyens et les stratégies qui soutiennent la mise en place d'une programmation d'activités culturelles dans trois organisations culturelles majeures, productrices d'expositions et d'événements culturels au Québec?

#### 3.1 Les hypothèses et objectifs de la recherche

Grâce à l'observation et à l'analyse de pratiques concrètes, nous souhaitons faire émerger une ébauche de théorie de la programmation culturelle dans les institutions productrices d'expositions et diffuseur de culture. Les écrits précédemment recensés ont démontré que les activités d'une programmation culturelle peuvent remplir différents rôles. Selon notre hypothèse, tous ces rôles sont présents au sein d'une programmation culturelle. Certaines activités ont pour objectif de faire la promotion de l'exposition tandis que d'autres contribuent à la médiation de sa

---

<sup>32</sup> Caillet, E. et Coppey, O. (2003), *Stratégies pour l'action culturelle*, Paris, l'Harmattan, Collection Patrimoines et Sociétés, page 31.

thématique. Une partie des activités sont conçues pour rejoindre de nouveaux publics et inscrire davantage le musée dans sa communauté alors que d'autres remplissent un rôle d'éducation non formelle.

Le rôle représenté par le plus grand nombre d'activités dans la programmation culturelle est celui mis de l'avant par l'institution afin de soutenir sa mission. En ce sens, il révèle l'utilisation privilégiée par l'action culturelle. Ainsi l'action culturelle possède un fort potentiel de rayonnement de l'institution dans la mesure où des objectifs à atteindre et des orientations à respecter sont inclus dans la programmation culturelle. Quoique récente, cette fonction muséale est un outil offrant un nombre important de possibilités.

En outre, l'importance grandissante de la pluridisciplinarité dans les programmations d'activités de l'ensemble des diffuseurs culturels au Québec est une nouvelle réalité qui apparaît à la fois riche de développement, mais également lourde de conséquences si l'on ne se questionne pas sur sa portée. En effet, il semble peu souhaitable que toutes les institutions se lancent dans la production d'ateliers, de spectacles, d'expositions, de créations artistiques de toutes sortes sans égard pour la nature de leurs établissements ou encore pour la spécialité des organismes qui les entourent. Il est à craindre qu'à vouloir tout explorer certaines institutions se dénaturent et qu'elles se fassent de la compétition entre elles en développant des programmations trop semblables.

Aussi, au cours de la présentation de la recension des écrits, nous avons pu constater que si la pratique est en constante évolution, la théorie pour sa part, ne suit pas toujours les avancées. On remarque que les programmes de formation offerts dans la discipline muséologique sont tributaires de cette situation. C'est pourquoi l'examen de l'action culturelle et de ses possibilités nous apparaît des plus pertinents. Bien que le mouvement soit déjà amorcé, notre étude souligne l'importance du développement d'une politique culturelle dans les musées qui détermine un cadre de références dans le renouvellement des approches et ainsi éviter les dérives. De plus, son élaboration entraîne une riche réflexion sur les pratiques en cours. Pour cette raison, l'analyse des politiques culturelles des institutions participantes fait partie intégrante de nos études de cas. Le chapitre suivant présente les moyens méthodologiques utilisés pour atteindre nos objectifs de recherche.

## 4- La description de la méthodologie

Notre cadre méthodologique tient compte de la stratégie inductive décrite dans l'ouvrage intitulé *Recherche sociale : de la problématique à la collecte des données* réalisé sous la direction de Gauthier (2009)<sup>33</sup>. Notre problématique de recherche est liée à une situation concrète dans les musées. Par la cueillette de données et l'analyse des résultats, nous espérons être en mesure de modéliser une théorie émergente sur des pratiques déjà en cours. De ce fait, cette étude de cas contribue au développement de l'action culturelle en prenant appui sur l'explicitation de principes directeurs basés sur une réflexion et l'observation en contexte naturel.

Afin de répondre aux objectifs de l'étude, nous analysons les principes directeurs de chacune des politiques culturelles des institutions participantes. Ensuite, nous examinons les moyens mis en place par celles-ci qui se dégagent de l'ensemble des activités offertes sur une période de temps fixée au préalable. Enfin des entretiens semi-dirigés sont menés auprès des responsables de l'action culturelle de chaque institution afin d'en apprendre davantage sur les stratégies qu'ils préconisent lors de la conception de leur programmation culturelle.

### 4.1 Présentation des institutions participantes

Au total, trois organisations culturelles majeures du Québec de vocations diverses, productrices d'expositions et offrant une programmation culturelle variée ont participé à notre étude de cas multiples. Il s'agit du Musée de la civilisation à Québec, de Pointe-à-Callière, Musée d'archéologie et d'histoire de Montréal et de la Bibliothèque et Archives nationales du Québec (BAnQ). Bien que ces trois institutions soient différentes en termes d'envergure, de missions et de mode de fonctionnement, il demeure intéressant de les comparer afin d'observer la place de l'action culturelle dans chacune d'elles et ainsi obtenir un portrait global de son utilisation. Nous débutons par la présentation de la mission de chaque institution.

Le Musée de la civilisation à Québec est une société d'État qui a vu le jour le 19 décembre 1984 constitué en vertu de la Loi sur les musées nationaux. C'est cette dernière qui a établi la mission de l'institution qui se décline en trois volets.

« — Faire connaître l'histoire et les diverses composantes de notre civilisation, notamment les cultures matérielles et sociales des occupants du territoire québécois, de même que celles qui les ont enrichies;

— Assurer la conservation et la mise en valeur de la collection ethnographique et des autres collections représentatives de notre civilisation;

---

<sup>33</sup> Gauthier, B. (2009). *Recherche sociale. De la problématique à la collecte de données*, Montréal, Les Presses de l'Université du Québec, page 34.

— Assurer une présence du Québec dans le réseau international des manifestations muséologiques par des acquisitions, des expositions et d'autres activités d'animation. »<sup>34</sup>

Pour sa part, Pointe-à-Callière, Musée d'archéologie et d'histoire de Montréal, a été inauguré le 17 mai 1992. Il agit en tant que corporation autonome à but non lucratif. Son mandat s'énonce de la manière suivante.

« Faire aimer et connaître le Montréal d'hier et d'aujourd'hui à travers des actions de diffusion, d'éducation, de conservation et de recherche à l'endroit du patrimoine archéologique et historique montréalais; et tisser avec les réseaux régionaux, nationaux et internationaux concernés, des liens dont bénéficieront les publics. Outre ses expositions permanentes, le Musée propose une programmation constamment renouvelée d'expositions temporaires et d'activités culturelles, ainsi que des programmes scolaires. »<sup>35</sup>

Enfin, la Bibliothèque et Archives nationales du Québec (BAnQ) comme nous la connaissons aujourd'hui a ouvert ses portes au mois de mai de l'année 2005. Elle est née de la fusion de trois grandes institutions; la Grande bibliothèque du Québec, la Bibliothèque nationale du Québec (BNQ) et les Archives nationales du Québec (ANQ). Son objectif global est « d'acquérir, de conserver et de diffuser le patrimoine documentaire québécois ou relatif au Québec. »<sup>36</sup> Celui-ci se divise en trois domaines distincts. Il s'agit de la conservation et de la diffusion du patrimoine, de la diffusion et de la promotion du savoir ainsi que du domaine des archives.

Malgré leurs différences fondamentales, on note plusieurs ressemblances entre ces trois institutions qui rendent la comparaison de leur action culturelle possible et même souhaitable dans le cadre de cette recherche. C'est d'abord les thématiques qu'elles abordent qui permettent de faire le premier rapprochement. Il est indéniable que toutes trois se penchent sur le développement de la société québécoise. Il semble intéressant de comparer les approches, les moyens et les activités mis de l'avant par ces institutions québécoises. Toutes les trois s'adressent aux usagers d'ici et d'ailleurs afin de leur présenter la richesse de cette culture par l'entremise d'une multitude de sujets sociaux.

Les modes de diffusion qu'elles préconisent sont aussi très semblables. On remarque que ces trois institutions possèdent des collections qu'elles mettent en valeur par des expositions, des programmes éducatifs ainsi qu'une programmation culturelle très variée. Nous sommes en présence de trois organisations culturelles issues d'une forte tradition d'offres culturelles et éducatives. Elles disposent de plusieurs méthodes pour rejoindre leurs publics. C'est la différence entre leurs objectifs et les moyens déployés pour les atteindre qui rend la comparaison pertinente dans le cadre de mon projet.

---

<sup>34</sup> Musée de la civilisation à Québec, (2012). *Mission et vision*, document interne, page 1.

<sup>35</sup> Pointe-à-Callière, Musée d'archéologie et d'histoire de Montréal, *Mission et conseil d'administration*, [ <http://pacmusee.qc.ca/fr/a-propos-de-pointe-a-calliere/organisation/mission-conseil-administration>] (page consultée le 2 juillet 2012).

<sup>36</sup> Bibliothèque et Archives nationales du Québec, *Mission, lois et règlements*, [ [http://www.banq.qc.ca/a\\_propos\\_banq/mission\\_lois\\_reglements/mission/](http://www.banq.qc.ca/a_propos_banq/mission_lois_reglements/mission/)] (page consultée le 2 juillet 2012).

Depuis leur ouverture, elles ont su se faire reconnaître pour la qualité, l'originalité et la diversité de l'ensemble de leurs activités. Mentionnons qu'elles possèdent toutes les trois une politique culturelle qui encadre leur développement dans le champ de l'action culturelle distincte de celle de l'éducation muséale. Plus spécifiquement, on peut souligner le fait que chacune d'elles attire un très grand nombre de visiteurs chaque année et que ses usagers sont d'origine et de profils très variés. Aussi, elles sont toutes les trois situées dans de grands centres urbains.

Le choix d'inclure une bibliothèque aux études de cas a été motivé par les raisons suivantes. D'une part, il semblait intéressant de démontrer, par la comparaison, la similarité que l'on remarque de plus en plus entre les programmations culturelles de lieux ayant des vocations différentes. Ainsi on arrive aussi à constater la présence de la pluridisciplinarité dans l'ensemble des lieux diffuseurs de culture. Il est aussi possible de considérer une bibliothèque comme un lieu gardien d'une collection d'objets ayant gardé leur utilisation première. De ce fait, l'institution se doit d'élaborer une programmation qui soit en étroite relation avec cette collection et sa thématique générale. Cette approche est similaire à la démarche d'un musée.

Nous proposons de comparer l'ensemble de la programmation culturelle, une semaine sur deux, sur une période de temps fixe. Notre choix s'est arrêté sur le trimestre qui a couvert la période allant du premier septembre 2011 au 31 décembre 2011. Ce trimestre semble particulièrement riche en action culturelle puisque, de façon générale, les musées y ouvrent une nouvelle exposition et que la période des fêtes incite à planifier des activités spéciales de toutes sortes. De plus, une période de quatre mois nous semble assez longue pour avoir un bon aperçu des différentes utilisations de la programmation culturelle par ces institutions.

#### **4.2 Le dispositif de collecte de données**

Notre question de recherche aborde trois aspects qui soutiennent la mise en place d'une programmation culturelle dans une institution muséale ; les objectifs, les moyens et les stratégies. Conséquemment, notre dispositif de collecte de données comprend trois sources qui fournissent des informations relatives à chacun de ces aspects.

Nous avons retenu la politique culturelle de chaque institution participante à l'étude de cas pour identifier les objectifs de l'action culturelle. Les moyens mis en place pour atteindre les objectifs identifiés par les politiques culturelles nous seront révélés par l'entremise de la programmation culturelle et des composantes de chacune de ses activités. Pour terminer, nous avons privilégié une discussion avec un responsable de la mise en place de la programmation culturelle de chaque institution pour établir les stratégies qui en motivent l'élaboration. De ce fait, notre dispositif de collecte de données explore du matériel écrit ainsi que des entretiens semi-dirigés. Bien que l'analyse des politiques culturelles ne nécessite pas le développement d'outil particulier, nous avons élaboré des outils conceptuels spécifiques afin de colliger les informations concernant la programmation d'activités.

## 4.3 Les outils conceptuels

### 4.3.1 L'étude des politiques culturelles

La politique culturelle d'une institution muséale prend la forme d'un document rassemblant les principes généraux qui dictent la conduite à adopter en ce qui a trait au développement, à la planification et à la réalisation des activités relevant du service culturel d'une institution. La détermination de cet encadrement guide les actions et les décisions du personnel du service duquel relève l'action culturelle. Il assure ainsi la pertinence de l'ensemble des projets. Les politiques culturelles sont construites en harmonie avec la mission de l'institution afin de déterminer les objectifs poursuivis par cette dernière lors de la mise en place d'une programmation d'activités culturelles. Elles sont constituées, notamment, des champ d'application, des objectifs généraux, des orientations et des publics visés.

Les politiques culturelles de chaque institution à l'étude nous ont été remises par les professionnelles sollicitées pour les entretiens semi-dirigés. Nous avons eu accès à celles en vigueur à Pointe-à-Callière, Musée d'archéologie et d'histoire de Montréal et à la Bibliothèque et Archives nationales du Québec. Pour sa part, le Musée de la civilisation à Québec effectue présentement la mise à jour de sa politique culturelle. Ainsi notre analyse repose sur un document interne rédigé par la directrice de la médiation culturelle et éducative et des relations avec les musées québécois. Celui-ci décrit les principes directeurs et les orientations de la politique culturelle présentement en cours de rédaction.

### 4.3.2 La fiche des composantes des activités d'une programmation culturelle

Afin d'analyser la programmation culturelle, nous avons regroupé les composantes de chaque activité dans une fiche détaillée permettant de les situer dans l'ensemble de l'offre. De cette manière, elle a contribué à mettre en lumière l'approche préconisée par chaque institution dans la réalisation de sa programmation d'activités culturelles. Notre objectif a été de cerner ce que l'ensemble de la programmation peut révéler sur les moyens et les approches mises en place par l'institution.

Pour ce faire, nous avons déterminé des indicateurs d'une programmation culturelle qui permettraient d'en catégoriser les activités. Nous avons retenu des écrits recensés l'article de O'Neill (2000) *Discours de l'exposition, discours du programme éducatif*, dans le collectif intitulé *Musée, culture et éducation*<sup>37</sup>. L'auteure rapporte l'absence d'outils et de publications au regard de l'analyse des programmes éducatifs ou culturels offerts en périphérie des expositions. Elle identifie les composantes récurrentes d'une programmation et détermine des indicateurs servant à orienter la réflexion des professionnels concernant la nature de chaque activité culturelle ou éducative. On y retrouve le contact physique relatif aux visiteurs par rapport aux ressources de

---

<sup>37</sup> O'Neill, M.-C.(2000), *Discours de l'exposition, discours du programme éducatif* dans Michel Allard et Bernard Lefebvre, *Musée, culture et éducation*, p.33 à 42, Montréal, Éditions Multimondes.

l'exposition, l'accessibilité intellectuelle, le rapport des divers programmes entre eux, le moment respectif du déroulement du programme par rapport à la visite de la collection et le rapport entre le discours de l'exposition et le discours du programme.

O'Neill (2000) considère tous les cas de figure possibles. À titre d'exemple, sous la rubrique du contact physique relatif au visiteur par rapport aux ressources de l'exposition, un programme peut se dérouler selon quatre modèles situationnels. En effet, les activités peuvent être offertes aux visiteurs totalement dans les salles d'exposition, en partie dans les salles d'exposition, dans le musée, mais en dehors des salles d'exposition ou encore totalement hors des murs du musée. Cette catégorisation émanant des critères de O'Neill (2000) nous a servi de point de départ pour la mise en forme de la fiche des composantes des activités d'une programmation culturelle. Une fiche type se trouve en annexe. La compilation des résultats fait apparaître des stratégies, des intentions ou des approches utilisées par une institution.

La fiche se divise en deux parties. La première identifie l'activité et ses modalités. Elle comprend le nom de l'institution, le titre et la description de l'activité concernée. Les informations sur le déroulement de l'événement y sont consignées. Il s'agit, entre autres, de la date, du nombre de reprises de l'activité sur la période de temps étudié, des heures, du prix, du mode d'accès de l'activité (libre ou sous réservation). Le public visé peut être identifié ou non dans la description de l'activité. Par exemple, l'activité s'adresse-t-elle à un type de visiteur en particulier? Finalement, le mode de production de l'activité est aussi pris en compte. En effet, l'institution peut être productrice ou diffuseur d'une l'activité et sa réalisation peut impliquer des commanditaires, des collaborateurs ou des partenaires.

La seconde partie de la fiche regroupe les critères identifiés par O'Neill (2000). Le premier détermine le lieu de déroulement de chaque activité. Le second catégorise le degré de rapprochement entre le contenu de l'activité et la thématique de la collection ou d'une exposition de l'institution. Le troisième relève le rapport existant entre elles. En ce sens, les activités peuvent être offertes de manière complètement indépendante ou être regroupées en série. Souvent, celles-ci sont divisées selon les thématiques abordées ou encore selon les partenaires de leur réalisation. Le quatrième critère considère le moment du déroulement de l'activité par rapport à la visite de la collection ou de l'exposition en cours. Toutefois, nous l'avons abandonné, car les informations disponibles dans la programmation se sont avérées incomplètes. Afin de bien catégoriser les activités, il aurait fallu participer à chacune d'elles. Enfin, le cinquième et dernier critère révèle le rapport existant entre le discours de l'activité et le discours des collections ou des expositions.

Les cinq cas de figure possibles sont révélateurs. Ainsi, certaines activités introduisent aux collections, d'autres répètent ou encore reformulent le contenu. Des activités élargissent le discours des collections et des expositions ou abordent un sujet complètement différent. Le dernier cas de figure rassemble les activités qui expliquent le fonctionnement des collections ou des expositions.

En outre, chacune des fiches sur les composantes des activités d'une programmation culturelle comporte une section pour noter les remarques ou les commentaires n'entrant dans aucune de ces catégories et pouvant s'avérer utiles au cours de la démarche d'analyse. Le dépouillement des trois programmations culturelles à l'étude en fiches de composantes a été suivi

d'une compilation de résultats. Par la suite, nous avons élaboré un guide d'entretien semi-dirigé destiné aux responsables des services de l'action culturelle.

#### *4.3.3 Les entretiens semi-dirigés*

Les trois rencontres se sont déroulées en suivant une procédure préétablie. Au cours de la première semaine d'avril 2012, nous avons visité chaque institution afin de rencontrer une personne responsable du service d'action culturelle. Le 3 avril 2012, nous avons rencontré la directrice de la conservation, des programmes et des services aux publics à Pointe-à-Callière, Musée d'archéologie et d'histoire de Montréal, Madame Sophie Limoge. Le 4 avril 2012, nous nous sommes entretenues avec Madame Hélène Pagé, directrice du service de la médiation culturelle et éducative et des relations avec les musées québécois au Musée de la civilisation à Québec. La série d'entretiens s'est terminée le 5 avril 2012 avec Madame Nicole Vallière, directrice de la programmation culturelle de la Bibliothèque et Archives nationales du Québec.

Après les salutations et les remerciements d'usages, nous avons demandé le consentement de chaque personne rencontrée concernant l'installation d'un dictaphone. Chacune des participantes a accepté. En guise d'introduction, nous avons brièvement présenté le sujet, la problématique ainsi que de la méthodologie de la recherche. Par la suite, l'entretien semi-dirigé était divisé en trois parties. Dans un premier temps la place et le rôle de l'action culturelle au sein de l'organisation étaient discutés. Ensuite, nous abordions sa mise en place, le développement de sa programmation ainsi que le département qui en est responsable et les principes qui la distinguent de l'éducation muséale. Par exemple, la mise en place et la programmation de l'action culturelle, le développement d'une politique culturelle, le rôle de producteur et de diffuseur de l'institution ainsi que la division des activités en série ont été abordés.

De façon générale, les questions des deux premières parties étaient les mêmes pour les trois institutions. Par contre, la troisième partie de l'entretien semi-dirigé comportait des questions différentes pour chacune des participantes. En effet l'analyse de la politique culturelle ainsi que la compilation des informations recueillies dans les fiches des composantes des activités de leur programmation culturelle ont permis de soulever des interrogations spécifiques à chacun des cas sous étude. La nature de l'entretien semi-dirigé a aussi permis d'enrichir les questions initialement rédigées. Le chapitre suivant présente les résultats de ces trois dispositifs de collecte de données.

## 5- La présentation des résultats

Les résultats présentés dans cette section contribuent à décrire l'utilisation de la programmation d'activités culturelles dans les institutions participantes. Dans un premier temps, nous présentons les résultats concernant le Musée de la civilisation à Québec suivi de ceux de Pointe-à-Callière, Musée d'archéologie et d'histoire de Montréal. Nous terminons avec la présentation des résultats de la Bibliothèque et Archives nationales du Québec. Pour chacun des cas, nous exposons, d'abord, le rôle et la place de l'action culturelle tels qu'ils ont été décrits dans la politique culturelle. Ensuite, nous définissons les objectifs en lien avec la programmation d'activités culturelles et présentons l'analyse des composantes des activités d'une programmation culturelle. Finalement, la dernière partie présente les résultats qui ressortent des propos des entretiens semi-dirigés au regard des stratégies préconisées.

### 5.1 Les résultats du Musée de la civilisation à Québec

Le document de référence qui nous a été acheminé par le Musée de la civilisation à Québec ne constitue pas une politique culturelle à proprement parler. La politique culturelle étant en cours de révision, elle n'était pas disponible lors de la période de cueillette de données de cette recherche. Notre analyse se base sur un document interne qui définit les orientations et les objectifs généraux de l'institution concernant le service responsable de la mise en place de la programmation d'activités culturelles. Bien que sommaire, le document témoigne de la vision globale et du positionnement de l'action culturelle au sein de l'institution.

#### 5.1.1 Le rôle et la place de l'action culturelle

Le rôle et la place de l'action culturelle est divisée en trois points. Le premier est constitué de l'énoncé de la mission du musée. Il inclut le déploiement des activités d'animation parmi l'un des trois moyens d'assurer la présence du Québec dans le réseau international des manifestations muséologiques. Ainsi, le développement d'une programmation d'activités culturelles y occupe une importance égale aux acquisitions et à la réalisation d'expositions.

Le second point précise la vision du musée en rassemblant les valeurs et l'idéologie préconisées par le musée ainsi que les types d'approches et les démarches. Le Musée de la civilisation à Québec favorise une approche « pluridisciplinaire et thématique, expérimentale et pertinente, ancrée localement et ouverte sur le monde »<sup>38</sup> au cœur de ses actions. Ainsi,

« Il propose de s'interroger sur la complexité et le dynamisme de la réalité contemporaine et historique et sur les questions universelles à partir de la pluralité des objets, avec les personnes qui y travaillent, pour les publics qui le fréquentent. Le Musée favorise la connaissance, la réflexion et l'enchantement universel, la

---

<sup>38</sup> Musée de la civilisation de Québec, (2012). *Musée de la civilisation*, Document interne, page 1.

reconnaissance des expressions culturelles, le dynamisme de la création et du développement tout en étant un lieu de référence et de ressourcement. »<sup>39</sup>

Cette vision s'applique à l'ensemble de ses fonctions muséales. Le document de référence cerne les principes directeurs de l'élaboration de la programmation d'activités culturelles. De façon générale, la programmation des activités culturelles tient compte du plan stratégique institutionnel et s'efforce de respecter la diversité des contenus, des collaborateurs et des publics afin d'éviter de se cloisonner à un seul segment de la société.

Le troisième point expose les visées spécifiques à la programmation. Ils sont formulés en plusieurs énoncés. En ce sens, la programmation doit s'intégrer aux axes de travail généraux du Musée qui sont la recherche de la connaissance, de la réflexion et de l'enchantement. Elle reconnaît comme valeur première celle de l'intelligence des contenus, de ses collègues, de ses partenaires et de ses publics. La programmation favorise l'émotion, le plaisir et la convivialité et s'articule autour des valeurs principales de l'institution qui sont l'ouverture, l'accessibilité, la polyvalence, le réseautage, la participation et l'interaction. De plus, elle s'élabore selon les caractéristiques qui lui sont propres telles que la souplesse et la capacité de réagir rapidement. Elle permet l'enrichissement des grands débats de société et favorise le partage des ressources intellectuelles et financières avec les organismes de sa communauté. Elle cherche à se renouveler et à concevoir des produits à caractère innovateur permettant de développer des rapports de fidélisation avec ses usagers. Finalement, elle respecte son statut de musée d'État. Par exemple, ses choix « contribuent au projet culturel et scientifique dans le respect des valeurs de la démocratie : respect de tous et de l'hétérogénéité économique dans la société, souci de la diversité, traitement égalitaire, honnêteté, transparence ». <sup>40</sup>Ces principes directeurs conduisent à l'atteinte d'objectifs généraux de deux ordres : ceux au regard des publics et ceux au regard de l'organisation du Musée.

### *5.1.2 La programmation culturelle : les objectifs et les composantes*

Le document qui nous a été acheminé présente uniquement les objectifs rejoignant les publics visés. Il stipule que la programmation d'activités culturelles du Musée de la civilisation à Québec aspire à contribuer à l'action globale de l'institution tant au niveau local, national et international. La programmation d'activités culturelles vise à diversifier et à fidéliser ses publics en leur assurant une présence active et un lieu de rencontre. L'élaboration de la programmation culturelle a également pour objectif de donner une couverture médiatique et une visibilité accrue de l'institution. Aussi, elle permet de multiplier, de diversifier et d'équilibrer les différentes thématiques abordées.

L'analyse des activités de la programmation culturelle du Musée de la civilisation à Québec s'est déroulée sur un trimestre, soit quatre mois complets allant du premier septembre 2011 au 31 décembre de la même année à raison d'une semaine sur deux. Le nombre total des activités analysées pour le Musée de la civilisation à Québec est de 27 dont 11 étaient de nature différente. Nous avons identifié des événements thématiques, des expositions spéciales, des

---

<sup>39</sup> *Idem* page 2.

<sup>40</sup> *Idem*

projections de film, des animations de lieu, des rencontres, des conférences, des spectacles, des tables rondes, des concours, des ateliers et des enregistrements d'émissions radiophoniques.

L'examen des données recueillies révèle les orientations principales de la programmation d'activités culturelles développées par le Musée de la civilisation à Québec. L'interprétation des résultats soulève d'abord la diversité des approches, des activités et des intervenants. Cette démarche appuie l'aspiration à des actions pluridisciplinaires et expérimentales décrites dans le document de référence. Dans la même lignée, la présence de collaborateurs et d'intervenants de milieux différents constitue un moyen efficace de développer des réseaux de professionnels. Cette tendance est aussi apparue dans la modalité soulevant la présence de collaborateurs à la production des activités.

Comme le présente le tableau 1 ci-dessous, 22 activités sur 27 (81 %) sont produites en collaboration avec un organisme extérieur à l'institution. Cette manière de faire favorise le partage de ressources intellectuelles entre les organismes d'une communauté. Cette approche, toujours en accord avec la vision de l'institution, fait naître des réflexions sur la réalité contemporaine en prenant la pluralité des objets et des thématiques comme point de départ.

Tableau 1

Pourcentage des modalités des activités du site du Musée de la civilisation à Québec

<b>Modalité des activités</b>	<b>Pourcentage</b>
Nombre de reprises	<b>59 % une seule fois</b> - 16 activités sur 27 <b>15 % deux reprises</b> - 4 activités sur 27 <b>4 % trois reprises et plus</b> - 1 activité sur 27
Activités gratuites et payantes	<b>56 % gratuites</b> - 15 activités sur 27 <b>44 % payantes</b> - 12 activités sur 27
Accès	<b>41 % en accès libre</b> - 11 activités sur 27 <b>59 % sur réservations</b> - 16 activités sur 27
Présence de précision sur le public ciblé	<b>33 % au public familial</b> - 9 activités sur 27 <b>67 % aucune précision sur le public</b> - 18 activités sur 27
Rôle de l'institution dans la production	<b>59 % diffusées par l'institution</b> - 16 activités sur 27 <b>41 % produites par l'institution</b> - 11 activités sur 27
Participation de commanditaires, de collaborateurs et de partenaires à la production	<b>19 % produites par l'institution seule</b> - 5 activités sur 27 <b>19 % reçoivent l'appui d'un commanditaire</b> - 5 activités sur 27 <b>81 % réalisées en collaboration avec un organisme externe.</b> - 22 activités sur 27

Nous constatons le peu de reprises des activités culturelles. En effet, les résultats montrent qu'une seule activité sur 27 (4 %) est reprise trois fois ou plus. Cette particularité de la programmation incite non seulement au renouvellement des types d'approches mais aussi au caractère souple et ponctuel qui est propre au déploiement de l'action culturelle dans une institution muséale. De plus, à l'exception de quelques-unes offertes spécifiquement pour toute la famille, la majorité des activités ne donnaient aucune précision sur le type de public visé. Ce choix peut témoigner du désir de s'adresser à tous ou encore de donner un lieu de rencontre aux différents publics qui n'ont pas l'habitude de se côtoyer. Ainsi, il peut s'agir d'un souci d'accessibilité et d'un désir de créer des débats de société entre multiples points de vue.

Par ailleurs, le tableau 2 présenté ci-dessous révèle que bien que les activités aient généralement lieu dans le musée, elles sont tenues à l'extérieur de la collection ou des salles d'expositions. Il apparaît également que les activités se déroulant auprès des collections, comme les visites guidées par exemple, relèvent du service d'éducation muséale et non de l'action culturelle. Par exemple, nos résultats montrent que 21 activités sur 27 (78 %) offrent un discours spécifique et différent de celui tenu sur la collection ou des expositions. Il semble que l'action culturelle soit un moyen privilégié d'animer l'ensemble des espaces du Musée. Bien que le contenu des activités ne soit pas directement en lien avec la collection ou les sujets d'expositions, il demeure en harmonie avec les thématiques générales explorées par le Musée. De plus, les contenus respectent les axes de travail de la connaissance, de la réflexion et de l'enchantement.

Tableau 2

Pourcentage des critères de réflexion des activités du site du Musée de la civilisation à Québec

Critères de réflexion	Pourcentage
Lieu du déroulement	- Aucune activité n'a eu lieu dans la collection ou les expositions - Aucune activité n'a eu lieu en partie dans la collection ou les expositions <b>96 % dans l'établissement, hors de la collection ou de l'exposition</b> - 26 activités sur 27 <b>4 % hors de l'établissement</b> - 1 activité sur 27
Liens thématiques entre les activités et la collection ou les expositions	<b>11 % contenu directement lié aux objets ou aux concepts de la collection ou des expositions</b> - 3 activités sur 27 <b>26 % contenu lié à l'environnement des objets et des concepts de la collection ou des expositions</b> - 7 activités sur 27 <b>63 % contenu qui n'a aucun lien avec les objets de la collection ou des expositions</b> - 17 activités sur 27
Rapport entre les activités	<b>30 % offertes seules</b> - 8 activités sur 27 <b>70 % offertes au sein d'une série d'événements</b> - 19 activités sur 27
Rapport entre les discours de l'activité de la collection et des expositions	<b>22 % introduisent, répètent ou élargissent le discours de la collection ou des expositions</b> - 6 activités sur 27 <b>78 % offrent un discours spécifique et différent de la collection ou des expositions</b> - 21 activités sur 27 - Aucune activité n'explique comment utiliser la collection ou les expositions

### *5.1.3 Les stratégies de réalisation de la programmation des activités culturelles*

L'entretien semi dirigé tenu auprès de la personne directrice du Service de la médiation culturelle et éducative et des relations avec les musées québécois du Musée de la civilisation à Québec a permis d'approfondir les stratégies utilisées lors de la réalisation de la programmation d'activités culturelles. Au regard de l'origine de l'action culturelle et de sa place dans l'organisation, les résultats montrent que, dès l'ouverture du Musée, Monsieur Roland Arpin, directeur général de l'époque, et Monsieur Michel Côté, responsable de la diffusion, ont mis sur pied un service d'animation distinctif du service d'éducation muséale. En allouant un budget et une équipe propres au service d'animation, ils souhaitaient que celui-ci développe son propre créneau. Bien que les concepts étaient à ce jour encore peu définis, cette initiative a permis d'expérimenter un nouveau genre de service muséal. Lorsque Madame Hélène Pagé a repris la direction, il est devenu le service d'action culturelle. Il était désormais clair que ce service devait occuper une place plus affirmée que le laissait entendre le terme « animation ». Dès lors, l'action culturelle a cessé d'agir uniquement en périphérie des autres missions du Musée pour participer plus activement à son rayonnement. L'expérience et la pratique de l'action culturelle ont révélé que l'ensemble de la programmation culturelle ne devait pas se limiter à montrer des choses aux visiteurs mais plutôt à engager des actions avec sa communauté.

Plus récemment, le Musée a connu une restructuration organisationnelle. Les services d'éducation muséale et d'action culturelle ont été fusionnés. Compte tenu du fait que les deux services ont pu évoluer de manière autonome pendant plusieurs années, il apparaît que leur développement au sein du même département permet aujourd'hui d'enrichir les méthodes de chacune de ses fonctions. Étant donné que chacune d'elles fait partie intégrante des valeurs du Musée, aucune des deux ne menace l'autre.

Contrairement à d'autres institutions, la distinction entre les activités d'action culturelle et celles d'éducation muséales ne se fait pas selon le public auquel l'activité s'adresse ni même la présence d'objectifs d'apprentissages dans sa planification. C'est le mode de production qui permet de classer les activités culturelles des programmes éducatifs. Effectivement, la programmation d'activités culturelles est basée sur la ponctualité et l'événementiel. Pour leur part, les programmes éducatifs sont répétés à plusieurs occasions sur une longue période.

Par la suite, concernant la planification de la programmation culturelle, les premiers événements qui trouvent leur place dans la programmation sont ceux qui reviennent d'une année à l'autre. En ce sens, le Musée de la civilisation à Québec entretient des collaborations avec de nombreux partenaires. Les plus réussies en terme de fréquentation font naître des activités et des événements qui sont repris sur une base annuelle, constituant autant de rendez-vous attendus avec le public nouveau que les usagers de longue date.

Ensuite, le développement de la programmation accompagnant les thématiques des grandes expositions contribue à renouveler l'offre et à expérimenter de nouvelles approches tout au long de l'année. La planification des activités s'inscrit dans des séries ou encore souligne certains anniversaires historiques. Les événements commémoratifs permettent au Musée de

s'inscrire dans sa communauté et dans sa ville tout en faisant connaître l'histoire et les diverses composantes de sa civilisation.

Finalement, le Musée se préserve un espace de liberté afin de planifier des activités ponctuelles sur l'actualité ou les opportunités du moment. À titre d'exemple, le Musée est ouvert à l'organisation d'un débat pour discuter d'une situation qui fait la une des journaux ou encore à la tenue de conférences par des spécialistes internationaux de passage dans la ville. Cette liberté d'agir est d'une importance majeure dans l'organisation de l'action culturelle du Musée de la civilisation à Québec. Elle permet de demeurer en accointance avec la société. Bien qu'un musée se fasse gardien des témoignages du passé, il se doit de vivre au rythme de ses contemporains.

Outre la souplesse et la capacité de réagir rapidement, nos résultats ont permis l'identification de particularités de l'action culturelle de cette institution. Puisque le Musée de la civilisation à Québec en est un de société, il se permet de planifier des activités culturelles qui ne sont pas toujours en lien avec les expositions et les collections. Par contre, les contenus abordés demeurent en harmonie avec les thèmes généraux du Musée.

En ce sens, notre analyse indique qu'il est primordial de faire de l'action culturelle un espace privilégié où se rencontre, s'exprime et cohabite la parole des chercheurs, des scientifiques, des artistes et du grand public. L'action culturelle, lieu d'échanges et de réflexions pour l'ensemble de la population, doit favoriser le partage de différents points de vue tout en explorant de nouvelles avenues. Par contre, bien que l'action culturelle soit une tribune pour tous, elle doit s'abstenir de transformer le Musée en diffuseur de spectacles ou d'événements. La vigilance est de mise pour que l'accueil de produits culturels venant de l'extérieur demeure en lien avec les sujets traités par le Musée et qu'il ne fasse pas concurrence au marché des salles de spectacles. À ce titre, l'importance de travailler en collaboration et dans le respect du domaine d'expertise des organismes culturels entourant le musée a été soulignée à plusieurs reprises. En fait, il s'agit d'un moyen d'enrichir les produits culturels de chaque partenaire et d'éviter la concurrence dans le milieu.

Pour demeurer propre à une institution muséale, la programmation d'activités culturelles se doit d'être tributaire de sa mission et de son objet de connaissance, traduite par sa collection ou ses thématiques générales. Ses activités se doivent d'être une valeur ajoutée à la raison d'être fondamentale de l'institution et d'expérimenter en toute liberté.

## **5.2 Les résultats de Pointe-à-Callière, Musée d'archéologie et d'histoire de Montréal**

La politique culturelle qui nous a été remise par la personne directrice de la conservation, des programmes et des services aux publics à Pointe-à-Callière, Musée d'archéologie et d'histoire de Montréal est en vigueur depuis le mois de juillet 2010. Sa durée de vie est de dix ans. Cette institution possède une politique culturelle depuis 1997. Le fait que l'action culturelle est un secteur relativement jeune du domaine de la muséologie jumelé au manque de consensus sur sa

définition et ses orientations fait en sorte qu'elle constitue une fonction muséale méconnue et encore à ce jour peu reconnue.

### 5.2.1 Le rôle et la place de l'action culturelle

La politique culturelle débute par la présentation de l'historique de l'action culturelle au sein de l'institution. La toute première programmation d'activité culturelle a été réalisée en 1993, un an après l'ouverture de l'institution. Son développement se maintient depuis sa création. En effet, les résultats d'une étude menée en 1995 sur le comportement des visiteurs ont révélé que la fidélisation des publics de l'institution reposait en grande partie sur les projets de l'action culturelle. En outre, afin de mieux baliser la notion d'action culturelle, Pointe-à-Callière, Musée d'archéologie et d'histoire de Montréal s'est doté de sa propre définition à l'intérieur de sa politique culturelle.

« L'action culturelle se définit par l'ensemble des interventions et des activités de nature ponctuelle, autre que les expositions, faisant appel à divers moyens d'expression artistique et de création qui visent à prolonger, faire comprendre et enrichir les thématiques générales du musée et de son environnement et celles des expositions temporaires. »<sup>41</sup>

Cette définition cerne l'ensemble des champs d'action de ce service. Ainsi, la politique culturelle spécifie que l'action culturelle constitue une fonction muséale à part entière. La reconnaissance de la valeur éducative qui la différencie de l'éducation muséale repose sur « (...) la diversité de ses activités et de ses moyens d'expression et par le rythme rapide et ponctuel de ses événements tandis que l'activité éducative porte davantage sur le processus d'apprentissage et de découverte. »<sup>42</sup>

Par la suite, le document est divisé en trois parties. La première partie présente le cadre général de la politique de l'action culturelle. Cette section fait d'abord la description et l'historique du site du Musée, présente le thème intégrateur de l'institution : *Montréal, carrefour d'échange et de commerce* et identifie ses champs d'intervention. À ce titre, le Musée se propose de concentrer ses actions autour des domaines de l'archéologie, de l'histoire, de l'ethnologie, de l'urbanisme et de l'architecture sur une période allant de l'époque des Amérindiens jusqu'à nos jours.

Enfin, la version diffusée sur le site internet de l'institution comporte un passage additionnel qui permet de préciser le rôle de l'action culturelle au sein de la mission globale de Pointe-à-Callière, Musée d'archéologie et d'histoire de Montréal. Ainsi, « l'action culturelle constitue, avec l'action éducative, les expositions et les publications, une des voies privilégiées par laquelle le musée rencontre sa mission. L'action culturelle peut doter le musée d'une personnalité particulière qui le distinguera parmi l'ensemble des musées. »<sup>43</sup>

---

<sup>41</sup> Pointe-à-Callière, Musée d'archéologie et d'histoire de Montréal, (2010). *La politique de l'action culturelle*, Document interne, page 4.

<sup>42</sup> *Ibid.* page 3.

<sup>43</sup> *Idem* page 5.

En outre, l'examen des informations recueillies, lors de notre rencontre avec la personne directrice de la conservation, des programmes et des services aux publics, indique que l'élaboration d'une programmation d'activités culturelles constitue un moyen privilégié pour remplir un des aspects principaux de la mission du Musée. Les activités offertes sont autant d'occasions de faire aimer et découvrir l'histoire et l'archéologie montréalaise aux visiteurs. Une des grandes particularités de l'action culturelle est qu'elle se développe en appui aux expositions et aux thématiques du Musée.

La fonction première de l'action culturelle consiste à rejoindre des nouveaux publics en leur communiquant les informations véhiculées par une exposition d'une autre façon, notamment par l'entremise d'ateliers et de manipulations. Elle se doit de proposer des approches nouvelles pour s'adapter aux besoins des différents publics. Aussi, l'action culturelle fidélise les visiteurs qui sont déjà usagers du Musée. Pour ce faire, elle leur offre de vivre des expériences différentes au sein de l'institution à plusieurs occasions dans l'année. Soulignons que les activités de la programmation culturelle sont presque toutes gratuites. Il s'agit aussi d'une façon de rendre le Musée accessible à tous.

Le Musée cherche constamment à s'inscrire dans sa communauté. Le déploiement de l'action culturelle permet d'intégrer l'institution à des événements rassembleurs tels que des anniversaires historiques ou des mois thématiques. Alors, la planification d'activités culturelles devient un prétexte pour le Musée de concrétiser des partenariats avec les organismes qui l'entourent. Aussi, elle le positionne dans une programmation plus vaste tout en marquant son intérêt comme attrait culturel de la ville de Montréal et de la province de Québec. Avoir une programmation régulière et variée attire des gens dans le Vieux-Montréal tout au long de l'année. Ainsi, le Musée en devenant un centre d'attraction, même dans les périodes les moins achalandées, produit un effet déversoir sur l'ensemble du milieu immédiat et sur son économie.

Par ailleurs, nous avons remarqué que l'action culturelle est considérée comme une façon de doter l'institution d'une personnalité particulière et différenciatrice des autres musées. Dès son ouverture, le Musée était une des rares institutions de Montréal à programmer de grands événements culturels en périphérie de ses expositions. Cette façon de procéder a largement contribué à sa réputation. Depuis, il est toujours reconnu pour ses événements récurrents tels que le Marché dans l'ambiance du 18<sup>e</sup> siècle, les Cultures gourmandes et les Symphonies portuaires. Ces derniers sont devenus des incontournables qui rythment les saisons de la vie dans le Vieux-Montréal.

Or, malgré l'importance qu'il donne à l'action culturelle, le Musée n'a jamais eu de département ou d'équipe qui y soient entièrement dédiés. Il apparaît que l'éducation muséale, l'action culturelle et les services aux publics sont regroupés sous une même direction, généralement développés en parallèle. Peu de distinction est effectuée à Pointe-à-Callière, Musée d'archéologie et d'histoire de Montréal entre les programmes d'éducation muséale et les activités relevant de l'action culturelle. Il s'agit d'approches différentes pour atteindre un objectif global. Ces approches cherchent toutes à proposer des expériences différentes en faisant vivre des émotions et des expérimentations sortant de l'ordinaire qui facilitent la compréhension d'un

contenu. Ainsi les expositions, les programmes éducatifs, les événements, les activités culturelles sont autant de moyens de remplir la mission éducative d'un musée. Les activités éducatives poursuivent un objectif de transmission de connaissances de manière plus avouée que celle de l'action culturelle.

La distinction entre éducation muséale et action culturelle se fait par l'entremise des publics auxquels les activités s'adressent. Par exemple, les groupes de visiteurs homogènes et ceux provenant du contexte scolaire relèvent de l'éducation muséale.

### *5.2.2 La programmation culturelle : les objectifs et les composantes*

Le Musée a formulé quatre objectifs généraux qui sont propres au secteur de l'action culturelle et à la programmation d'activités culturelles. Le premier aspire à développer une programmation d'activités ponctuelles qui soit variée et offerte sur une base régulière. Celle-ci doit être à caractère historique ou contemporain, communautaire, artistique, patrimonial ou culturel. Elle est à la fois éducative et divertissante et intègre divers moyens d'expression. Le second objectif est de favoriser les collaborations, les partenariats ainsi que les liens de toutes sortes avec la communauté culturelle, patrimoniale, artistique et sociale dans une perspective locale, régionale et internationale. Le troisième objectif consiste à élargir et fidéliser les publics. Finalement, le dernier objectif vise à accroître la fréquentation et la notoriété de l'institution.

La politique culturelle comporte aussi des orientations générales présentées selon des caractéristiques guidant le développement de la programmation d'activités culturelles dans l'atteinte de ses objectifs. Parmi les différents énoncés, les activités culturelles ont impérativement un lien avec ses champs d'interventions et sont à caractère historique, contemporain, patrimonial ou artistique. Elles doivent être innovatrices, dynamiques et présenter un potentiel de rentabilité et de notoriété. Les activités culturelles développent ou consolident les partenariats avec le domaine public ou privé.

Les résultats indiquent que la programmation dans son ensemble vise à donner un caractère accessible et convivial à l'institution et propose des activités à caractère spécialisé. La réalisation des animations s'intègre aux espaces intérieurs et extérieurs du Musée. Par exemple, des activités de natures différentes utilisant le langage des secteurs de la vie artistique, communautaire, historique, culturelle et patrimoniale sont présentées sur une base régulière. Finalement, des événements en relation avec la collectivité sont notamment créés.

Cette première section de la politique éducative se termine en décrivant les publics visés, les partenariats avec la communauté ainsi que les possibilités de financement de l'action culturelle. Ainsi elle doit, d'une part, s'adresser autant à des publics segmentés que non segmentés et, d'autre part, rejoindre des clientèles ayant un intérêt pour la culture moins interpellées par les expositions. En ce qui a trait aux collaborations, le Musée favorise le réseautage avec les institutions voisines de diverses natures. Il se présente comme un lieu pouvant diffuser des créations venant d'ailleurs, un concepteur de produits culturels et un partenaire aux programmations des autres organismes.

La seconde partie du document, qui définit le cadre d'application de la politique culturelle, énumère les types d'activités développés par le Musée. Les différents lieux propices à accueillir les activités de la programmation y sont également exposés. Le point le plus important de cette section de la politique culturelle porte le titre de *Critères de programmations* qui permettent de planifier, d'analyser et d'approuver la programmation annuelle de l'action culturelle. La plupart d'entre eux reformulent les objectifs généraux et indiquent comment les appliquer. Notamment, l'équilibre entre les innovations et les activités récurrentes ainsi que la diversité de la nature des événements et de leur envergure y sont abordés.

La troisième et dernière section de la politique culturelle de Pointe-à-Callière, Musée d'archéologie et d'histoire de Montréal présente son mode de fonctionnement. Par exemple, les procédures d'approbation de la programmation, les responsabilités et les relations avec les directions des autres départements du Musée sont précisées. De plus, les lois, les règlements et les types de contrats régissant l'embauche d'intervenants extérieurs à l'équipe régulière de l'institution sont exposés.

L'étude de la programmation d'activités culturelles s'est déroulée sur un trimestre, soit quatre mois complets allant du premier septembre 2011 au 31 décembre de la même année à raison d'une semaine sur deux. Le nombre total des activités analysées pour Pointe-à-Callière, Musée d'archéologie et d'histoire de Montréal est de 12. L'ensemble des résultats obtenus de l'analyse des composantes d'activités de la programmation culturelle de Pointe-à-Callière, Musée d'archéologie et d'histoire de Montréal indiquent que les activités sont diversifiées. Par exemple, les résultats montrent que 7 activités présentées sur 12 sont de nature différente quoique d'approche plutôt traditionnelle. Il s'agit de visites guidées, de conférences, de projection de documentaires, d'une visite-rencontre, d'une table ronde, d'une soirée-bénéfice et d'animations thématiques.

Le tableau 3 présenté ci-dessous montre que l'aspect ponctuel de l'action culturelle se retrouve dans la majorité des activités puisque 9 activités sur 12 ont eu lieu qu'une seule fois. Cette caractéristique de la mise en place de la programmation est en accointance avec la définition de l'action culturelle dont s'est dotée l'institution. De plus, lors de l'examen de la politique culturelle, l'importance de la rentabilité des activités de la programmation culturelle tant du point de vue financier que de la fréquentation de l'institution est, par ailleurs, soulignée à plusieurs reprises. Pourtant, les résultats de l'analyse des fiches de composantes des activités de la programmation culturelle révèlent qu'une seule activité, la soirée-bénéfice, sur 12 (8 %) est payante, que 6 activités sur 12 (50 %) sont gratuites tandis que les 5 activités restantes (42 %) ne portent aucune mention relative à leur coût de participation. On peut soupçonner qu'elles sont accessibles gratuitement. Il est plausible de penser que l'aspect de la rentabilité s'exerce autrement que par les coûts de participation ou les droits d'entrée au Musée. D'autre part, bien que la politique culturelle prévoit la possibilité que l'institution diffuse des produits culturels venant d'ailleurs, nous avons constaté que 11 activités sur 12 (92 %) sont produites par le Musée. Parmi elles, 8 activités sur 12 (67 %) ont été réalisées en collaboration d'autres organismes culturels.

Tableau 3

Pourcentage des modalités des activités du site de Pointe-à-Callière, Musée d'archéologie et d'histoire de Montréal

<b>Modalité des activités</b>	<b>Pourcentage</b>
Nombre de reprises	<b>75 % ont eu lieu une seule fois</b> - 9 activités sur 12 <b>8 % a eu lieu à deux reprises</b> - 1 activité sur 12 <b>17 % ont eu lieu à trois reprises et plus</b> - 2 activités sur 12
Gratuites/ payantes	<b>50 % gratuites</b> - 6 activités sur 12 <b>8 % payantes</b> - 1 activité sur 12 <b>42 % aucune mention de gratuité ou de tarification</b> - 5 activités sur 12
Accès	<b>33 % en accès libre</b> - 4 activités sur 12 <b>50% sur réservations</b> - 6 activités sur 12 <b>17 % aucune précision sur leur mode d'accès</b> - 2 activités sur 12
Présence de précision sur le public ciblé	<b>17 % au public familial</b> - 2 activités sur 12 <b>83 % aucune précision sur le public visé</b> - 10 activités sur 12
Rôle de l'institution dans la production	<b>8 % diffusées par l'institution</b> - 1 activité sur 12 <b>92 % produites par l'institution</b> - 11 activités sur 12
Participation de commanditaires, de collaborateurs et de partenaires à la production	<b>33 % produites par l'institution seule</b> - 4 activités sur 12 <b>8 % reçoivent l'appui d'un commanditaire</b> - 1 activité sur 12 <b>67 % réalisées en collaboration avec un organisme externe</b> - 8 activités sur 12

Le tableau 4 ci-dessous présente les résultats de l'analyse de l'ensemble des cas de figure prévus par la fiche des composantes au sein de cette institution. Nous remarquons un parfait équilibre entre les différents lieux où se tiennent les activités culturelles. Par exemple, certaines activités se tiennent dans la collection ou dans les expositions, en partie dans les collections ou

dans les expositions, dans l'établissement, mais encore à l'extérieur des collections et même de l'enceinte du Musée. D'ailleurs, cette dernière situation représente la proportion la plus forte avec 4 activités sur 12 (33 %). À cette occasion, le Musée présente des conférences sur le campus de deux universités de la région de Montréal.

Tableau 4

Pourcentage des critères de réflexion des activités du site Pointe-à-Callière, Musée d'archéologie et d'histoire de Montréal

Critères de réflexion	Résultats
Lieu du déroulement	<p><b>25 % dans la collection ou les expositions</b> - 3 activités sur 12</p> <p><b>17 % en partie dans la collection ou les expositions</b> - 2 activités sur 12</p> <p><b>25 % dans l'établissement, hors de la collection ou de l'exposition</b> - 3 activités sur 12</p> <p><b>33 % hors de l'établissement</b> - 4 activités sur 12</p>
Liens thématiques entre les activités et la collection ou les expositions	<p><b>58 % un contenu directement lié aux objets ou aux concepts de la collection ou des expositions</b> - 7 activités sur 12</p> <p><b>17 % un contenu lié à l'environnement des objets et des concepts de la collection ou des expositions</b> - 2 activités sur 12</p> <p><b>25 % un contenu qui n'a aucun lien avec les objets de la collection ou des expositions</b> - 3 activités sur 12</p>
Rapport entre les activités	<p><b>50 % offertes seules</b> - 6 activités sur 12</p> <p><b>50 % offertes au sein d'une série d'événements</b> - 6 activités sur 12</p>
Rapport entre les discours de l'activité de la collection et des expositions	<p><b>75 % introduisent, répètent ou élargissent le discours de la collection ou des expositions</b> - 9 activités sur 12</p> <p><b>25 % offrent un discours spécifique et différent de la collection ou des expositions</b> - 3 activités sur 12</p> <p><b>Aucune activité n'explique comment utiliser la collection ou les expositions</b></p>

L'examen des résultats permet de relever que la majorité des activités, 7 activités sur 12 (58 %), présente des contenus directement liés aux objets ou aux concepts de la collection ou des expositions. Plus particulièrement la forte présence de cette approche soutient la définition de l'action culturelle en cours au Musée. Son utilité première consiste à prolonger, faire comprendre et enrichir les thématiques abordées par l'institution. En effet, 9 activités sur 12 (75 %) introduisent, répètent ou élargissent le discours de la collection ou des expositions.

### 5.2.3 Les stratégies de réalisation de la programmation des activités culturelles

La planification et la mise en place de la programmation culturelle au sein de l'institution s'apparentent à un processus débutant, à l'automne, par la réflexion et la recherche afin de rassembler et d'évaluer diverses possibilités d'activités. À cette occasion, les thématiques des grandes expositions, les commémorations à souligner au cours de l'année ainsi que les collaborations possibles sont considérées. Par la suite, les activités retenues sont inscrites au calendrier. D'abord, les activités récurrentes de grande envergure à l'image du Marché public dans l'ambiance du 18<sup>e</sup> siècle sont insérées, suivies par les activités développées en séries thématiques et les événements commémoratifs. Des versions provisoires de la planification sont modifiées jusqu'en décembre avant l'approbation finale. Cette démarche a lieu une fois par année. Cependant, l'équipe prévoit une marge de manœuvre qui assure la flexibilité de l'action culturelle grâce à l'ajout d'événements liés à l'actualité et d'occasions imprévues .

La formule des activités récurrentes de grande envergure varie très peu d'une année à l'autre. Cependant, les thématiques des grandes expositions viennent en colorer le contenu. À titre d'exemple, le Musée présentait cette année une exposition temporaire de photographie *Couleurs de l'Inde*. À cette occasion, les Symphonies portuaires se sont associées à un compositeur d'origine indienne. Cette façon de faire renouvelle l'intérêt, inspire les créateurs tout en gardant bien vivantes les activités d'une année à l'autre.

Les activités offertes en séries sont regroupées par thématique et divisées selon les partenaires participant à leur réalisation. Il s'agit de séries de conférences pour la plupart. Celles-ci se tiennent généralement en dehors du site du Musée. Elles ont lieu dans les auditoriums des universités collaboratrices. Ce choix a été motivé par le manque de grands espaces au Musée pour accueillir un nombre important de visiteurs.

Enfin, la politique culturelle prend une grande importance lors de la planification d'activités. Ce cadre de référence assure la pertinence des actions, le respect des ressources de l'institution et de la mission. De plus, il s'agit d'un outil qui guide le travail du personnel et l'évaluation des projets. En effet, bien qu'une activité ait été un succès par le passé, il est possible qu'elle ne réponde plus ni aux attentes, ni aux besoins. Dans ce cas, l'offre culturelle doit être renouvelée.

## 5.3 Les résultats de la Bibliothèque et Archives nationales du Québec

La politique culturelle de la Bibliothèque et Archives nationales du Québec, en vigueur depuis le 30 mars 2011 et sujette à une révision le 15 décembre de la même année, est la toute première politique culturelle de l'institution. Lors de la collecte des données, une nouvelle version de la politique culturelle était en développement.

### 5.3.1 Le rôle et la place de l'action culturelle

Les résultats de l'examen du document, présentement en usage dans l'institution, montrent que l'action culturelle rassemble des éléments qui diffèrent des autres institutions participantes. Son champ d'application s'étend à tous les domaines relevant de la direction de la programmation culturelle qui sont les expositions, les activités culturelles et les activités de médiation. Ainsi, la programmation d'activités culturelles, objet principal de notre étude, est considérée comme un moyen parmi plusieurs autres afin de mener un vaste projet de diffusion culturelle. Ces moyens sont divisés entre les domaines suivants: les activités culturelles, les conférences, les expositions, les programmes de médiation ciblés, la diffusion numérique et les publications.

En guise d'introduction, le document précise les objectifs généraux liés à la mise en place d'une politique culturelle. L'ensemble de la programmation doit participer de façon active à la réalisation de la mission de l'institution et assurer la mise en valeur des collections. La politique a pour objectif de prévoir des activités culturelles pour l'ensemble du réseau de l'institution qui s'étend à l'échelle provinciale. Elle définit les responsabilités de tous les acteurs impliqués dans la planification, la réalisation, la diffusion et l'évaluation des activités. Elle fait connaître aux publics et à ses partenaires potentiels les concepts qui encadrent la réalisation de la programmation culturelle de l'institution.

Certains principes structurent l'ensemble des projets relevant de l'action culturelle selon: le respect de la mission, les mandats et les orientations stratégiques de l'institution, la mise en valeur des collections, la médiation et la prise en compte des publics ainsi que de leurs besoins, l'importance de l'accessibilité et de la démocratisation de la culture, la collaboration avec des partenaires et l'excellence.

De façon générale, les orientations et les approches privilégiées par l'action culturelle au sein de la Bibliothèque et Archives nationales du Québec soulignent l'importance de mettre en valeur les collections de même que les savoirs d'ici et d'ailleurs. Leur diffusion doit se faire en répondant aux besoins et aux attentes de différents types de public. L'institution préconise une approche thématique explorant des enjeux socioculturels. « De même, les expositions à caractère thématique permettent de réunir différents documents et artefacts et les interpréter en fonction du thème général présenté et du propos élaboré. L'approche thématique favorise les regards multidisciplinaires sur les thèmes. »<sup>44</sup>

En outre, la programmation culturelle doit tenir compte de la politique de commémoration du gouvernement du Québec. Cette partie cerne et définit les différents moyens à la disposition de l'institution pour déployer son projet global d'action culturelle. Ainsi, des objectifs propres à chacun des moyens disponibles sont aussi identifiés. À ce titre, « les activités culturelles comprennent toute la variété des activités offertes aux publics de tous les âges. Exemple : spectacles, lectures publiques, club d'écoute, entretiens, etc. Cela comprend également

---

<sup>44</sup> Bibliothèque et Archives nationales du Québec, (2011). *Politique culturelle*, Document interne, page 3.

la participation de BANQ aux manifestations culturelles majeures telles que les Journées de la culture, le Festival international de littérature, la Nuit blanche, etc. »<sup>45</sup>

Nous avons constaté, par ailleurs, que les conférences ne relèvent pas des activités culturelles bien qu'elles soient annoncées au sein de la programmation. De plus, nous avons noté la présence d'actions pouvant s'apparenter à de l'éducation muséale. Toutefois, étant donné la nature de l'institution, ces actions sont regroupées sous une appellation différente : des programmes de médiation ciblés. Cette catégorie regroupe les programmes s'adressant à un groupe d'âge précis tout en étant un complément aux programmes scolaires.

La politique culturelle décrit le rôle et les mandats des différents comités de l'institution impliqués dans le processus de programmation des produits culturels. D'ailleurs, plusieurs définitions des concepts se rattachant aux sujets abordés sont aussi colligées en annexe. Ils précisent la position de l'institution sur des concepts tels que la collection, les expositions, la littérature, la médiation, le patrimoine et les publics. Plusieurs de ces définitions reposent sur des références issues du domaine de la muséologie, notamment, la présentation de la profession de la personne chargée de projet à l'action éducative et culturelle développée par la Société des musées québécois, certains concepts clefs de la muséologie diffusés par l'ICOM ainsi que certaines définitions tirées du *Dictionnaire encyclopédique de muséologie*.

### 5.3.2 La programmation culturelle : les objectifs et les composantes

L'analyse des activités de la programmation d'activités culturelles de la Bibliothèque et Archives nationales du Québec s'est déroulée sur un trimestre, soit quatre mois complets allant du premier septembre 2011 au 31 décembre de la même année à raison d'une semaine sur deux. L'analyse des résultats fait majoritairement ressortir le grand nombre et la variété d'activités offertes sur la période de temps ciblée. Le nombre total des activités analysées est de 54. Parmi les 54 activités, 19 étaient de nature différente. Nous avons identifié les heures du conte, la visite guidée, la rencontre-débat, les spectacles découverts, les ateliers, l'événement de poésie et de jazz, les ateliers Emploi-Québec, les visites-conférences, les entretiens, l'événement intitulé *Premiers pas, premiers contes*, la visite commentée, la rencontre et atelier, le théâtre à lire, les conférences, les ateliers découverts, la table ronde, la lecture publique, les spectacles ainsi que l'aide aux devoirs.

Le tableau 5 ci-dessous indique que 35 activités sur 54 (65%) ont eu lieu qu'une seule fois. En comparaison aux autres institutions participantes, nous remarquons, par contre, une plus haute proportion des activités qui ont eu lieu à plusieurs reprises. Par exemple, 10 activités sur 54 (19%) ont eu lieu à deux reprises et 7 activités sur 54 (13%) ont eu lieu à trois reprises ou plus. De plus, toutes les activités analysées ont été offertes gratuitement. Malgré leur gratuité, 46 activités sur 54 (85%) nécessitent que les participants réservent leur place. Ce cas de figure est plutôt inusité. L'analyse des résultats montre un fort équilibre entre les activités qui s'adressent à un public spécifique et celles sans précision sur le public visé. Les activités offertes à un public spécifique rejoignent le public jeune ou familial. D'ailleurs, nous avons remarqué que la

---

<sup>45</sup> *Idem*

programmation de ces d'activités culturelles est présentée dans une section distincte au sein de la brochure promotionnelle. De plus, un petit symbole accompagne la description des activités et mentionne l'âge requis des participants.

L'institution est diffuseur du quart des activités offertes dans ses murs. En ce qui a trait à la production des activités, on constate que la majorité de ces dernières, 33 activités sur 54 (61%), sont produites uniquement par la Bibliothèque et Archives nationales du Québec. De plus, seulement 18 activités sur 54 (35%) nécessitent l'implication d'un organisme extérieur.

Tableau 5

Pourcentage des modalités des activités du site Bibliothèque et Archives nationales du Québec

<b>Modalité des activités</b>	<b>Pourcentage</b>
Nombre de reprises	<b>65 % une seule fois</b> - 35 activités sur 54 <b>19 % à deux reprises</b> - 10 activités sur 54 <b>13 % à trois reprises et plus</b> - 7 activités sur 54
Gratuites/payantes	<b>100 % gratuites</b> - 54 activités sur 54
Accès	<b>15 % en accès libre</b> - 8 activités sur 54 <b>85 % sur réservation</b> - 46 activités sur 54
Présence de précision sur le public ciblé	<b>43 % au public familial</b> - 23 activités sur 54 <b>57 % aucune précision sur le public auquel elles s'adressent</b> - 31 activités sur 54
Rôle de l'institution dans la production	<b>26 % diffusées par l'institution</b> - 14 activités sur 54 <b>74 % produites par l'institution</b> - 40 activités sur 54
Participation de commanditaires, de collaborateurs et de partenaires à la production	<b>61 % produites par l'institution seule</b> - 33 activités sur 54 <b>6 % reçoivent l'appui d'un commanditaire</b> - 3 activités sur 54 <b>33 % réalisées en collaboration avec un organisme externe</b> - 18 activités sur 54

Cette institution comporte plusieurs espaces disponibles pour les animations. Comme le montre le tableau 6 ci-dessous, nous avons également remarqué que les activités se déploient dans différents lieux. Par exemple seulement 6 activités sur 54 (11%) ont lieu totalement ou en partie

dans la collection ou les expositions. La majorité avec 48 activités sur 54 (89%) se déroule dans l'institution mais hors de la collection ou des expositions. Elles prennent place dans le Théâtre Inimagimô, dans l'auditorium, des salles d'activités, des salles de visionnement ou encore au rez-de-chaussée. Les résultats montrent que les contenus de la plupart des activités avec 46 sur 54 (85%) sont directement liés aux objets de la collection ou des expositions ou à leur environnement.

Un autre fait intéressant résulte du nombre impressionnant d'activités développées au sein d'une série. Au total, 49 activités sur 54 (91%) sont inscrites dans une série selon leur thématique, leur nature ou les partenaires à leur réalisation.

Tableau 6

Pourcentage des critères de réflexion des activités du site Bibliothèque et Archives nationales du Québec

<b>Critères de réflexion</b>	<b>Résultats</b>
Lieu du déroulement	<p><b>7 % dans la collection ou les expositions</b> - 4 activités sur 54</p> <p><b>4 % en partie dans la collection ou les expositions</b> - 2 activités sur 54</p> <p><b>89 % dans l'établissement, hors de la collection ou de l'exposition</b> - 48 activités sur 54</p> <p><b>- Aucune activité n'a eu lieu hors de l'établissement</b></p>
Liens thématiques entre les activités et la collection ou les expositions	<p><b>55 % un contenu directement lié aux objets ou aux concepts de la collection ou des expositions</b> - 30 activités sur 54</p> <p><b>30 % un contenu lié à l'environnement des objets et des concepts de la collection ou des expositions</b> - 16 activités sur 54</p> <p><b>15 % un contenu qui n'a aucun lien avec les objets de la collection ou des expositions</b> - 8 activités sur 54</p>
Rapport entre les activités	<p><b>9 % offertes seules</b> - 5 activités sur 54</p> <p><b>91 % offertes au sein d'une série d'événements</b> - 49 activités sur 54</p>
Rapport existant entre les discours de l'activité, de la collection et des expositions	<p><b>67 % introduisent, répètent ou élargissent le discours de la collection ou des expositions</b> - 36 activités sur 54</p> <p><b>18 % offrent un discours spécifique et différent de la collection ou des expositions</b> - 10 activités sur 54</p> <p><b>15 % expliquent comment utiliser la collection ou les expositions</b> - 8 activités sur 54</p>

Concernant le rapport entre les discours des activités et ceux de la collection ou des expositions, les résultats révèlent que 36 activités sur 54 (67%) introduisent, répètent ou élargissent le discours de la collection ou des expositions. Également, nous avons remarqué que 8 activités sur 54 (15%) expliquent comment utiliser la collection ou les expositions alors que nous n'avons aucun résultat dans cette catégorie pour les deux autres études de cas. Nous soupçonnons que ce type d'activités est un incontournable dans une bibliothèque puisque ce genre d'institution possède une collection dont les objets remplissent toujours leur fonction première. Il faut transmettre les clefs de son utilisation à ses usagers.

### *5.3.3 Les stratégies de réalisation de la programmation des activités culturelles*

L'examen de l'entretien avec la personne directrice de la programmation culturelle de la Bibliothèque et Archives nationales du Québec a aussi permis l'identification de stratégies qui guident la mise en place de la programmation d'activités culturelles dans l'établissement. Les résultats indiquent certaines différences fondamentales entre un musée et dans une bibliothèque lors du déploiement de l'action culturelle.

Premièrement, l'utilisation qui en est faite par le public les distingue l'une de l'autre. En effet, la fréquentation d'un musée se fait de manière ponctuelle. Le visiteur va y vivre une expérience donnée dans un moment défini. Le cas de la bibliothèque est bien différent. Les visiteurs peuvent y venir sur une longue période, ou encore être de passage que quelques instants tous les jours. De ce fait, les bibliothèques se positionnent dans les habitudes de consommation culturelle des usagers selon une autre optique. Les gens fréquentent trois types de lieux dans leur vie active : leur domicile, leur environnement de travail et un lieu de détente où il leur fait bon vivre. Les bibliothèques cherchent à devenir cet endroit de détente privilégié. Cette perception porte le nom de notion du troisième lieu qui ne semble pas être formalisé dans les institutions muséales.

En outre, il apparaît que le terme « diffusion » fait également référence à un phénomène différent. Ainsi, dans un musée, la diffusion regroupe les actions qui transmettent de l'information aux visiteurs. À titre d'exemple, on peut nommer les publications, les expositions et les activités culturelles. Celles-ci font partie intégrante des mandats de l'institution et ont généralement des équipes distinctes qui y travaillent. En comparaison, la diffusion dans une bibliothèque concerne l'accessibilité de la collection pour les usagers. La production d'activités culturelles et d'exposition constitue un service en périphérie du mandat global de l'institution. C'est pourquoi les expositions, les activités culturelles, les programmes de médiation ciblés, la diffusion numérique et les publications relèvent du département du service de la programmation culturelle.

Malgré cette différence, le rôle des actions du service de la programmation culturelle n'est en rien diminué. L'ensemble des propositions vise à ce que les usagers s'y sentent à l'aise, puissent s'y reconnaître et surtout vivre des expériences en interaction avec leur milieu. La programmation culturelle crée un phénomène de récurrence et de fidélisation des usagers. Elle leur donne rendez-vous sur une base régulière.

Son développement participe activement au rayonnement de l'institution et appuie l'accomplissement de ses mandats. Elle permet à l'institution de s'inscrire dans la vie de la ville de Montréal en prenant part à des événements rassembleurs et des commémorations. Elle constitue un bon moyen d'élaborer des actions spécifiques pour des publics particuliers. La Bibliothèque et Archives nationales du Québec a, entre autres, le mandat de rejoindre les Québécois sur l'ensemble de la province. En voyageant à travers le réseau des bibliothèques, les activités culturelles qu'elle met de l'avant constituent des occasions de rencontres avec les gens de partout.

À la Bibliothèque et Archives nationales du Québec, la programmation culturelle remplit un rôle particulier au sein de l'organisation de l'institution. L'organisation telle que nous la connaissons aujourd'hui est née d'une triple fusion avec la Grande bibliothèque du Québec, la Bibliothèque nationale du Québec (BNQ) et les Archives nationales du Québec (ANQ). Cette organisation a entraîné la mise en place d'un triple mandat. Aussi, bien que ces différents lieux aient fusionné, il n'en demeure pas moins qu'ils ont toujours des champs d'action particuliers. Dans ce cas, la programmation culturelle devient un moyen d'harmoniser et de rapprocher les domaines, par exemple, par le choix d'une thématique commune.

L'organisation du service de la programmation culturelle est en constante évolution. L'institution a le souci constant de réaliser des événements culturels et de produire des expositions. À ses débuts, il s'agissait surtout d'offrir des heures du conte et de mettre en valeur des exemplaires de livres de la collection nationale dans les vitrines des comptoirs. Par la suite, un secteur d'animation a été mis sur pied. Avec le temps, les notions d'action culturelle et de médiation ont fait de plus en plus leur place et ont gagné en importance. Finalement, il y a près de six ans, on a instauré le département de programmation culturelle. Depuis 2008, l'équipe s'agrandit et le nombre d'activités culturelles offertes a presque doublé.

Le processus de planification de la programmation culturelle est encore en cours de structuration. La politique culturelle que nous avons analysée date de 2011. Il s'agit de la toute première du genre pour la Bibliothèque et Archives nationales du Québec. De prime abord, l'équipe choisit une thématique annuelle qui sera affectée à la salle d'exposition principale. La thématique permet de créer une synergie et une cohérence dans le propos de l'ensemble des activités de natures différentes que l'on retrouve dans la programmation. Elle constitue une trame de fond. Même si toutes les activités ne sont pas arrimées de façon systématique à la thématique annuelle, elles doivent néanmoins se rapporter à la nature de l'institution en abordant la collection, le développement de la littérature ou la valorisation de la littérature dans une perspective générale.

Les collaborations récurrentes avec certains partenaires permettent également de prévoir la programmation annuelle. Les partenaires sont actifs autant dans la production d'expositions que dans la planification d'activités culturelles. Les collaborations trouvent leur place surtout dans le développement des activités offertes en série. Les séries regroupées sous une thématique soulignent les événements historiques ou commémoratifs et constituent une occasion d'offrir une tribune à la relève des différents domaines artistiques en liens avec la littérature. En outre,

l'équipe demeure ouverte à l'événementiel et aux opportunités d'activités qui se présentent au cours de l'année.

Le service de programmation culturelle expérimente de nouvelles façons de procéder pour améliorer les modalités de son offre. D'abord, l'instauration d'un système de billetterie malgré la gratuité des activités a pour objectif de répondre davantage aux usagers habitant en périphérie de la ville de Montréal. Comme ceux-ci doivent prévoir un déplacement plus important, il était impératif de leur assurer une place à l'événement. Dans la même perspective, une nouvelle plage horaire sera mise à l'essai dès la saison prochaine. Finalement, les activités de soirée seront devancées d'une heure passant de 20 h à 19 h.

Les actions de médiation ciblées s'apparentent à des activités éducatives que l'on retrouve dans les musées. À ce sujet, nous avons pu constater que la Bibliothèque et Archives nationales du Québec ne comporte pas de service éducatif à proprement parler. Une personne de l'équipe de la programmation culturelle est responsable du développement d'activités complémentaires au programme de formation des écoles québécoises. Malgré tout, les groupes scolaires sont davantage enclins à visiter la bibliothèque dans l'optique d'apprendre à l'utiliser qu'à participer à des activités de médiation culturelle.

Enfin, de tous les temps les bibliothèques ont organisé des activités culturelles. Bien qu'elle ait été réalisée de manière instinctive, cette offre a fait partie de la tradition durant de nombreuses années. Depuis peu nous désignons sous le terme d'action culturelle cette démarche. L'explicitation des pratiques instinctives contribue à formaliser le milieu culturel tout en assurant une meilleure compréhension de son champ d'expertise et la professionnalisation de son domaine. Par contre, le développement rapide et tout azimut entraîne certains risques. Il est à craindre que ce que les institutions gagneront en rayonnement et en secteurs d'activités soit au détriment d'une expérience de qualité moindre proposée aux visiteurs. Il serait souhaitable d'établir des concertations entre les institutions afin de définir le positionnement de chacune dans l'horizon culturel.

## 6- La discussion des résultats

La présentation de la cueillette de données au chapitre précédent est révélatrice des intentions, de l'utilisation et des démarches qui soutiennent la mise en place d'une programmation d'activités culturelles. Ces trois organisations culturelles majeures du Québec, investiguées dans cette recherche, sont productrices d'expositions et d'événements culturels. Il est maintenant temps de soumettre les résultats de notre étude à la discussion. D'abord, nous décrivons le rôle, la place et l'organisation de la fonction de l'action culturelle dans ces trois institutions. Ensuite, nous décrivons les résultats portant sur les objectifs, les moyens ainsi que les stratégies. Ainsi, suivant le cadre de références issu de la recension des écrits précédemment exposé, les résultats éclairent l'utilisation de la programmation d'activités dans les institutions culturelles du Québec au regard des objectifs, des moyens et des stratégies soutenant sa mise en place.

### 6.1 Le rôle, la place et l'organisation de l'action culturelle

L'importance de cette fonction est indéniable au sein des trois sites investigués par cette étude. D'ailleurs, leurs missions et leurs mandats en témoignent. Les trois institutions mentionnent les activités culturelles, les actions de médiation ou encore les divers moyens de diffusion comme des voies privilégiées pour transmettre l'objet de leurs connaissances aux visiteurs. De ce fait, on peut affirmer que ces champs d'action jouissent désormais d'une reconnaissance semblable aux autres fonctions des institutions telles que la recherche et la conservation.

En outre, l'ensemble des trois cas reconnaît l'existence d'une forme de pratique instinctive au sein de l'institution quant à la planification d'activités culturelles. Dès leurs débuts, il est possible de retracer la présence d'une offre d'activités. Ainsi, le Musée de la civilisation à Québec de même que Pointe-à-Callière, Musée d'archéologie et d'histoire de Montréal confirment les résultats de l'étude menée par le Groupe de recherche sur l'éducation et les musées (GREM) intitulée *Les services éducatifs et/ou d'action culturelle des institutions muséales québécoises* (2000) abordée dans la recension des écrits. Celle-ci souligne l'importance du phénomène de création d'un service éducatif accompagnant de près l'ouverture des nouvelles institutions muséales québécoises au début des années 80.

Par la suite, les orientations et les champs d'action relatifs à l'action culturelle se structurent. Pour ce faire, des politiques culturelles sont développées afin d'encadrer et de formaliser les pratiques. Par exemple, la toute première politique culturelle de Pointe-à-Callière, Musée d'archéologie et d'histoire de Montréal date de 1997 et le Musée de la civilisation à Québec possède un cadre de référence semblable depuis une dizaine d'années. Il est intéressant de souligner que le développement ou la révision de la politique culturelle est présentement en cours dans deux de nos trois études de cas. Le document du Musée de la civilisation à Québec est présentement en révision alors que la Bibliothèque et Archives nationales du Québec est en train de se munir de sa toute première politique culturelle. Plusieurs écrits concernant le développement des services éducatifs et d'action culturelle sont parus au Québec au cours des

années 2000. Près de dix ans plus tard, il semble qu'une seconde vague d'intérêt émerge à ce propos.

Les résultats montrent que les recommandations des publications de 2000 rejoignent de plus en plus les pratiques en cours. Bien que les critères pour les différencier ne soient pas encore uniformes, l'on remarque une distinction de plus en plus affirmée entre les activités culturelles et l'éducation muséale. Il apparaît que chaque institution à l'étude effectue une distinction entre ces deux champs. D'ailleurs, leurs classifications possèdent un point commun. Tous s'entendent pour dire qu'à l'instar des programmes éducatifs, les activités culturelles poursuivent des objectifs de transmission de connaissances. Ainsi, il serait faux de penser que la différence entre les deux champs repose sur les contenus ou les approches utilisées. Pour sa part, le Musée de la civilisation à Québec se base sur le mode de production de l'activité pour déterminer si elle s'apparente à un programme éducatif ou à une activité culturelle. Il considère que les programmes éducatifs sont développés dans la perspective d'être offerts sur une longue période de temps et de se répéter à plusieurs occasions. À l'opposé, les activités culturelles sont de caractère événementiel et se déploient de manière ponctuelle. Enfin, selon l'équipe de Pointe-à-Callière, Musée d'archéologie et d'histoire de Montréal, la distinction s'effectue selon le segment de public visé lors de la conception de l'activité. Celles qui sont développées et offertes à des groupes de visiteurs homogènes relèvent de l'éducation muséale. Conséquemment, les activités offertes au grand public relèvent de l'action culturelle. Parmi l'offre de la Bibliothèque et Archives nationales du Québec, certaines activités s'apparentent à de l'éducation muséale, bien que dans ce contexte, l'on parle de programmes de médiation ciblés. Celles-ci se distinguent des activités culturelles par un paramètre de conception. En effet, elles sont élaborées dans le souci d'harmoniser leurs contenus au programme de formation des écoles québécoises.

Ces résultats confirment que les institutions tendent de plus en plus à définir des cadres de références spécifiques pour chacun de ces domaines. Pourtant, cette tendance n'est pas perceptible dans l'organisation des institutions. Ainsi dans les trois institutions de cette étude, les services d'éducation muséale et d'action culturelle sont regroupés sous un même département.

À Pointe-à-Callière, Musée d'archéologie et d'histoire de Montréal, de même qu'à la Bibliothèque et Archives nationales du Québec, il en est ainsi depuis leur début. Toutefois, le cas du Musée de la civilisation à Québec diffère. La fusion entre les deux services est tout à fait récente. À l'ouverture du Musée, chacun des domaines était associé à un département différent dans le but de laisser chacun d'eux élaborer une démarche de travail spécifique. Aujourd'hui, tenant compte du fait que chacun d'eux a développé un champ d'expertise, la fusion de l'action culturelle et de l'éducation muséale au sein d'un même service constitue une occasion d'enrichissement des pratiques. Il semblerait que cette nouvelle restructuration soit désormais bénéfique aux deux domaines.

En outre, on remarque que les services responsables de la planification de la programmation culturelle ont changé d'appellation au cours des années. Les services d'animation sont devenus des services d'action culturelle. Cette dernière notion sous-entend une part beaucoup plus active dans l'atteinte de la mission de l'institution.

L'analyse des résultats concernant l'organisation des départements des trois musées nous a conduits à l'examen du profil des professionnels qui y œuvrent. L'on constate que, malgré l'expansion et la formalisation du domaine de l'action culturelle, il n'existe pas de parcours académique particulier menant à cette spécialisation. Ainsi les gens occupant ce type d'emploi sont pour la plupart détenteurs d'un diplôme universitaire dans des domaines variés. L'analyse de nos résultats tend à montrer que la collaboration entre les professionnels venant de divers horizons constitue un atout de grande valeur quant à la conception d'événements et d'activités innovantes. Cette particularité de ce corps de métier contribue à expliquer la forte tendance à la pluridisciplinarité visible dans la programmation des activités culturelles.

## **6.2 Les objectifs d'une programmation d'activités culturelles**

L'analyse de nos résultats sur l'ensemble des objectifs des politiques culturelles des institutions à l'étude permet de dégager les intentions et les champs d'action d'une programmation d'activités culturelles. Selon le tableau 7 ci-dessous, les objectifs identifiés peuvent être regroupés en trois catégories. Cette catégorisation se base sur le destinataire bénéficiant de l'atteinte de l'objectif. Les objectifs relatifs à l'institution elle-même portent les numéros 1 à 8 dans le tableau. Ensuite, ceux relatifs à la communauté environnant l'institution sont numérotés de 9 à 12 inclusivement. Pour terminer, les objectifs relatifs aux visiteurs et aux usagers de l'institution portent les numéros 13 à 17. Ces catégories constituent les trois axes pris en compte afin d'instaurer et de justifier la planification d'une programmation d'activités culturelles.

Par ailleurs, les résultats révèlent des similitudes et des différences entre nos trois cas quant aux objectifs soutenant la mise en place de leurs programmations d'activités culturelles. Le premier objectif démontre que la programmation culturelle appuie la mission de l'institution ou du moins s'inscrit dans sa planification stratégique. Ainsi, le souci d'offrir des activités harmonisées à la nature de l'institution semble bien ancré dans la pratique québécoise. Cette considération marque la participation de la programmation culturelle au projet global de l'établissement. De ce fait, on suppose que les activités culturelles n'agissent plus en périphérie des autres fonctions muséales. Elles prennent une part active aux mandats qui sont confiés aux organismes culturels qui les conçoivent.

Le second objectif est de donner de la visibilité à l'institution. Il fait aussi l'unanimité dans nos études de cas. Faire la promotion d'un événement ou d'une activité culturelle se présente comme une opportunité additionnelle d'attirer l'attention sur une organisation. Elles permettent d'en assurer la promotion tout au long de l'année et non pas uniquement lors de l'ouverture de nouvelles expositions.

Tableau 7

Synthèse comparative des objectifs soutenant la mise en place de la programmation d'activités culturelles des trois sites étudiés

Objectifs / Sites	Musée de la civilisation à Québec	Pointe-à-Callière, Musée d'archéologie et d'histoire de Montréal	Bibliothèque et Archives nationales du Québec
1- Appuyer l'institution dans la réalisation de sa mission, de ses mandats ou de son plan stratégique	X	X	X
2- Maintenir une complémentarité entre les diverses composantes de l'institution			X
3- Assurer la médiation des expositions de l'institution	X	X	
4- Participer au rayonnement international de l'institution	X	X	
5- Affirmer la personnalité de l'institution	X	X	
6- Donner de la visibilité à l'institution	X	X	X
7- Assurer la mise en valeur des objets de la collection			X
8- Augmenter les revenus de l'institution		X	
9- Inscrire l'institution dans sa communauté	X	X	X
10- Participer aux débats de la société québécoise	X		X
11- Attirer le public dans un secteur particulier de la ville		X	
12- Donner une tribune à la relève			X
13- Accroître l'accessibilité de l'institution pour tous les types de visiteurs	X	X	X
14- Augmenter la fréquentation	X	X	X
15- Fidéliser les publics	X	X	X
16- Divertir et offrir une expérience positive de la visite de l'institution	X	X	X
17- Devenir le lieu de détente privilégié des visiteurs			X

Le troisième objectif poursuivi consiste à inscrire l'institution dans sa communauté. Lors de notre cueillette de données, nous avons remarqué que la programmation d'activités culturelles offre la possibilité de collaborer avec les visiteurs, les spécialistes et les organismes gravitant

autour de l'institution. Ces collaborations rendent les institutions actives, impliquées et adaptées aux attentes et aux besoins de leur environnement.

Les résultats montrent que l'accroissement de l'accessibilité de l'institution à tous les types de visiteurs, l'augmentation de la fréquentation ainsi que la fidélisation des publics sont des objectifs partagés par les trois institutions. Ces objectifs, tout en étant centrés sur les visiteurs et les usagers de l'institution, témoignent du désir de rejoindre le plus de visiteurs possible en répondant aux besoins de chacun des segments de publics. En ce sens, la programmation d'activités culturelles permet la multiplication des approches et l'adaptation des contenus selon les niveaux de connaissances de chacun et assure une expérience satisfaisante à tous les types de visiteurs.

En outre, le divertissement et le souci d'offrir une expérience positive sont présents chez nos trois cas à l'étude. L'aspect ludique des activités culturelles a une importance aussi marquée que la transmission de connaissances. Il semble que de plus en plus, les institutions culturelles sont en concurrence avec le marché des loisirs et du divertissement. Elles doivent s'assurer d'offrir une expérience agréable et enrichissante à leurs visiteurs. Ces résultats sont en accord avec les écrits de Tobelem (2010) sur l'hybridation. Cette tendance de plus en plus affirmée témoigne des nouveaux horizons pris en compte par les institutions pour remplir l'ensemble de leurs mandats. « Il faut néanmoins reconnaître qu'une analyse de la « production muséale » fait apparaître de réelles contradictions, celles des organisations hybrides évoluant entre recherche et événement, diffusion et conservation, loisir et délectation, consommation et éducation. »<sup>46</sup>

Les différences marquées sont pour la plupart dues aux divers profils institutionnels de nos cas. Certains objectifs s'appliquent à une seule institution tandis que d'autres rallient deux de nos trois institutions. Somme toute, ces divergences complètent un portrait des diverses intentions qui peuvent inciter une institution québécoise à se doter d'une programmation d'activités culturelles.

Le Musée de la civilisation à Québec partage un objectif avec la Bibliothèque et Archives nationales du Québec. Il consiste à participer aux débats de la société québécoise. Cette similitude est sans doute issue du fait qu'il s'agit de deux institutions d'État. Le Musée de la civilisation à Québec partage davantage d'objectifs avec Pointe-à-Callière, Musée d'archéologie et d'histoire de Montréal. La nature muséale de ces deux institutions favorise cette ressemblance. En outre, les objectifs communs relèvent de la catégorie d'objectifs concernant l'institution elle-même avec la médiation des expositions, la participation au rayonnement international de l'institution et la personnalisation.

Pour sa part, Pointe-à-Callière, Musée d'archéologie et d'histoire de Montréal, poursuit deux objectifs qui lui sont propres avec l'augmentation de ses revenus et développer l'attrait du public pour un secteur particulier de la ville, dans le cas présent celui du Vieux-Montréal. Cette visée est directement liée à la nature municipale du Musée et souligne l'impact d'une

---

<sup>46</sup> Tobelem, J-M. (2010), *Le nouvel âge des musées : Les institutions culturelles au défi de la gestion*, Paris, Armand Colin, 2e édition, page 296.

programmation d'activités culturelles sur l'ensemble des organismes et des commerces qui entourent l'institution qui la conçoit.

Ce sont les objectifs énoncés par la Bibliothèque et Archives nationales qui ont retenu le plus notre attention. Certains d'entre eux pourraient très bien inspirer les pratiques muséales. D'abord, la programmation d'activités culturelles tend à maintenir une complémentarité entre les diverses composantes de l'institution. Elle y arrive notamment par le choix d'une thématique annuelle qui rallie les actions des différents départements de l'institution. Cet objectif pourrait être instauré dans les musées pour créer une unité entre les différentes fonctions muséales. D'ailleurs, le développement d'une offre intégrée entre les divers services et départements constitue un des points soulevés par les États généraux des musées du Québec. Il y aurait lieu de questionner les possibilités de mettre en valeur ou encore d'assurer un lien entre les autres fonctions muséales par un projet culturel global comprenant l'action culturelle et la programmation d'activités.

D'autre part, la Bibliothèque et Archives nationales du Québec tend à devenir un lieu de détente privilégié pour ses usagers. Ce positionnement est possible, car l'utilisation d'une bibliothèque diffère du cadre de la visite d'un musée. Ce contexte particulier contribue directement à les fidéliser.

Un autre de ses objectifs consiste à donner une tribune à la relève du milieu des arts et de la culture. Il semblerait que cette dimension ne soit pas présente dans les musées. Il est probable que ce fait concorde avec le phénomène de consécration, relié tant aux expositions qu'à la performance, présent dans les musées. Conséquemment, ils demeurent des espaces moins enclins à accueillir les premières expérimentations de la relève que les bibliothèques.

Finalement, la programmation d'activités culturelles doit assurer la mise en valeur des objets de la collection. On peut se demander si cette visée est conséquente du fait que les livres, constituant la majorité de la collection d'une bibliothèque, remplissent toujours leur fonction première. Ce qui est contraire aux artefacts des collections muséales. Il semble étonnant que la programmation d'activités culturelles des musées à l'étude n'aille pas dans ce sens. En effet, les activités culturelles sont des occasions de présenter des objets, leurs contextes, leur univers. Elles permettent aussi aux visiteurs d'en manipuler des reproductions. En ce sens, elles constituent une façon supplémentaire de mettre les collections des musées de l'avant.

Par ailleurs, l'examen de nos résultats révèle qu'aucun objectif ne considère la préservation ou la transmission du patrimoine immatériel. Pourtant, plusieurs publications récentes considèrent les différents types d'activités constituant une programmation culturelle comme des méthodes de préservation et de transmission du patrimoine immatériel. À titre d'exemple, mentionnons les manifestations artistiques, les ateliers, les dégustations ainsi que les démonstrations. Bien que cette notion soit actuellement fort présente dans l'ensemble du domaine muséologique, il est plausible de penser que ce nouvel aspect en développement théorique ne soit pas encore complètement intégré dans la pratique.

### 6.3 Les moyens et les composantes d'une programmation d'activités culturelles

Notre analyse des résultats de la fiche des composantes des activités d'une programmation d'activités culturelles démontre que les moyens dont disposent les institutions se traduisent par des actions uniques servant l'atteinte de leurs objectifs. Nous en avons identifié dix.

Comme le présente le tableau 8, nous avons constaté que la totalité des moyens recensés lors de notre cueillette de données est utilisée par toutes les institutions de notre échantillonnage. Nous pouvons donc avancer que les moyens privilégiés sont adaptés, possiblement en cours d'uniformisation et qu'ils appuient le déploiement d'une programmation d'activités culturelles de même que l'atteinte des objectifs de ces trois institutions.

Tableau 8

Synthèse comparative des moyens associés aux composantes de la mise en place de la programmation d'activités culturelles des trois sites étudiés

Moyens / Sites	Musée de la civilisation à Québec	Pointe-à-Callière, Musée d'archéologie et d'histoire de Montréal	Bibliothèque et Archives nationales du Québec
1- Programmation d'activités pluridisciplinaires	X	X	X
2- Identification de publics cibles	X	X	X
3- Caractère ponctuel et événementiel des activités	X	X	X
4- Accueil de produits culturels conçus à l'extérieur de l'institution	X	X	X
5- Arrimage de la programmation d'activités culturelles à la thématique d'une exposition	X	X	X
6- Arrimage de la programmation d'activités culturelles à la collection ou aux thématiques générales de l'institution	X	X	X
7- Regroupement des activités culturelles en série	X	X	X
8- Collaboration avec des partenaires pour le développement de certaines activités	X	X	X
9- Développement d'une politique culturelle	X	X	X
10- Évaluation des activités culturelles réalisées	X	X	X

Le tout premier moyen consiste à développer une programmation d'activités pluridisciplinaires. Effectivement, il semblerait que le domaine de l'action culturelle, et plus précisément sa programmation d'activités, offre un espace de liberté et d'expérimentation aux institutions. Elle permet l'exploration d'approches innovatrices et de sujets multiples. Son mode de production étant beaucoup plus flexible et rapide que les autres fonctions muséales, l'action culturelle peut explorer des méthodes de diffusion et de nouveaux contenus. Cette démarche nécessite une certaine liberté. Cependant, il importe que l'institution demeure dans les paramètres de sa mission. Le précaire équilibre entre ces deux notions détermine la réussite ou l'échec d'un événement.

Pour atteindre l'objectif d'accroissement de l'accessibilité de l'institution pour tous les types de publics, nos trois cas utilisent un moyen semblable. Il s'agit de l'identification de publics cibles lors de la conception de certaines activités. De ce fait, il est possible de développer des approches répondant aux besoins de chaque segment de publics et de concevoir une campagne de promotion adaptée. Ce moyen est en relation avec le précédent. La satisfaction des attentes de différents types de publics s'atteint par la diversification de la nature des activités et la multiplication des sujets abordés. Conséquemment, la mise en place d'une programmation d'activités culturelles pluridisciplinaires est pratiquement inévitable pour répondre aux attentes de tous les segments de publics fréquentant les institutions culturelles.

Notre analyse a permis l'identification du caractère ponctuel et événementiel des activités comme la caractéristique principale de la programmation culturelle. Ce mode de production appuie le renouvellement de sa pratique, un aspect nécessaire au rayonnement de l'action culturelle et de sa programmation d'activités. Ce moyen, jumelé à la possibilité d'ajouter rapidement de nouvelles activités à la planification annuelle de la programmation, permet de garder l'institution alerte et attentive à ce qui se passe dans sa communauté. Ainsi, elle demeure active et impliquée en offrant une plateforme de discussion pour les grands débats de société.

L'analyse des résultats montre que les activités sont pour la plupart produites par les institutions elles-mêmes. Pourtant, l'accueil de produits culturels conçus à l'extérieur de l'institution fait aussi partie des moyens qui appuient la mise en place d'une programmation d'activités culturelles. Cette démarche permet de compléter l'offre en recevant des manifestations artistiques venant de l'extérieur. Les spectacles de théâtre et de musique en sont de bons exemples. D'autre part, ces accueils peuvent constituer un premier contact avec de nouveaux partenaires et devenir des occasions de collaboration. En d'autres mots, l'intégration de produits culturels conçus à l'extérieur à la programmation de l'institution est riche en opportunités et agit de manière similaire à l'accueil d'une exposition temporaire dans un musée.

Par ailleurs, certains moyens sont utilisés afin d'arrimer la programmation d'activités culturelles à la thématique d'une exposition, des thématiques générales de l'institution ou de la collection. Ces derniers assurent le rapport entre la nature, la mission, les mandats et le plan stratégique de l'institution. En outre, les activités qui vont dans ce sens se veulent des occasions d'approfondir certains sujets abordés au sein des autres fonctions de l'institution. Elles peuvent pousser la réflexion en donnant des occasions de partage entre les spécialistes et le grand public. Elles jouent aussi un rôle d'introduction à certaines expositions.

L'étude de nos résultats a révélé que plusieurs activités sont constituées en séries. Elles regroupent les activités selon leur thématique, leur nature ou encore selon les collaborateurs qui prennent part à leur réalisation. Cette organisation des activités est un autre moyen de répondre aux exigences des différents types de visiteurs. À titre d'exemple, une série de conférences peut se permettre de s'adresser à un public très érudit alors qu'une autre série d'ateliers peut introduire un sujet ou donner les clefs de l'utilisation de l'institution à de nouveaux usagers. De plus, le phénomène de continuité agit en tant qu'incitatif pour fidéliser les publics.

Un autre moyen à considérer est le développement de certaines activités de la programmation culturelle en collaboration avec des partenaires. Cette façon de procéder comporte plusieurs avantages. Elle permet de profiter d'une expertise nouvelle et d'enrichir les pratiques de l'institution. Les collaborations offrent la possibilité de multiplier les points de vue sur un sujet ou une thématique au cours d'un même événement et donnent l'occasion à l'institution de discuter avec les organismes qui l'entourent. L'implication de l'institution dans la communauté permet de répondre de façon plus spécifique aux attentes de certains segments de visiteurs. De façon plus pragmatique, les collaborations permettent aussi de diviser les coûts de production d'une activité et de donner une plus grande visibilité à l'ensemble des partenaires.

Le développement d'une politique culturelle semble désormais incontournable. Ce document concrétise le cadre de références qui s'applique à la planification de la programmation. Il facilite les décisions et prévient les dérives. Sa structure force la réflexion sur le projet global que poursuivent l'action culturelle et sa programmation d'activités. Également, Gob et Drouguet (2010) abordent l'importance de se munir d'une politique pour diriger ce qu'ils nomment la fonction d'animation des musées. Les différents champs d'action de cette fonction définis par ces auteurs s'apparentent à des moyens identifiés par les résultats de notre recherche.

« Il s'agit aussi de rendre le musée plus vivant, de l'animer, de lui donner du souffle, au sens premier du mot « animation ». Cette ouverture vers le public, le musée la concrétise d'abord à travers une politique de communication adéquate, qui traduit sa volonté d'ouverture, d'accueil, une image qui invite le visiteur. Elle se manifeste aussi dans des actions plus spécifiques et ponctuelles qui lui permettent de s'insérer dans la vie sociale la plus large. Il s'agit de créer des événements qui attirent l'attention des médias, suscitent l'intérêt du public et l'amènent à fréquenter le musée. »<sup>47</sup>

Finalement, le dernier moyen assure l'évaluation des activités culturelles réalisées. Au début de cette section, nous avons discuté de l'aspect expérimental propre à l'action culturelle. Dans ce contexte, il importe de questionner la conception et le déroulement de chaque activité innovatrice afin d'en déterminer la réussite et d'en justifier la pertinence. Le processus d'évaluation est aussi applicable aux activités qui sont offertes sur une base annuelle. La formule d'une activité peut très bien fonctionner sur une certaine période de temps et, par la suite, ne plus répondre à ses objectifs initiaux. Dans ce cas, il est donc nécessaire de questionner, sur une base continue, le contenu, la nature et la pertinence des projets, autant lors de leur conception qu'après leur réalisation.

---

<sup>47</sup> Gob, A. et Drouguet, N. (2010). *La muséologie : Histoire, développement et enjeux actuels*, Paris, Armand Colin, 3e édition, page 229.

#### 6.4 Les stratégies propres à une programmation d'activités culturelles

Les résultats des entretiens semi-dirigés mettent en évidence l'identification des principales stratégies. De plus, notre analyse indique la mise en relation des objectifs, des moyens et des méthodes privilégiés pour les mettre en œuvre. Dans le cadre de notre étude, nous considérons que les stratégies se présentent comme un ensemble d'actions et de moyens menant à l'atteinte des objectifs de chaque institution. Le tableau 9 ci-après présente une grande similitude dans les stratégies mises en place chez nos trois cas. Nous abordons la présentation de ces dernières avant de discuter des différences entre les sites étudiés.

Tableau 9

Synthèse comparative des stratégies qui soutiennent la mise en place de la programmation d'activités culturelles des trois sites étudiés

Stratégies / Sites	Musée de la civilisation à Québec	Pointe-à-Callière, Musée d'archéologie et d'histoire de Montréal	Bibliothèque et Archives nationales du Québec
1- Développement d'un réseau de partenaires	X	X	X
2- Concertation avec les organismes culturels environnants	X		
3- Possibilité d'ajouter des activités à la programmation en cours d'année	X	X	X
4- Utilisation des différents espaces de l'établissement pour la tenue des activités	X	X	X
5- Offre d'activité à l'extérieur du site de l'institution		X	
6- Distinction entre les activités culturelles et les programmes éducatifs	X	X	X
7- Organisation de rencontres entre les spécialistes d'horizons variés et le grand public	X	X	X
8- Participation aux anniversaires historiques et aux commémorations	X	X	X
9- Initiation des usagers aux méthodes d'utilisation de l'institution			X
10- Instauration d'une billetterie pour les activités culturelles			X
11- Offre d'activités culturelles gratuites	X	X	X
12- Planification d'activités culturelles revenant sur une base annuelle	X	X	X

D'abord, elles misent sur le développement d'un réseau de partenaires. La collaboration avec des professionnels extérieurs aux institutions et d'expertises différentes permet, entre autres, de varier les types d'activités, de renouveler l'offre et d'explorer de nouveaux sujets. Cette stratégie contribue aussi à inscrire l'institution dans sa communauté en collaborant avec les organismes qui l'entourent.

La deuxième stratégie consiste à prévoir la possibilité d'ajouter des activités de dernières minutes à la programmation annuelle d'activités culturelles. De toutes les fonctions muséales, l'action culturelle et sa planification d'activités est celle qui peut accroître son offre le plus rapidement. De ce fait, elle assure l'implication de l'institution dans l'actualité. Ce point a été soulevé à maintes reprises lors de notre recherche. L'implication de l'institution dans l'actualité apparaît comme la qualité principale de ce domaine. Nous en avons trouvé mention dans les politiques d'action culturelle et l'analyse des résultats des entretiens semi-dirigés en ont souligné l'importance.

Par contre, il a été impossible d'évaluer cette méthode au cours de cette recherche. Les activités de dernières minutes ne figurent pas dans la programmation annuelle qui sert à faire la promotion des événements et dont nous nous sommes servis pour remplir notre fiche de composantes. Lorsque nous avons demandé aux responsables de nous présenter ces réalisations, nous avons pu en obtenir quelques exemples. Cependant, ils n'étaient pas assez complets ou précis pour être soumis à une évaluation. Après coup, nous avons réalisé qu'il aurait été possible d'obtenir des précisions sur le phénomène en consultant des rapports d'activités ou des bilans annuels.

La troisième stratégie commune identifiée par nos résultats porte sur l'utilisation de différents espaces pour la tenue des activités culturelles au sein même de l'établissement. D'une part, cette stratégie contribue à animer l'ensemble du lieu et bonifie le séjour des visiteurs. En effet, elle prolonge le passage des visiteurs en variant les approches qui constituent l'expérience de visite de l'institution. D'autre part, l'utilisation de différents types d'espace fait de l'institution un lieu d'échanges et de discussions qui diffère de la présentation plus magistrale qui caractérise une exposition. Cette méthode contribue à rendre l'institution accueillante, accessible ainsi que moins intimidante pour les nouveaux publics

La distinction entre les activités culturelles et les programmes éducatifs est une stratégie utilisée par nos cas, et ce, même si les deux domaines se retrouvent au sein du même service. La reconnaissance des différences entre les deux champs d'action est un premier pas vers le développement de paramètres et de normes spécifiques à l'action culturelle et à sa professionnalisation. Pour l'instant, les critères qui les distinguent ne sont pas encore uniformes. Par contre, nos trois cas ont mentionné que les objectifs d'apprentissages inhérents aux activités n'entrent pas en ligne de compte pour diviser les deux domaines. La catégorisation s'apparente plutôt aux publics visés, aux modes de production ou à l'intention d'harmoniser les activités du musée au programme scolaire.

L'importance d'organiser des rencontres entre les spécialistes d'horizons variés et le grand public est également reconnue chez nos trois institutions à l'étude. Bien que les institutions aient maintenant à leur disposition une foule de moyens de communication, il importe de mettre de

l'avant des rencontres qui assurent un contact humain. Les activités culturelles offrent un cadre qui se prête parfaitement à l'organisation de plateforme de discussions et de partage. D'ailleurs, Caillet (2007) décrit le musée comme un lieu en évolution qui ne peut plus se satisfaire d'uniquement présenter des connaissances.

« [...] [ Le musée ] se doit de dialoguer avec les savoirs dont sont porteurs les individus singuliers qui vivent dans la société, dans la diversité qui exige la prise en compte des conditions du « vivre-ensemble », de la démocratie. Pour qu'il y ait rencontre, chacun doit pouvoir y apporter ce qu'il a envie de dire à propos du thème qui le fait venir [...] Le musée est ainsi un lieu d'échanges et de débats. »<sup>48</sup>

Nous avons aussi constaté que la participation aux anniversaires historiques et aux commémorations est une stratégie privilégiée par la programmation d'activités culturelles chez les trois institutions étudiées. Cette méthode assure l'implication de l'institution dans la communauté. De plus, elle harmonise la programmation d'activités avec la mission de conservation et préservation de la mémoire propre aux institutions culturelles et plus particulièrement aux musées. Certains événements historiques de grandes importances deviennent même le sujet d'une série au sein de la programmation. Bien que fort répandue, cette pratique est pourtant critiquée par certains théoriciens. Caillet et Lehalle (1995) mettent en garde contre les risques de cette pratique.

« Le médiateur a à mettre le visiteur à la recherche d'un savoir différé; à mettre en place un lieu pour le passage, un lieu pour le dialogue. Alors la médiation sera action, consciente de son ambivalence, des risques de *dérapage* qu'elle induit, du poids de sa fonction institutionnelle. Une action culturelle qui insisterait alors sur ce qui est « salles d'actualité » et autres dispositifs légers et non totalisant. Du même coup, l'action culturelle se doit de résister à la mode galopante des anniversaires, commémoration et autres actualisations, car l'anamnèse y laisse la place à l'imitation de la mémoire, à cette fausse mémoire qui remâche, ressasse, en oubliant le sens; de sorte que l'histoire, le temps ne lui servent à rien. »<sup>49</sup>

Malgré cela, nous pensons qu'un équilibre entre la commémoration et la réaction à l'actualité serait un moyen efficace de couvrir l'ensemble des sujets attendus par les visiteurs sans dénaturer l'institution. Il apparaît que cet équilibre est présent dans les trois sites étudiés.

Les institutions culturelles de notre étude misent sur la gratuité de leurs activités. Effectivement, la majorité de l'offre culturelle est en accès libre. Il apparaît que cette stratégie vient appuyer l'objectif d'accroître l'accessibilité de l'institution pour tous les types de visiteurs. Elle peut aussi agir comme incitatif pour augmenter la fréquentation ainsi que la fidélisation des publics.

---

<sup>48</sup> Caillet, E. (2007), *Accompagner les publics : L'exemple de l'exposition « Naissances » au Musée de l'Homme*, Paris, L'Harmattan. Collection Patrimoines et Sociétés, page 130.

<sup>49</sup> Caillet, E. et Lehalle, E. (1995). *À l'approche du musée, la médiation culturelle*, Lyon, Collection Muséologies, Les presses universitaires de Lyon, page 103.

La dernière stratégie commune consiste à planifier des activités culturelles sur une base annuelle. Cette façon de procéder offre un rendez-vous avec le public lors des activités à plus grand déploiement. Ces événements sont attendus d'une année à l'autre et viennent rythmer les saisons pour les institutions et leur entourage. Dans le cas des deux musées à l'étude, cette stratégie appuie l'objectif d'affirmer la personnalité de leur institution. Ce genre d'événement permet de les distinguer des autres institutions muséales et de rejoindre des publics moins enclins à les fréquenter.

L'analyse plus approfondie révèle quelques stratégies spécifiques à chacune des institutions investiguées. Le Musée de la civilisation à Québec est le seul à se concerter avec les organismes culturels qui l'entourent. Il ne s'agit pas ici d'une collaboration, mais d'une concertation pour éviter la concurrence entre les institutions. Cette stratégie s'applique notamment dans la planification d'activités culturelles produites à l'extérieur de son institution. Par exemple, dans le cas de pièces de théâtre, le Musée de la civilisation à Québec s'informe auprès des salles de spectacles de leur intention de présenter la même création. Dans cette situation, le Musée choisit une autre pièce, laissant le premier choix à l'institution culturelle dont la diffusion de spectacle est la spécialité. Il s'agit d'une méthode qui assure le respect des champs d'expertise de chaque type d'institutions. Cette pratique est d'un grand intérêt et aurait avantage à se propager. Selon Gob et Drouguet (2010), « Le temps n'est plus à l'isolement : le musée se conçoit en réseau avec les autres acteurs culturels, à un niveau local, régional ou national, selon l'audience du musée. »<sup>50</sup>

Pointe-à-Callière, Musée d'archéologie et d'histoire de Montréal a développé une stratégie qui lui est propre pour contrer une limite architecturale de son établissement. Cette institution ne possède pas de salle adaptée pour accueillir un grand nombre de visiteurs. Ainsi, elle offre des conférences sur ses expositions dans les locaux de certaines universités de la région de Montréal. Cette collaboration permet de rejoindre un public plus érudit ou encore des visiteurs moins enclins à se déplacer au Musée.

Enfin, la Bibliothèque et Archives nationales du Québec dispose de deux stratégies qui lui sont propres. La première consiste à développer des activités qui initient les usagers aux façons d'utiliser l'institution et sa collection. Cette démarche est indispensable dans le cas d'une bibliothèque puisque les livres remplissent toujours leur fonction première. En tant que lieu de recherches et de divertissement, la bibliothèque doit donner les clefs d'utilisation à ses visiteurs. La deuxième stratégie est d'instaurer un système de billetterie pour les activités culturelles, et ce, malgré leur gratuité. Celle-ci semble directement liée à un objectif que la Bibliothèque et Archives nationales est la seule à poursuivre parmi notre échantillonnage. Il s'agit de rejoindre les publics sur l'ensemble du territoire québécois. Les résultats de l'entretien semi-dirigé montrent que cette démarche a pour but d'assurer au public plus éloigné de l'institution, la possibilité de réserver leur place afin de participer aux activités.

À la lumière de ces informations, nous pouvons affirmer que les objectifs et les stratégies qui soutiennent la mise en place d'une programmation d'activités culturelles diffèrent assez peu

---

<sup>50</sup> Gob, A. et Drouguet, N. (2010). *La muséologie : Histoire, développement et enjeux actuels*, Paris, Armand Colin, 3e édition, page 231.

d'une institution à l'autre. Leurs divergences sont en relation directe avec les différences constitutionnelles et la grosseur de chaque site. Le résultat le plus étonnant de notre analyse se rapporte aux moyens utilisés pour atteindre les objectifs et les stratégies des institutions. Effectivement, ils sont exactement les mêmes et ce, peu importe la grandeur ou la nature des sites étudiés. De ce fait, il y a lieu d'avancer quelques hypothèses.

D'une part, on pourrait croire que la tendance à l'interdisciplinarité et la similitude grandissante entre les programmations d'activités culturelles des lieux de natures différentes pourraient être imputées aux nouvelles possibilités qui s'offrent aux institutions. Au cours des dernières années, les espaces multifonctionnels et la technologie des communications ont fait leur apparition dans les organisations culturelles. Ainsi, elles peuvent désormais explorer des modes de diffusion et des approches qui leur étaient inaccessibles auparavant. La projection n'appartient plus uniquement au cinéma, les arts de la scène sortent des salles de spectacles de même que les salles d'exploration deviennent des espaces de transmission de connaissances. Ainsi, il importe que chaque institution questionne sa place, son rôle et sa position dans l'écologie des organismes culturels qui l'entourent.

D'autre part, on remarque que les organismes culturels doivent désormais se mesurer à l'industrie du divertissement. De ce fait, ils imitent de plus en plus leurs modes de production en misant sur les expériences multisensorielles et ludiques. Cette situation n'est pas sans risque. Tobelem (2010) dépeint bien cette nouvelle tendance et ses conséquences.

« La caractéristique post-moderne de l'époque contemporaine conduit à un brouillage des frontières traditionnelles entre culture savante et culture populaire ( « *high and low* » ), entre culture et loisir, entre éducation et divertissement, au point d'avoir fait naître l'expression « *edutainment* » qui désigne la rencontre entre les préoccupations pédagogiques ( *education* ) et les moyens du divertissement ( *entertainment* ), sans oublier que la muséographie intègre à présent davantage les techniques, interactives et récréatives. Cette évolution pourrait n'avoir que peu de conséquences sur la vocation transcendante des musées si elle ne venait en réalité bouleverser à la fois les conditions de la concurrence dans l'univers des loisirs, « l'horizon d'attente » des visiteurs [ ... ] Les frontières semblent donc s'estomper d'une part entre le secteur des musées, domaine des conservateurs et des chercheurs, qui fonde son action sur l'étude de collections originales et, d'autre part, celui du loisir ou de la consommation culturelle et touristique. »<sup>51</sup>

En somme, notre recherche a été conduite dans une perspective d'identification des objectifs, des moyens et des stratégies soutenant la mise en place d'une programmation d'activités culturelles. Elle se base sur l'étude de trois sites qui ont une pratique variée et reconnue. Bien que ses résultats soient éclairants, il serait souhaitable que d'autres recherches puissent s'ouvrir à un plus grand nombre d'institutions participantes permettant de soutenir une généralisation sur les méthodes de l'ensemble des institutions culturelles québécoises. Malgré tout, nos résultats permettent de dresser un premier portrait des intentions, de l'utilisation et des démarches qui soutiennent la mise en place d'une programmation d'activités culturelles dans trois organisations culturelles majeures au Québec.

---

<sup>51</sup> Tobelem, J-M. (2010), *Le nouvel âge des musées : Les institutions culturelles au défi de la gestion*, Paris, Armand Colin, 2e édition, page 263.

## 7- Conclusion

À la suite de la discussion de nos résultats, il convient de rappeler les visées poursuivies tout au long de cette recherche. Au départ, notre question générale de recherche portait sur l'identification des objectifs, des moyens et des stratégies qui soutiennent la mise en place d'une programmation d'activités culturelles dans trois organisations culturelles majeures, productrices d'expositions et d'événements culturels au Québec. Cette approche descriptive considère la programmation d'activités culturelles comme une entité servant plusieurs aspects d'une institution culturelle et tend à l'amélioration des connaissances dans le domaine de l'action culturelle en contexte muséal. Notre étude de cas aspire à offrir une meilleure compréhension des composantes constituant l'élaboration d'une programmation culturelle adaptée aux besoins spécifiques des musées et participant à leur rayonnement.

D'abord, nous nous sommes intéressés à l'ensemble des théories pouvant se rapporter à l'action culturelle dans une perspective internationale. Pour ce faire, nous avons réalisé une recension des écrits. Ensuite, nous avons concentré notre attention sur le développement de cette fonction muséale au Québec. Cette démarche nous a permis de cerner la place et le rôle de l'action culturelle au sein des autres fonctions muséales.

Notre cueillette de données repose sur l'étude de trois cas qui sont le Musée de la civilisation à Québec, Pointe-à-Callière, Musée d'archéologie et d'histoire de Montréal et la Bibliothèque et Archives nationales du Québec. Dans un premier temps, nous avons analysé les principes directeurs de leurs politiques culturelles. Par la suite, nous avons examiné les moyens déployés pour atteindre leurs objectifs qui se dégagent de l'ensemble de la programmation d'activités culturelles. Cette démarche a nécessité l'élaboration d'un outil conceptuel sur mesure que nous avons nommé la fiche des composantes des activités d'une programmation culturelle. Enfin, nous avons mené des entretiens semi-dirigés auprès des personnes responsables de la mise en place de la programmation d'activités pour déterminer les stratégies qu'elles préconisent lors de sa planification.

Les résultats obtenus ont fait l'objet d'une analyse et d'une discussion. Les résultats suggèrent différentes pistes de conclusion. Nous avons constaté que la mise en place d'activités culturelles a toujours été présente et pratiquée, et ce, de manière instinctive dans la plupart des institutions culturelles. Elle occupe une place de plus en plus importante au sein des autres fonctions. Elle n'agit pas uniquement en périphérie des autres champs d'action des institutions culturelles, mais contribue de façon active aux missions ainsi qu'aux mandats des organismes qui la mettent en place. En outre, l'expansion des pratiques à laquelle nous assistons est soutenue que par très peu de publications et de théories. Toutefois, la révision des politiques culturelles semble être une amorce de développement de formalisation des méthodes dans les institutions.

En ce qui a trait aux objectifs qui soutiennent la mise en place de la programmation d'activités culturelles, on remarque qu'ils sont très similaires d'une institution à l'autre. D'ailleurs, il a été possible de dégager une catégorisation qui s'applique à nos cas. Celle-ci distingue les types d'objectifs selon le destinataire bénéficiant de leur atteinte. Ainsi, il y a les objectifs qui sont

relatifs à l'institution elle-même, ceux qui sont relatifs à la communauté environnant l'institution et ceux qui sont relatifs aux visiteurs et aux usagers de l'institution. On peut en déduire que ces catégories constituent les trois axes considérés pour instaurer et justifier la planification d'une programmation d'activités culturelles. Les quelques différences que nous avons relevées sont imputables à la nature des institutions de notre échantillonnage ainsi qu'à la grosseur des établissements.

Nous avons constaté que les moyens qui s'offrent aux institutions pour assurer la mise en place d'une programmation d'activités culturelles sont absolument identiques. Cette similarité dans les moyens à la disposition des institutions culturelles pourrait être à la base des ressemblances que l'on remarque dans l'offre générale de l'horizon culturel et à la tendance à l'interdisciplinarité. Ces moyens consistent en la programmation d'activités pluridisciplinaires, l'identification de publics cibles, le caractère ponctuel et événementiel des activités, l'accueil de produits culturels créés à l'extérieur de l'institution, l'arrimage de la programmation d'activités culturelles à la thématique d'une exposition, de la collection ou des thématiques générales de l'institution. On retrouve aussi le regroupement des activités culturelles en séries, la collaboration avec des partenaires pour le développement de certaines activités, le développement d'une politique culturelle et l'évaluation des activités réalisées.

Les stratégies développées par les institutions étudiées pour soutenir la mise en place de leur programmation d'activités culturelles présentent aussi plusieurs similarités. Toutes trois développent un réseau de partenaires et se laissent la possibilité d'ajouter des activités de dernières minutes à la programmation annuelle. Elles utilisent les différents espaces de leur établissement pour la tenue des événements et font la distinction entre les activités culturelles et les programmes éducatifs. Elles organisent des rencontres entre des spécialistes d'horizons variées et le grand public, participent aux anniversaires historiques et aux commémorations, offrent des activités gratuites et planifient des activités culturelles sur une base annuelle. Chaque institution a aussi développé une ou deux stratégies qui lui sont propres pour atteindre certains objectifs qu'elles sont les seules à poursuivre.

Plus spécifiquement, les stratégies de la Bibliothèque et Archives nationales du Québec pourraient très bien s'appliquer à une situation muséale en initiant les nouveaux usagers à l'institution par l'entremise d'activités culturelles. Aussi, une stratégie à l'œuvre au Musée de la civilisation à Québec qui consiste à se concerter avec les organismes culturels environnant en cours de la planification de leur programmation aurait avantage à se propager pour éviter la concurrence entre les établissements culturels de nature différente.

Bien que notre réflexion entourant l'utilisation de la programmation d'activités culturelles soit éclairante sur plusieurs points, notre recherche présente certaines limites. D'une part, rappelons que notre analyse de la politique culturelle du Musée de la civilisation à Québec se base sur un document maison qui rassemble les principales orientations du service d'action culturelle et non sur la politique culturelle achevée qui sera bientôt à l'œuvre dans l'institution. D'autre part, lors de notre entretien semi-dirigé concernant la Bibliothèque et Archives nationales du Québec, la personne que nous avons rencontrée nous a informés être en poste depuis seulement huit mois.

Bien qu'en mesure de répondre à l'ensemble de nos questions, elle considèrerait ne pas encore s'être approprié la totalité de la culture de l'institution. Conséquemment, nos résultats d'analyse peuvent être considérés comme partiels.

Aussi, notre échantillonnage est somme tout assez petit et rassemble des institutions de natures différentes. De ce fait, nous nous abstenons de faire une généralisation avec nos résultats bien que ceux-ci dressent un premier constat de la situation quant à l'utilisation d'une programmation d'activités culturelles dans les institutions du Québec.

Toutefois, notre étude apporte une contribution au domaine de la muséologie puisqu'elle suggère de considérer l'action culturelle comme une fonction à part entière d'une grande richesse et pouvant participer au rayonnement des institutions. En dressant le portrait des différentes utilisations qui peuvent en être faites ainsi que des moyens qui y sont associés et des stratégies qui en assurent la mise en place, cette identification contribue à affirmer le potentiel ainsi que les risques d'une mauvaise utilisation de cette fonction muséale.

Lors de la recension des écrits, il a été souligné que la plupart des articles scientifiques se penchent sur les réalisations et les avancées de certaines activités culturelles. Notre étude pousse la réflexion sur l'ensemble de la programmation d'activités culturelles comme un tout qui poursuit plusieurs objectifs et suggère de la planifier, dans cette perspective, pour en assurer la plus grande efficacité possible.

Dans le cadre de cette recherche, il n'était pas opportun d'aller en profondeur pour expliquer les causes, les conséquences ou encore mesurer l'efficacité de chacun des objectifs, des moyens et des stratégies de la mise en place de la programmation d'activités culturelles. Pourtant, chacun d'entre eux pourrait faire le sujet d'une investigation plus approfondie pour enrichir les connaissances dans ce domaine. En ce sens, notre étude peut susciter une nouvelle vague d'intérêt pour l'approfondissement des connaissances et la formalisation des savoirs dans le domaine encore peu exploré de l'action culturelle.

En outre, des études approfondissant les connaissances dans ce domaine pourraient être pertinentes pour compléter notre réflexion, notamment, en s'intéressant aux causes et aux conséquences du développement des pratiques relevant de l'action culturelle et de sa programmation d'activités. En fait, comme l'ont suggéré Caillet et Coppey (2003) : « Le temps n'est plus aux interrogations portant sur les raisons d'être d'un équipement culturel; la question est maintenant de savoir comment le mettre au service des publics, comment créer concrètement un véritable service public de la culture. »<sup>52</sup>

---

<sup>52</sup> Caillet, E. et Coppey, O. (2003), *Stratégies pour l'action culturelle*, Paris, L'Harmattan, Collection Patrimoines et Sociétés, page 30.

## 8- Annexe

### Fiche des composantes des activités d'une programmation culturelle

Nom de l'institution:					
Titre et description de l'activité:					
Modalité de l'événement					
Dates	Nombre de reprises de l'activité	Heures	Prix	Accès	
				Libre	Inscription
Public visé					
Grand public			Publics spécialisé		
Familial	Visiteur seul	Oui	Non	Précisions	
Production de l'activité					
L'institution est :		Commanditaires		Collaborateurs\Partenaires	
Diffuseur	Producteur				
Critères pouvant orienter la réflexion sur la nature des activités de la programmation					
Critère 1: Le contact physique et relatif de l'activité par rapport aux ressources de l'institution (expositions et collections)					
L'activité à lieu dans la collection ou l'exposition	L'activité à lieu en partie dans la collection ou l'exposition	L'activité à lieu dans le musée, hors de la collection ou de l'exposition	L'activité se déroule hors du musée	Autre cas de figure	
Critère 2: L'accessibilité intellectuelle de l'activité					
Le contenu de l'activité est directement lié aux objets ou aux concepts des collections ou des expositions	Le contenu de l'activité est lié à l'environnement des objets et des concepts des collections ou des expositions (thématique)	Le contenu de l'activité n'a aucun lien avec les objets ou les concepts des collections ou des expositions		Autre cas de figure	
Critère 3: Le rapport existant entre les activités					
Activité offerte seule	Activité offerte au sein d'une série		Précisions sur la série d'activités		
Critère 4: Le moment respectif du déroulement de l'activité par rapport à la visite de la collection ou de l'exposition					
L'activité doit avoir lieu avant la visite	L'activité à lieu pendant la visite		L'activité doit avoir lieu après la visite		
Critère 5: Le rapport entre le discours de l'activité et le discours des collections ou des expositions					
L'activité introduit au discours des collections ou des expositions	L'activité répète le discours des collections ou des expositions	L'activité élargit le discours des collections ou de l'exposition	L'activité offre un discours spécifique et différents des collections ou des expositions	L'activité explique comment utiliser les collections ou les expositions	
Notes:					

## 9- Bibliographie

- Bibliothèque et Archives nationales du Québec, *Mission, lois et règlements*, [[http://www.banq.qc.ca/a\\_propos\\_banq/mission\\_lois\\_reglements/mission/](http://www.banq.qc.ca/a_propos_banq/mission_lois_reglements/mission/)] (page consultée le 2 juillet 2012).
- Bibliothèque et Archives nationales du Québec, (2011). *Politique culturelle*, Document interne, 8 pages.
- Blais, J-M. (2000), L'éducation muséale au Québec : Aperçu historique, *Musées*, Volume 22, pages 7 à 12.
- Caillet, E. (2007), *Accompagner les publics : L'exemple de l'exposition « Naissances » au Musée de l'Homme*, Paris, L'Harmattan. Collection Patrimoines et Sociétés, 189 pages.
- Caillet, E. et Coppey, O. (2003), *Stratégies pour l'action culturelle*, Paris, L'Harmattan, Collection Patrimoines et Sociétés, 126 pages.
- Caillet, E. et Lehalle, E. (1995). *À l'approche du musée, la médiation culturelle*, Lyon, Collection Muséologies, Les presses universitaires de Lyon, 305 pages.
- Chaumier, S. (2011). Éducation, regard et analyse, dans Desvallées, A. et Mairesse, F. *Dictionnaire encyclopédique de muséologie*, pages 87 à 120, Paris, Armand Colin, 722 pages.
- Cloutier, G. (2000), L'action culturelle à l'ère postmoderne de la muséologie: Sa place dans les fonctions muséales, *Musées*, Volume 22, page 17 à 22.
- Desvallées, A. et Mairesse, F. (2011). *Dictionnaire encyclopédique de muséologie*, Paris, Armand Colin, 722 pages.
- Galard, J. (2000). *Le regard instruit*, Paris, La Documentation française; Musée du Louvre, 204 pages.
- Gauthier, B. (2009). *Recherche sociale. De la problématique à la collecte de données*, Montréal, Les Presses de l'Université du Québec, 737 pages.
- Gob, A. (2007). Le dialogue du musée. dans Mairesse, F. et Desvallées, A. *Vers une redéfinition du musée?*, page 21 à 35, Paris, L'Harmattan, 225 pages.
- Gob, A. et Drouguet, N. (2010). *La muséologie : Histoire, développement et enjeux actuels*, Paris, Armand Colin, 3e édition, 317 pages.
- Groupe de recherche sur l'éducation et les musées, (2000). *Les services éducatifs et/ou d'action culturelle des institutions muséales québécoises*, Montréal, Université du Québec à Montréal, 32 pages.
- Le Conseil international des musées, *Définition du musée*, [<http://icom.museum/qui-sommes-nous/la-vision/definition-du-musee/L/2.html>] (consulté le 19 mai 2012).

- Mairesse, F. (2011). Gestion, regard et analyse, dans Desvallées, A. et Mairesse, F. *Dictionnaire encyclopédique de muséologie*, page 175 à 199, Paris, Armand Colin, 722 pages.
- Mairesse, F. et Desvallées, A. (2007). *Vers une redéfinition du musée?*, Paris, L'Harmattan, 225 pages.
- Ministère de la Main-d'œuvre et de la sécurité du revenu (1989) *Devis de formation professionnelle : Éducateur de Musée*, Québec, gouvernement du Québec, janvier, 41 pages.
- Montpetit, R. (2011). Médiation, regard et analyse, dans Desvallées, A. et Mairesse, F. *Dictionnaire encyclopédique de muséologie*, pages 215 à 233, Paris, Armand Colin, page 216.
- Musée de la civilisation à Québec, (2012). *Mission et vision*, document interne, 2 pages.
- O'Neill, M-C.(2000), Discours de l'exposition, discours du programme éducatif dans Michel Allard et Bernard Lefebvre, *Musée, culture et éducation*, p.33 à 42, Montréal, Éditions Multimondes.
- Pointe-à-Callière, Musée d'archéologie et d'histoire de Montréal, *Mission et conseil d'administration*, [ <http://pacmusee.qc.ca/fr/a-propos-de-pointe-a-calliere/organisation/mission-conseil-administration>] (page consultée le 2 juillet 2012).
- Pointe-à-Callière, Musée d'archéologie et d'histoire de Montréal, (2010). *La politique de l'action culturelle*, Document interne, 15 pages.
- Rasse, P. (2000), « La médiation, entre idéal théorique et application pratique » dans *Recherche en communication*, Louvain la Neuve, n° 13, Mars 2001.
- Société des musées québécois, (2000). *Analyse de la profession : chargée ou chargé de projet à l'action éducative et culturelle*, Montréal, La Société des musées québécois en collaboration avec le Conseil québécois des ressources humaines en culture, 52 pages.
- Société des musées québécois, *Dossiers thématiques : États généraux des musées du Québec*, [ <http://www.dossier.smq.qc.ca/thematiques/etats-generaux>] (page consultée le 5 septembre 2011).
- Tobelem, J-M. (2010), *Le nouvel âge des musées : Les institutions culturelles au défi de la gestion*, Paris, Armand Colin, 2e édition, 324 pages.
- Vallée, D. (2011). La création artistique pluridisciplinaire ou l'art de mettre les pieds dans les plats des autres, *Liaison*, Printemps, numéro 151, 72 pages.

