

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

PROGRAMME DE LA MAÎTRISE EN MUSÉOLOGIE

L'ALIÉNATION RAISONNÉE PEUT-ELLE ASSURER LA DURABILITÉ DES
COLLECTIONS DES MUSÉES NATIONAUX DU QUÉBEC ?

RAPPORT DE TRAVAIL DIRIGÉ (9 CR.)
PRÉSENTÉ À
MADAME ANIK MEUNIER

MSL-6700, TRAVAUX DIRIGÉS

PAR
MÉLANIE BARZIN

HIVER 2026

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. 12-2023). 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 tiens tout d'abord à remercier chaleureusement Madame Anik Meunier, ma directrice de travail dirigé, pour son expertise, sa disponibilité et la confiance qu'elle m'a accordée tout au long de ce projet. Ses conseils et ses relectures attentives ont été d'une aide précieuse à chaque étape de cette recherche. Je lui suis particulièrement reconnaissante pour sa bienveillance, ainsi que pour la patience dont elle a fait preuve face aux nombreuses questions et ajustements qui jalonnent inévitablement un travail de cette nature. Grâce à ses encouragements, j'ai pu avancer pas à pas et parvenir au bout de cette aventure.

Je souhaite également adresser mes plus sincères remerciements aux professionnels du Musée de la civilisation ainsi qu'au membre du comité externe qui ont accepté de me consacrer de leur temps et de partager avec générosité leurs expériences et leurs réflexions. Leurs témoignages et leur expertise ont largement contribué à nourrir cette recherche. Un merci tout particulier à Luc St-Amand qui, malgré un agenda chargé, m'a accordé plusieurs entretiens et a facilité la mise en lien avec les membres de son équipe que j'ai eu le plaisir de rencontrer.

Enfin, une pensée toute particulière va à mes enfants, à mon mari et à ma Nany, qui a rejoint les étoiles pendant la réalisation de ce travail. Merci pour votre soutien indéfectible, votre patience d'anges et votre compréhension face à mon manque de disponibilité. Merci d'avoir accepté des repas parfois pris sur le pouce et une maison qui n'a pas toujours été aussi bien rangée qu'elle aurait dû l'être. Si ce travail a pu voir le jour, c'est aussi grâce à vous.

Ces pages vous sont dédiées.

RECONNAISSANCE TERRITORIALE

Je voudrais commencer ce travail en soulignant que les terres sur lesquelles je me trouve font partie d'un territoire ancestral qui a longtemps servi de lieu de vie, de rencontres et d'échanges entre les peuples autochtones, notamment la nation Kanien'kehá:ka (Mohawk). J'honore, respecte et reconnais ces nations qui n'ont jamais cédé leurs droits ni leur autorité souveraine sur ces terres et ces eaux, et j'exprime également ma gratitude envers toutes les nations qui y ont vécu.

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS	II
RECONNAISSANCE TERRITORIALE	III
LISTE DES FIGURES	VI
LISTE DES ABRÉVIATIONS	VII
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE 1 PROBLÉMATIQUE ET QUESTION DE RECHERCHE.....	3
1.1 L'héritage du modèle d'accumulation : un idéal remis en question.....	3
1.2 Une pression croissante : limites matérielle, financières et organisationnelles.....	5
1.3 L'aliénation raisonnée : entre légitimité théorique et rareté pratique	7
1.4 Un manque de dispositifs méthodologiques communs pour opérationnaliser l'aliénation.....	10
1.5 Question de recherche et pertinence de l'étude.....	12
CHAPITRE 2 CADRE THÉORIQUE : L'ALIÉNATION DES COLLECTIONS ET LA GESTION DURABLE EN CONTEXTE MUSÉAL	14
2.1 L'aliénation des collections : définitions et terminologie	14
2.1.1 Définition de l'aliénation en contexte muséal.....	14
2.1.2 Les principales formes d'aliénation des biens de collection.....	15
2.2 L'aliénation raisonnée comme levier de gestion durable des collections	17
2.2.1 La notion de gestion durable appliquée aux collections	17
2.2.2 L'aliénation raisonnée comme levier de gestion des collections.....	18
2.3 L'encadrement déontologique de l'aliénation.....	19
2.4 Définitions opératoires retenues pour l'analyse.....	21
CHAPITRE 3 MÉTHODOLOGIE	23
3.1 Approche retenue	23
3.2 Justification du choix du Musée de la civilisation comme terrain d'étude	24
3.3 Délimitation de l'objet d'étude	25
3.4 Constitution et analyse du corpus documentaire.....	25
3.4.1 Structuration du corpus documentaire	25
3.4.2 Méthode d'analyse documentaire	26
3.5 Entretiens semi-dirigés.....	26
3.5.1 Dispositif et conduite des entretiens	26
3.5.2 Analyse de contenu thématique	27
3.6 Considérations éthiques	28

3.7 Validité et limites de la méthodologie	28
CHAPITRE 4 RÉSULTATS ET ANALYSE : L’OPÉRATIONNALISATION DE L’ALIÉNATION AU MUSÉE DE LA CIVILISATION	30
4.1 Portrait institutionnel du Musée de la civilisation.....	31
4.1.1 Statut légal, mission et responsabilités d’un musée national	31
4.1.2 Organisation interne du Musée de la civilisation.....	33
4.2 Structure et gestion des collections du Musée de la civilisation	36
4.2.1 Nature et composition des collections	36
4.2.2 Dispositifs de connaissance et d’évaluation des collections	41
4.3 Croissance des collections et tensions structurelles : le rôle de l’aliénation	42
4.3.1 Dynamiques de croissance des collections (1985–2025).....	42
4.3.2 Infrastructures de conservation et tension structurelle.....	44
4.3.3 Une mise en œuvre mesurée et irrégulière de l’aliénation.....	45
4.3.4 Limites d’interprétation et portée des données disponibles	46
4.4 Cadre normatif et mise en œuvre de l’aliénation	47
4.4.1 Architecture normative et décisionnelle de l’aliénation	47
4.4.2 Instruments de régulation et de planification des collections	56
4.5 Les entretiens : conditions concrètes d’opérationnalisation de l’aliénation.....	58
4.5.1 Un changement de regard : de la pratique sensible au levier de gestion jugé nécessaire	59
4.5.2 Une pratique admise, en cours d’intégration	61
4.5.3 Le processus réel d’aliénation : un déclenchement empirique, une validation structurée	62
4.5.4 Les freins à l’opérationnalisation : un goulot d’étranglement logistique et organisationnel	68
4.5.5 Une régulation qui passe aussi par le resserrement des acquisitions	75
CHAPITRE 5 DISCUSSION	80
5.1 Un changement de paradigme confirmé : quand le risque change de camp	80
5.2 Des catégories formelles aux logiques décisionnelles complexes	81
5.3 Une opérationnalisation encore contrainte : entre réactivité et amorce de planification	82
5.4 La régulation des collections : vers une logique de double ajustement	83
5.5 La <i>Politique sur la gestion des collections</i> de 2025 comme signe d’un rapprochement partiel entre cadre et pratique	84
CONCLUSION	87
ANNEXE A GUIDES D’ENTRETIEN SEMI-DIRIGÉS	92
ANNEXE B CERTIFICAT D’ÉTHIQUE DE LA RECHERCHE	120
ANNEXE C LISTE DES PARTICIPANTS	121
BIBLIOGRAPHIE	122

LISTE DES FIGURES

Figure 4.1 : Organigramme du Musée de la civilisation	34
Figure 4.2 : Organisation de la collection d'objets selon les écosystèmes et les univers thématiques.....	38
Figure 4.3 : Organisation des collections en fonction des axes de collectionnement.....	40
Figure 4.4 : Évolution du nombre d'objets dans les collections (1985-2025).....	44
Figure 4.5 : Évolution annuelle du nombre de projets d'acquisition et d'aliénation (2017-2025).....	46
Figure 4.6 : Cheminement institutionnel du processus d'aliénation au Musée de la civilisation.....	51

LISTE DES ABRÉVIATIONS

AMC	Association musées canadiens
CCQ	Centre de conservation du Québec
CNCEC	Centre national de conservation et d'études des collections
ETHCOM	Comité permanent de l'ICOM pour la Déontologie
ICOFOM	Comité International pour la Muséologie
ICOM	Conseil international des musées
LGSE	Loi sur la gouvernance des sociétés d'État (G-1.02)
LMN	Loi sur les musées nationaux (M-44)
MCQ	Musée de la civilisation
SMQ	Société des musées du Québec
VGQ	Vérificateur général du Québec

INTRODUCTION

Aujourd'hui, les institutions muséales font face à un paradoxe devenu difficile à ignorer : les réserves débordent, les coûts de gestion augmentent et pourtant les acquisitions se poursuivent, tandis que très peu d'objets quittent les collections. Cette situation met en lumière une tension structurelle entre la croissance continue des collections et la capacité réelle des musées à en assurer une gestion rigoureuse et soutenable. Plusieurs auteurs, dont François Mairesse (2021) et Daniel Jacobi (2021a ; 2021b), soulignent que cette logique d'accumulation, longtemps considérée comme un signe de vitalité institutionnelle, met désormais à l'épreuve la durabilité des collections, à la fois matérielle, financière et symbolique.

Historiquement, le musée s'est construit sur l'idée que l'enrichissement continu des collections constituait une valeur en soi, tandis que le retrait d'objets était souvent perçu comme une erreur ou une faute institutionnelle. Dans un contexte marqué par la saturation des réserves et la limitation des ressources, cette opposition tend aujourd'hui à être remise en question. Penser la durabilité des collections implique désormais de reconsidérer la relation entre conserver et se départir, non plus comme des gestes contradictoires, mais comme deux dimensions complémentaires d'une même responsabilité patrimoniale.

Plusieurs travaux en muséologie invitent à cette relecture critique du modèle d'accumulation. Cédric Crémère (2021), Serge Latouche (2021) ainsi que Jennie Morgan et Sharon Macdonald (2021) proposent notamment de repenser la gestion des collections dans une logique de sobriété et de cohérence. Ils questionnent le principe d'accumulation illimitée au profit d'une vision davantage orientée vers la qualité et la durabilité.

Au Québec, ces enjeux prennent une dimension particulière dans le contexte des musées nationaux. En tant que sociétés d'État, ceux-ci évoluent dans un cadre institutionnel marqué par des exigences strictes de gouvernance, de transparence et de reddition de comptes prévues par la *Loi sur la gouvernance des sociétés d'État* (G-1.02). Si la législation en vigueur leur permet de se départir de certains biens, elle les oblige surtout à adopter des politiques de gestion rigoureuses, plaçant ainsi l'évolution et la révision des collections au cœur de leurs responsabilités institutionnelles, conformément à la *Loi sur les musées nationaux* (M-44).

Si cette possibilité juridique existe, l'aliénation demeure toutefois peu mobilisée dans les pratiques muséales. Les travaux de Laurence Provencher St-Pierre (2020) et de Violette Loget (2025) montrent que cette rareté s'explique à la fois par des freins d'ordre culturel, symbolique, éthique et organisationnel, ainsi

que par le manque de cadres méthodologiques clairs et reproductibles permettant de structurer plus concrètement cette pratique dans l'administration courante des collections.

Dans ce contexte, l'objectif de ce travail est d'analyser dans quelle mesure l'aliénation raisonnée — entendue comme une démarche encadrée, justifiée et transparente de retrait d'objets des collections — peut constituer un levier de gestion durable du patrimoine des musées nationaux du Québec. À partir d'une étude de cas, cette recherche examine les dispositifs législatifs, réglementaires et déontologiques qui encadrent cette pratique. Elle analyse ensuite les écarts entre ces principes et leur mise en œuvre effective, puis explore les facteurs institutionnels et organisationnels qui influencent la place réellement accordée à l'aliénation dans l'institution. L'analyse s'inscrit ainsi dans une réflexion plus large sur la gouvernance muséale, en considérant l'aliénation raisonnée comme l'un des instruments susceptibles de contribuer à une gestion plus durable et responsable du patrimoine, au même titre que d'autres outils de pilotage institutionnel tels que la planification stratégique ou la conservation préventive.

Sur le plan méthodologique, ce travail adopte une démarche qualitative centrée sur le Musée de la civilisation. Elle combine une analyse documentaire des cadres législatifs et institutionnels structurant la gestion des collections et des entretiens semi-dirigés menés auprès de professionnels impliqués dans ces processus, afin de mieux comprendre la manière dont ces textes sont interprétés et mobilisés dans la pratique (Meunier *et al.*, 2020).

Ce travail est organisé en cinq chapitres qui suivent une progression allant du cadrage du problème à l'analyse empirique, puis à sa mise en discussion. Le premier chapitre présente le problème étudié et la question de recherche. Le deuxième expose le cadre théorique mobilisé, tandis que le troisième décrit la démarche méthodologique retenue. Le quatrième chapitre constitue le cœur de l'analyse empirique : il est consacré au cas du Musée de la civilisation et à l'examen de l'opérationnalisation de l'aliénation raisonnée dans cette institution. Enfin, le cinquième et dernier chapitre propose une discussion des résultats à la lumière du cadre théorique et de la problématique, en prolongeant et en structurant les analyses issues du terrain¹.

¹ Par souci de fluidité, le masculin est utilisé comme forme générique dans ce document, sans intention d'exclusion ou de discrimination.

CHAPITRE 1

PROBLÉMATIQUE ET QUESTION DE RECHERCHE

Cette première partie situe le problème étudié en examinant l'héritage du modèle d'accumulation continue, la pression croissante sur les ressources et les réserves, ainsi que l'écart entre la légitimité théorique de l'aliénation et la faiblesse de sa mise en œuvre. Elle met ensuite en évidence les particularités des musées nationaux du Québec et les contraintes institutionnelles qui en découlent, tout en soulignant le manque d'outils méthodologiques permettant d'opérationnaliser cette pratique, avant de conduire à la formulation du problème étudié et de la question de recherche au cœur de ce travail dirigé.

1.1 L'héritage du modèle d'accumulation : un idéal remis en question

La tension entre l'héritage historique du modèle d'accumulation et les contraintes contemporaines qui pèsent sur les musées ne relève pas seulement d'une évolution des pratiques, mais d'un basculement plus profond dans la manière de concevoir la mission patrimoniale elle-même (Mairesse, 2021 ; Jacobi, 2021a).

Pendant longtemps, l'idée que le musée devait acquérir, conserver et préserver pour la postérité s'est imposée comme un principe central (Mairesse, 2021). Dans le monde occidental, le musée contemporain émerge à la fin du XVIII^e siècle, porté par les courants de pensée des Lumières et les bouleversements de la Révolution française, lorsque des collections jusque-là privées deviennent progressivement accessibles au public (Corbo *et al.*, 2013, p. 85). Aux XIX^e et XX^e siècles, le musée est également perçu comme un élément clé de la construction des États modernes et des identités nationales. L'acquisition d'objets participe ainsi à la capacité du musée à documenter et à témoigner des sociétés, des cultures et des territoires qu'il représente. Cette conception contribue à renforcer l'idée que l'enrichissement continu des collections constitue une mission à la fois légitime et nécessaire (Corbo *et al.*, 2013, p. 85). Dans cette perspective, le musée apparaît comme un lieu de préservation et de transmission des traces matérielles du passé (ICOM, 2024a, p. 6).

À partir de la fin du XX^e siècle, la place centrale accordée à la collection tend toutefois à être relativisée par des transformations profondes du musée lui-même. Le développement des expositions temporaires, l'importance croissante des fonctions sociales, éducatives et participatives, ainsi que l'essor du numérique déplacent progressivement l'attention du simple accroissement des collections vers leur interprétation, leur médiation et leur mise en contexte. Par ailleurs, les critiques postcoloniales et décoloniales amènent les musées à interroger la légitimité de certaines pratiques de collecte et à repenser leurs relations avec les communautés d'origine et les récits qu'ils produisent. Dans ce cadre renouvelé, la valeur du musée tend de

plus en plus à se mesurer à sa capacité à produire du sens, du dialogue et de la connaissance, plutôt qu'à l'accumulation indéfinie d'objets (Mairesse, 2021).

Cependant, malgré ces évolutions, la logique d'accumulation demeure profondément ancrée dans les pratiques institutionnelles. Elle se traduit par une croissance soutenue des collections, alimentée par plusieurs facteurs : la poursuite de la mission de sauvegarde, l'importance des donations, la fermeture de certains musées entraînant le transfert de leurs collections, ainsi que les apports issus de la recherche archéologique (Jacobi, 2021a, pp. 20-21). En contexte québécois notamment, les fouilles préventives (Corbo *et al.*, 2013, p. 126) génèrent une quantité considérable d'artefacts et d'écofacts dont la conservation pose des défis importants pour les institutions.

Prises individuellement, ces acquisitions conservent néanmoins une réelle justification scientifique ou patrimoniale : les objets sont collectés non seulement pour leur valeur immédiate, mais aussi pour leur potentiel scientifique, culturel ou symbolique à venir. Comme le souligne Jacobi (2021a), la collecte muséale s'inscrit dans une logique de « futur antérieur », où les objets sont conservés en anticipant les usages et les interprétations que les générations futures pourront en faire.

Toutefois, si chacune de ces acquisitions peut être justifiée prise isolément, leur accumulation progressive maintient les institutions dans une dynamique de croissance continue des collections (Jacobi, 2021a ; Mairesse, 2021). Cette croissance résulte moins d'une stratégie globale clairement définie que d'une succession de décisions prises au fil du temps, rarement pensées à l'échelle des capacités de gestion à long terme des institutions.

Cette dynamique a progressivement inscrit les institutions muséales dans une logique cumulative, faisant d'elles de véritables « machines accumulatives » dont la légitimité repose largement sur leur capacité à collecter et préserver toujours davantage d'objets (Mairesse, 2019, cité dans Provencher St-Pierre, 2022, p. 191). Cette logique s'exprime d'ailleurs dans un adage souvent cité dans le milieu professionnel : « un musée qui n'acquiert pas est un musée mort » (Mairesse, 2024, p. 337).

Dans ce contexte, le fait de ne pas retirer d'objets des collections s'est progressivement imposé comme une évidence professionnelle. À l'inverse, l'idée de « se défaire » d'une partie des collections est longtemps restée difficile à envisager, tant sur le plan culturel que symbolique (Jacobi, 2021b, p. 12), pouvant être perçue comme une remise en cause de la mission patrimoniale du musée (Provencher St-Pierre, 2020, p.

300). Ces constats invitent à reconsidérer la place de l'accumulation comme principe fondateur et à s'interroger sur les conditions d'une gestion responsable, cohérente et durable des collections.

1.2 Une pression croissante : limites matérielle, financières et organisationnelles

Ce modèle historique conduit aujourd'hui à une situation que Jacobi (2021a) qualifie de « crise d'accumulation » (p. 21), marquée par des contraintes économiques, scientifiques et technologiques de plus en plus difficiles à concilier avec les capacités réelles des institutions (pp. 21-23). Cette crise est désormais reconnue comme un phénomène d'ampleur internationale. Le rapport du Conseil international des musées (ICOM) consacré aux réserves muséales à travers le monde (2024) souligne en effet que plus de la moitié des établissements manquent d'espace et que près de deux musées sur cinq signalent que leurs réserves sont pleines (p. 37, 50), confirmant des tensions structurelles persistantes entre la croissance des collections et les capacités d'accueil disponibles.

Cette pression sur les espaces de conservation a également des répercussions organisationnelles importantes. Lorsque les réserves sont saturées ou mal adaptées, la gestion matérielle des collections devient plus complexe : la tenue d'inventaires fiables, la planification à long terme des besoins en espaces, en équipements et en ressources humaines spécialisées, ainsi que l'évaluation régulière de l'état de conservation des objets exigent un investissement croissant de temps et de moyens (ICOM, 2024a, pp. 35-41). L'augmentation constante du nombre d'objets à gérer réduit ainsi le temps disponible pour les opérations essentielles de documentation et de suivi des collections (ICOM, 2024a, pp. 36-38 ; Morgan et Macdonald, 2021).

Sur le plan scientifique, ces effets sont particulièrement préoccupants. Jacobi (2021a) souligne qu'une grande partie des collections conservées dans les musées ont un « statut incertain » et qu'une collection insuffisamment documentée « n'a que fort peu d'intérêt » (p. 22). L'accumulation excessive engendre en effet une saturation qui rend difficile la hiérarchisation des objets, complique l'identification des ensembles véritablement significatifs et affaiblit la lisibilité intellectuelle des collections. La perte de cohérence scientifique qui en résulte compromet donc la capacité des institutions à remplir pleinement leur mission de recherche, de documentation, d'éducation et de transmission du patrimoine (Jacobi, 2021a ; Mairesse, 2021).

À ces conséquences scientifiques s'ajoutent des pressions économiques croissantes. La conservation des objets implique des coûts récurrents liés à l'inventaire, à la documentation, au conditionnement, à la

restauration et à l'entreposage, qui augmentent inévitablement avec la taille des collections (VGQ, 2011, parag. 9.29, pp. 9-11).

Le rapport de l'ICOM (2024) confirme cette réalité en soulignant le poids financier que représente, pour de nombreuses institutions, la gestion des réserves. À terme, une collection trop vaste peut ainsi devenir difficile à soutenir et à justifier économiquement, mobilisant des ressources importantes au détriment d'autres missions fondamentales du musée comme la diffusion, la médiation ou la recherche (pp. 43-44).

Dans ce contexte, ces contraintes contribuent à renforcer une perception problématique des réserves. Peu visibles dans les activités publiques des musées, les espaces de conservation tendent ainsi à être perçus comme des infrastructures coûteuses difficiles à légitimer (Mairesse, 2021). Cette situation accentue la pression exercée sur les collections et contribue à renforcer la tension entre la mission patrimoniale de conservation et les contraintes de gestion auxquelles les musées sont confrontés.

Face à ces pressions, certaines institutions ont cherché des réponses structurelles qui ne passent pas directement par le retrait d'objets. Mairesse (2021) observe ainsi le développement de centres de conservation et d'étude, parfois délocalisés et parfois ouverts à la visite, qui témoignent d'un mouvement d'autonomisation progressive des réserves. Il mentionne également des initiatives de mutualisation des réserves entre institutions (pp. 37-38). Si ces solutions permettent de répondre ponctuellement à la saturation des espaces et s'inscrivent dans une logique de rationalisation de la gestion des collections, elles ne remettent pas en cause la logique d'accumulation continue et ne résolvent pas la question de la durabilité à long terme des collections.

Dans ce contexte, plusieurs auteurs invitent à repenser le modèle de gestion des collections lui-même, en déplaçant le regard d'une logique quantitative vers une logique qualitative fondée sur la cohérence, l'usage et la capacité réelle de gestion des collections (Crémière, 2021 ; Morgan et Macdonald, 2021).

Le paradoxe de conserver toujours plus d'objets sans être en mesure d'en démontrer clairement la valeur patrimoniale ou l'usage potentiel prépare donc le terrain à une réflexion sur les mécanismes susceptibles de réguler plus activement la croissance des collections, parmi lesquels l'aliénation raisonnée apparaît comme une option de plus en plus discutée.

1.3 L'aliénation raisonnée : entre légitimité théorique et rareté pratique

Sur le plan opérationnel, une brève clarification s'impose afin de préciser ce que l'on entend ici par aliénation. Dans son sens le plus courant, celle-ci désigne le retrait définitif d'un objet des collections, processus qui peut prendre différentes formes (don, échange, restitution, destruction ou vente) (Loget, 2025, pp. 1-2). La définition plus complète de cette notion ainsi que ses implications théoriques sont examinées au chapitre 2.

Or, malgré une reconnaissance juridique, déontologique et théorique croissante, l'aliénation demeure une pratique rare dans les musées, ce qui s'explique par plusieurs facteurs.

Les freins à l'aliénation sont d'abord d'ordre symbolique et éthique. Dans la tradition muséale, l'entrée d'un objet dans les collections est généralement pensée comme un engagement durable, voire définitif, encadré par des règles strictes destinées à garantir la protection du patrimoine. Une promesse implicite de conservation lie ainsi le musée, les donateurs et le public, selon laquelle les objets acquis ou donnés seraient destinés à être conservés « pour toujours » (Provencher St-Pierre, 2020, p. 292). Loget (2025) qualifie cette attente de « présomption de permanence » (p. 248), selon laquelle les biens confiés aux musées sont supposés demeurer durablement dans les collections. Dans ce contexte, l'aliénation peut apparaître comme une rupture de cette promesse implicite et une remise en cause de la mission patrimoniale du musée, susceptible de fragiliser sa légitimité et sa crédibilité (Provencher St-Pierre, 2020). Cette perception contribue à expliquer la sensibilité éthique et symbolique associée à ces décisions et les résistances largement observées dans les institutions muséales (Morgan et Macdonald, 2021).

Cette tension symbolique s'enracine également dans la culture professionnelle muséale elle-même. Comme le souligne Mairesse (2021), la question de l'aliénation ne se pose pas de la même manière selon les traditions muséologiques : la tradition dite latine, dominante notamment en France, privilégie le principe d'inaliénabilité, tandis que la tradition anglo-saxonne se montre généralement plus ouverte à la possibilité d'aliéner des objets (p. 35). Dans ce contexte, les débats entourant l'inaliénabilité peuvent donc parfois prendre une intensité comparable à de véritables « guerres de religion » au sein du milieu muséal (Mairesse, 2010, p. 23). Pour beaucoup de conservateurs, l'idée de se dessaisir d'un objet qui leur a été confié constitue en effet un véritable « contresens à leur vocation » (Mairesse, 2010, p. 19).

Au Québec, les conservateurs interrogés par Provencher St-Pierre (2020) témoignent de ce malaise avec précision. Plusieurs expriment l'inconfort de devoir « défaire le travail de leurs prédécesseurs » (p. 294) et s'interrogent sur la légitimité de remettre en cause des décisions passées. Retirer un objet revient en effet à

suggérer qu'il n'aurait peut-être pas dû être acquis, ce qui tend à associer l'aliénation à une forme d'échec, voire à un aveu d'erreur dans les choix de collectionnement antérieurs (p. 300). Provencher St-Pierre (2020) qualifie ce processus de « disqualification » (p. 301), lorsque l'objet est retiré non pas nécessairement en raison de son état matériel, mais parce qu'il ne correspond plus aux orientations qui avaient justifié son incorporation dans les collections. Cette dimension symbolique contribue ainsi à faire de l'aliénation une décision particulièrement lourde à assumer sur le plan professionnel, bien au-delà des aspects techniques ou administratifs.

Cette sensibilité particulière s'explique aussi par le statut particulier que les objets acquièrent lorsqu'ils entrent dans les collections muséales, ce qui renvoie à la logique symbolique de la muséalisation elle-même. Comme le rappelle Mairesse (2022b), la muséalisation correspond au processus par lequel un objet est extrait de son contexte d'usage pour être intégré dans le champ muséal et investi d'une valeur patrimoniale (p. 382). L'objet devient alors un *sémiophore*, notion proposée par Krzysztof Pomian pour désigner des objets porteurs de sens, de mémoire et de savoirs dont la valeur dépasse largement leur fonction d'origine. L'entrée d'un objet dans les collections constitue ainsi une forme d'élévation symbolique qui s'apparente à une sacralisation de l'objet patrimonial et transforme profondément son statut (Jacobi, 2021a, p. 16). Cette transformation repose certes sur les qualités intrinsèques de l'objet, mais surtout sur son intégration dans un cadre institutionnel qui le protège, légitime sa valeur et inscrit sa conservation dans une perspective de transmission à long terme. Dans ce contexte, le retrait d'un objet peut être interprété comme une atteinte à l'intégrité de la collection, une perte irréversible, voire une forme de dégradation symbolique renvoyant l'objet aux valeurs communes ou marchandes dont la muséalisation l'avait précisément extrait (Mairesse, 2010, pp. 20-21). Cette perception contribue à expliquer la charge émotionnelle et morale que ce geste suscite chez les professionnels.

À ces résistances symboliques s'ajoutent des freins organisationnels et opérationnels. Les démarches d'aliénation sont longues, exigeantes en temps et en ressources, et reposent sur un important travail d'analyse, de justification et de documentation qui entre souvent en concurrence avec d'autres tâches jugées prioritaires dans des contextes institutionnels où les ressources humaines et financières sont limitées (Loget, 2025, p. 340). Ces exigences s'avèrent d'autant plus difficiles à satisfaire que les effets de la saturation évoqués précédemment rendent fréquemment les inventaires incomplets ou insuffisamment renseignés, ce qui limite la capacité des institutions à évaluer précisément la provenance, l'état de conservation ou la valeur scientifique des objets (Provencher St-Pierre, 2020, pp. 296-297).

À ces contraintes organisationnelles s'ajoutent des freins d'ordre institutionnel. Dans le cas des musées nationaux du Québec, une certaine réserve s'impose en raison du statut particulier de ces organisations. En tant que sociétés d'État, elles sont soumises à des exigences accrues de transparence, de justification et de reddition de comptes dans la gestion des biens publics qui leur sont confiés (LGSE, art.1). Les observations répétées du Vérificateur général du Québec (VGQ) (2011) rappellent d'ailleurs l'importance de décisions traçables et rigoureusement documentées dans l'administration de ces biens (parag. 9.63, pp. 9-18). Chaque décision d'aliénation constitue un acte public engageant directement la responsabilité de l'institution, ce qui renforce considérablement la prudence des gestionnaires et la lourdeur des processus décisionnels liés à l'aliénation.

La crainte de controverses publiques ou médiatiques peut également peser sur les décisions. Comme le démontre Loget (2025), l'aliénation par vente est la forme d'opération la plus susceptible de dégénérer en crise institutionnelle (p. 245). Une controverse initialement cantonnée à l'interne peut rapidement se transformer en affaire publique lorsque les médias s'en emparent et que des acteurs extérieurs au secteur muséal se mêlent au débat (p 41). Ce risque est particulièrement aigu pour les musées nationaux, qui gèrent des biens financés par des fonds publics et sont doublement redevables envers les citoyens et les contribuables (Loget, 2025, pp. 413-415).

Cette sensibilité tient également aux incertitudes entourant la remise sur le marché d'objets aliénés. Les témoignages recueillis par Loget (2025) révèlent un dilemme éthique associé au transfert de certains objets vers des organismes externes. Certains professionnels expriment la crainte que des biens patrimoniaux aliénés puissent être acquis à bas prix par des antiquaires ou revendus à profit sur le marché privé. La perspective d'une telle marchandisation indirecte du patrimoine contribue ainsi à entretenir une certaine prudence face aux possibilités d'aliénation, même lorsque les critères officiels sont réunis (p. 332).

Cette méfiance à l'égard de l'aliénation n'est pas seulement institutionnelle, elle est aussi ancrée dans la perception même du grand public. Selon une enquête réalisée en 2006 pour la Museums Association du Royaume-Uni par FreshMinds auprès de publics de musées, l'aliénation est fréquemment perçue comme synonyme de vente. Or, c'est précisément cette forme d'opération qui suscite les réactions les plus défavorables. L'enquête attribue cette perception hostile à une méconnaissance du processus, elle-même entretenue par la culture du secret qui entoure parfois ces opérations dans le milieu muséal. Elle conclut d'ailleurs qu'une plus grande transparence de la part des institutions tend à susciter des réactions plus modérées. Lorsque le public comprend le contexte et les enjeux réels — saturation des réserves, coûts

d'entreposage, cohérence de la collection — il se montre nettement plus compréhensif (cité dans Loget, 2025, p. 245 et 334).

Ce constat révèle que la crainte du scandale médiatique qui freine les gestionnaires de musées nationaux n'est pas infondée, mais qu'elle tient en partie à un manque d'information du public plutôt qu'à une opposition de principe à l'aliénation. Plusieurs controverses récentes illustrent la sensibilité de ces enjeux. Par exemple, la tentative de vente d'une œuvre de Marc Chagall par le Musée des beaux-arts du Canada a donné lieu à une importante couverture médiatique et à de vifs débats, révélant la charge symbolique et institutionnelle associée à ce type de décision (Loget, 2025, pp. 413-415).

Dans le contexte québécois, le rapport du VGQ (2011) documente des craintes similaires. Il cite notamment le cas du Musée national des beaux-arts du Québec, qui reconnaît que l'aliénation « se solde fréquemment par des regrets » et que « le public, les directeurs et les conservateurs de l'avenir jugeront sévèrement des gestes de dessaisissement » (parag. 9.115, pp. 9-41).

Pris ensemble, ces freins participent à maintenir l'aliénation dans le registre de l'exception et à renforcer une culture de prudence au sein des institutions muséales, même lorsque les cadres normatifs autorisent explicitement le retrait d'objets. C'est dans ce contexte que se dessine le lien entre accumulation et durabilité des collections. Cette tension entre l'héritage accumulatif et la nécessaire soutenabilité constitue aujourd'hui un enjeu central dans les réflexions muséologiques contemporaines. Toutefois, la résolution de cette tension se heurte encore à des limites pratiques importantes.

1.4 Un manque de dispositifs méthodologiques communs pour opérationnaliser l'aliénation

Au-delà des freins précédemment présentés, un autre obstacle plus structurel mérite d'être souligné : le manque de démarches méthodologiques partagées permettant, dans le milieu muséal, de planifier et d'encadrer plus systématiquement le recours à l'aliénation.

En effet, si la législation québécoise autorise explicitement l'aliénation (LMN, art. 25), elle n'en prescrit toutefois pas les modalités opérationnelles, laissant aux institutions la responsabilité de définir leurs propres procédures d'application (Loget, 2025, p. 34). De même, les cadres déontologiques internationaux et nationaux, comme le Code de déontologie de l'ICOM ou les normes de la Société des musées du Québec (SMQ), fixent des règles générales de responsabilité, de justification et de documentation, mais restent

formulés en termes de principes. Ils laissent donc aux institutions une large marge d'interprétation quant aux outils d'analyse et aux procédures concrètes à mobiliser (ICOM, 2017, préambule).

Ainsi, si ces cadres fournissent des repères généraux, ils ne s'accompagnent pas de dispositifs méthodologiques communs permettant d'en faciliter l'application et le partage des pratiques dans le réseau muséal. Chaque institution se trouve dès lors confrontée à la nécessité de développer ses propres outils au cas par cas (Loget, 2025, p. 345). Parce qu'elles nécessitent un investissement substantiel, ces démarches isolées peuvent décourager les équipes professionnelles (Provencher St-Pierre, 2020, p. 296). Elles contribuent ainsi à maintenir l'aliénation dans un registre d'exception plutôt que de l'intégrer aux routines de gestion des collections.

L'existence de cadres formels ne garantit d'ailleurs pas leur mobilisation effective dans la pratique quotidienne. Comme le souligne Camille Bourgeois (2023), la simple rédaction d'un document de référence interne ne suffit pas à assurer son application réelle par l'institution (p. 70). Ce constat est corroboré par une enquête de la SMQ (2014c) qui met en évidence une asymétrie tenace dans la formalisation des pratiques : alors que les procédures d'entrée des objets dans les collections (acquisitions) sont très majoritairement encadrées par des politiques, les modalités de sortie (aliénation) demeurent nettement moins formalisées. De plus, la même enquête identifie le manque chronique de ressources humaines — en temps et en expertise — comme l'obstacle majeur empêchant la mise en œuvre de ces politiques, même lorsqu'elles existent (pp. 12-15).

La rareté de l'aliénation ne relève donc pas uniquement de résistances symboliques, mais s'inscrit également dans une difficulté structurelle persistante dans la gestion des collections. Même lorsque des politiques institutionnelles sont rédigées, elles peinent à se traduire en dispositifs permettant de structurer une révision systématique des collections (VGQ, parag. 9.27, pp. 9-11). Des travaux récents tentent néanmoins de combler cette lacune, à l'image du référentiel en quatre phases proposé par Loget (2025) afin de baliser les opérations d'aliénation par vente (p. 349, figure 7.2). Ces initiatives témoignent de l'émergence progressive de réflexions méthodologiques visant à faire passer l'aliénation de la légitimité théorique à la réalité pratique.

1.5 Question de recherche et pertinence de l'étude

Les musées nationaux du Québec sont ainsi légalement autorisés à aliéner des objets de leurs collections et disposent de cadres normatifs et déontologiques régissant cette pratique. La question n'est donc pas celle de l'existence d'un encadrement formel de l'aliénation — aujourd'hui largement reconnu — mais bien celle des conditions de son opérationnalisation dans la pratique.

Autrement dit, dans un contexte où la croissance des collections demeure soutenue, comment expliquer que l'aliénation, pourtant considérée comme légitime, reste si rarement mobilisée dans les faits ?

C'est précisément ce décalage entre reconnaissance normative et mise en œuvre effective qui constitue le point de départ de la réflexion menée dans cette recherche. La question de recherche centrale se formule ainsi comme suit :

Comment l'aliénation raisonnée s'intègre-t-elle comme levier de gestion durable des collections au Musée de la civilisation ?

Cette question invite à examiner quatre dimensions complémentaires :

- Les conditions institutionnelles, liées aux cadres légaux, aux règlements internes et aux instances décisionnelles ;
- Les conditions organisationnelles, relatives aux ressources disponibles, à la répartition du travail et aux contraintes matérielles de gestion des collections ;
- Les conditions professionnelles et culturelles, liées aux représentations de l'aliénation, aux logiques de prudence institutionnelle et aux enjeux de responsabilité associés à la gestion du patrimoine ;
- Les conditions opérationnelles, liées aux critères d'évaluation, aux outils d'analyse et aux procédures décisionnelles mobilisés dans les processus d'aliénation.

Ces dimensions sont examinées afin de mieux comprendre les freins, les tensions et les leviers qui encadrent concrètement le recours à l'aliénation au sein d'un musée national, sans prétendre généraliser les résultats.

La pertinence de cette recherche peut être envisagée à plusieurs niveaux. Sur le plan scientifique, elle s'inscrit dans les réflexions actuelles en muséologie portant sur la durabilité des collections, la remise en question du modèle d'accumulation et les enjeux de gouvernance des institutions publiques. Sur le plan

professionnel, elle vise à mieux comprendre dans quelles conditions l'aliénation raisonnée peut être intégrée à la gestion des collections, afin d'éclairer les pratiques sans imposer de modèle. Sur le plan institutionnel, enfin, cette recherche vise à contribuer aux réflexions déjà bien avancées du Musée de la civilisation sur les conditions d'intégration de l'aliénation dans la gestion durable de ses collections.

Afin de soutenir cette analyse, le chapitre suivant présente les fondements théoriques permettant d'appréhender l'aliénation en contexte muséal.

CHAPITRE 2

CADRE THÉORIQUE : L'ALIÉNATION DES COLLECTIONS ET LA GESTION DURABLE EN CONTEXTE MUSÉAL

Ce chapitre présente le cadre théorique mobilisé pour analyser l'aliénation des biens de collection² en contexte muséal. Il expose les principaux concepts et cadres normatifs qui structurent cette recherche et précise les définitions opératoires utilisées pour l'analyse.

2.1 L'aliénation des collections : définitions et terminologie

2.1.1 Définition de l'aliénation en contexte muséal

Le retrait d'un objet des collections muséales nécessite une précision terminologique, car il est souvent perçu à tort comme un acte unique. La littérature muséologique, particulièrement anglo-saxonne, établit une distinction fondamentale entre deux étapes successives : le déclassement (angl. *deaccession*) et l'aliénation (angl. *disposal*) (Loget, 2025, p. 1 ; Mairesse, 2010, pp. 20-21).

Le *déclassement* est la procédure administrative par laquelle un objet est retiré de l'inventaire d'une collection permanente. Il correspond au moment où l'objet perd officiellement son statut d'objet de collection, sans que cela implique nécessairement son départ physique immédiat. Une fois déclassé, l'objet peut soit être aliéné, soit être réaffecté à d'autres usages au sein de l'institution, par exemple à des fins d'étude, de documentation ou de médiation (Loget, 2025, p. 1).

L'*aliénation* correspond quant à elle à l'opération par laquelle un musée se départit effectivement d'un objet, de ses droits de propriété et, le cas échéant, de la documentation qui lui est associée. Dans le contexte muséal, ce terme est utilisé dans un sens large pour désigner le retrait définitif d'un objet des collections, que ce soit par un don, un transfert, un échange, une restitution, une vente ou, dans certains cas, une destruction (Loget, 2025, pp. 1-2). Dans cette perspective, l'aliénation ne peut intervenir qu'à la suite du déclassement formel de l'objet. Par ailleurs, cette opération concerne spécifiquement les biens intégrés à la collection permanente du musée. Elle ne s'applique donc pas au matériel d'étude, aux objets en dépôt ni au

² Selon la *Politique sur la gestion des collections* du Musée de la civilisation (MCQ, 2024a), le terme « bien de collection » désigne « tout objet, œuvre, artefact, document d'archives, livre ou spécimen de sciences naturelles acquis d'une personne physique ou morale par don, achat ou legs. Le terme peut aussi référer à des biens cités au regard de prêts à usage, de dépôts temporaires ou de biens empruntés » (p. 4).

meuble d'usage courant de l'institution, qui ne relèvent pas du même statut patrimonial (Loget, 2025, p. 2).

D'un point de vue analytique, cette différenciation terminologique est essentielle. Elle permet de distinguer la décision de gestion interne justifiant la perte de pertinence d'un objet au sein des collections (le déclassement) de la modalité concrète de sa sortie de l'institution (l'aliénation) (Loget, 2025, pp. 1-2 ; Mairesse, 2010, pp. 20-21). Clarifier ces étapes offre ainsi un cadre conceptuel précis, indispensable pour analyser les multiples formes que peut prendre l'aliénation d'un objet de collection, lesquelles sont détaillées dans la section suivante.

2.1.2 Les principales formes d'aliénation des biens de collection

La mise en œuvre concrète de l'aliénation ne se limite pas à une procédure unique. Elle s'incarne à travers une pluralité de pratiques que la littérature muséologique recense différemment selon les sources.

Dans le *Dictionnaire de muséologie*, Dieuwertje Wijsmuller (2022) indique que ce retrait physique peut prendre différentes formes, notamment le don, la vente, le rapatriement, l'échange ou la destruction (p. 61). Au Québec, la SMQ (2016) inclut quant à elle sous le terme d'aliénation l'ensemble des situations dans lesquelles un objet est retiré de façon définitive, que ce retrait soit volontaire ou non (section 4).

Dans une perspective analytique, certains travaux proposent également de regrouper ces différentes modalités selon plusieurs grandes familles. Loget (2025) distingue notamment des formes d'aliénation administratives (don, échange, destruction ou radiation d'inventaire), diplomatiques (restitution, rapatriement ou rétrocession) et financières (vente) (pp. 62-64).

Ces différentes approches soulignent ainsi que l'aliénation peut prendre des formes variées, dont la nature et les implications diffèrent selon les cadres institutionnels, juridiques et déontologiques dans lesquels elle s'inscrit. Parmi les formes les plus fréquemment mentionnées figurent le don et le transfert vers une autre institution muséale ou patrimoniale. Ces modalités sont généralement privilégiées par les cadres déontologiques, puisqu'elles permettent de maintenir les objets dans une sphère de conservation publique et patrimoniale (ICOM, 2017, principe 2.15 ; SMQ, 2016, section 9.7).

L'échange entre institutions constitue également une modalité particulière, puisqu'il fonctionne à la fois comme un mécanisme d'aliénation et comme un mode d'acquisition. Il est encouragé lorsqu'il répond à des

objectifs scientifiques ou culturels clairement établis et permet un enrichissement mutuel des collections (Loget, 2025, pp. 157-158).

Certaines situations relèvent par ailleurs de démarches de restitution ou de rapatriement, notamment dans des contextes marqués par des enjeux historiques, culturels ou éthiques. Ces pratiques visent à restituer des biens — tels que des restes humains ou des objets sacrés — à des États, à des communautés autochtones ou à d'autres groupes concernés par leur provenance ou leur signification culturelle (Loget, 2025, pp. 64-65). Dans certains cas particuliers, la littérature évoque également la notion de rétrocession, utilisée notamment pour désigner la remise d'un bien spolié, par exemple dans le cas d'œuvres confisquées durant la Seconde Guerre mondiale, à un individu ou à ses ayants droit (Loget, 2025, pp. 65-66).

La destruction constitue une modalité plus exceptionnelle et strictement encadrée. Elle peut être envisagée lorsque l'état de conservation d'un bien est irréversiblement dégradé, lorsque celui-ci représente un danger pour les personnes ou pour l'intégrité des autres collections, ou encore, en dernier recours, lorsqu'aucune autre institution n'accepte d'acquérir le bien déclassé (ETHCOM, p.2 ; SMQ, 2016, section 9.12).

La vente est également mentionnée dans la littérature comme une modalité possible d'aliénation, bien qu'elle fasse l'objet de restrictions éthiques particulièrement strictes. Les codes déontologiques visent notamment à éviter toute forme de marchandisation du patrimoine et encadrent rigoureusement l'usage des revenus générés. Ceux-ci ne doivent pas servir à financer le fonctionnement général de l'institution, mais doivent être réinvestis au bénéfice des collections, notamment pour les acquisitions ou pour leur conservation (AMC, 2006, section E. 4.3, p. 9 ; ICOM, 2017, section 2.16, p 13).

Enfin, certains textes mentionnent la radiation d'inventaire, qui correspond plutôt à une régularisation administrative du statut d'objets volés, perdus ou détruits accidentellement, sans qu'il y ait nécessairement une décision volontaire de retrait de la part de l'institution. Elle peut également servir à corriger certaines erreurs de catalogage, par exemple en cas de doublons dans les bases d'inventaire (Loget, 2025, pp. 67-68, 81-83).

Cette diversité de pratiques montre ainsi que l'aliénation ne se réduit pas à une simple liquidation marchande, mais constitue un ensemble de mécanismes reconnus par la profession muséale pour réguler et assainir les collections.

Dans le cadre de ce travail, le terme *aliénation* est employé dans un sens générique, désignant l'ensemble des pratiques par lesquelles un musée retire définitivement un bien de ses collections. L'analyse ne privilégie donc pas une forme particulière d'aliénation (don, transfert, échange, destruction, etc.), mais s'intéresse plus largement aux conditions d'opérationnalisation de ce processus comme outil de gestion des collections.

2.2 L'aliénation raisonnée comme levier de gestion durable des collections

2.2.1 La notion de gestion durable appliquée aux collections

Appliquée au champ muséal, la notion de gestion durable (*sustainability*) renvoie à la capacité d'une institution à assurer ses missions patrimoniales dans la durée, en tenant compte à la fois de ses responsabilités envers les générations futures et des ressources dont elle dispose (Davis, 2022, p. 209). Elle ne se limite donc pas à une dimension environnementale, mais concerne plus largement la capacité du musée à assumer durablement ses fonctions de conservation, de documentation et de transmission.

Dans le domaine des collections, cette perspective implique un déplacement du regard. Elle conduit à interroger le rapport entre l'ampleur des ensembles conservés, leurs usages réels et les capacités institutionnelles à en assurer la prise en charge sur l'ensemble de la « chaîne patrimoniale », depuis la conservation matérielle des objets jusqu'à leur étude, leur documentation et leur mise en valeur (Crémière, 2021, p. 17).

Plusieurs travaux soulignent dès lors la nécessité de dépasser une logique strictement quantitative de développement des collections pour privilégier des choix fondés sur la pertinence et la cohérence. Cette orientation se résume notamment par la formule « moins mais mieux » de Crémière (2021, p. 17), en appelant à une forme de mesure et de tri afin de concilier ambition patrimoniale et capacité de gestion.

Pour penser cette transition, la littérature évoque également la notion de *décroissance patrimoniale* (*de-growth*). Sans prôner un appauvrissement des collections, cette perspective invite à ralentir, stabiliser ou ajuster leur croissance afin d'en assurer la viabilité à long terme. Morgan et Macdonald (2021) mobilisent à ce titre les réflexions de Latouche sur la décroissance, notamment son « cercle des huit R »³ (p. 172). Transposé au champ muséal, celui-ci n'agit pas comme un protocole opérationnel d'aliénation, mais comme un cadre de réflexion permettant d'interroger la pertinence du modèle d'accumulation et appelant à une forme de régulation du développement des collections dans une logique de sobriété patrimoniale. Cette

³ Le « cercle des huit R » renvoie à un ensemble de principes issus de la réflexion sur la décroissance : réévaluer, reconceptualiser, restructurer, redistribuer, relocaliser, réduire, réutiliser et recycler (Latouche, 2021, p. 41 ; Morgan et Macdonald, 2021, p. 172).

approche contribue ainsi à légitimer une remise en question du modèle de croissance continue des collections, au profit de choix plus sélectifs et responsables.

Poussée à son terme, une telle approche peut même impliquer l'acceptation de « pertes planifiées » afin de permettre aux institutions de continuer à collecter dans des limites soutenables (Morgan et Macdonald, 2021, pp. 173-174). Elle s'inscrit ainsi dans une réflexion plus large sur la responsabilité éthique des musées, consistant à ne pas léguer aux générations futures un fardeau ingérable (p. 187). L'enjeu n'est donc pas de conserver moins par principe, mais de conserver de manière responsable.

Dans ce contexte, la durabilité ne remet pas en cause la mission patrimoniale du musée, mais reconnaît les effets de saturation produits par une accumulation non régulée et en redéfinit les conditions d'exercice dans un environnement marqué par des ressources matérielles, humaines et spatiales limitées.

La gestion durable des collections apparaît ainsi comme un cadre conceptuel permettant de reconsidérer l'ensemble des pratiques de gestion au regard de leur capacité à être maintenues dans le temps. Elle ne prescrit pas de solutions opérationnelles uniques, mais ouvre un espace de réflexion dans lequel des outils tels que l'aliénation peuvent être envisagés comme des leviers possibles au service de la cohérence et de la pérennité institutionnelle.

2.2.2 L'aliénation raisonnée comme levier de gestion des collections

Dans ce contexte de réflexion sur la durabilité et la régulation des collections, la littérature muséologique s'est également intéressée au rôle que peut jouer l'aliénation dans la gestion des ensembles patrimoniaux. Elle y est parfois présentée comme un instrument contribuant à une gestion responsable des collections, mais demeure l'un des sujets les plus débattus du champ muséal, précisément parce qu'elle met en tension deux logiques fondamentales : le modèle traditionnel d'accumulation continue et la nécessité d'assurer une gestion réaliste et soutenable des collections.

Dans ce cadre, plusieurs auteurs envisagent l'aliénation raisonnée comme un outil légitime de gestion. L'expression est notamment employée par Jacobi (2021b, p. 14) pour désigner la nécessité, pour les institutions patrimoniales, de pouvoir se défaire de certaines pièces afin de maintenir la cohérence et la soutenabilité de leurs collections. Loin d'être perçue comme une anomalie, elle est plutôt reconnue comme une composante normale du cycle de vie des collections, à condition d'être rigoureusement encadrée et documentée (Wijsmuller, 2022, p. 62). Cette approche conduit à dépasser la vision de la collection comme un simple « stock » d'objets accumulés et figés dans le temps. Elle invite plutôt à l'envisager comme un

« flux » dynamique, dans lequel les entrées et les sorties d'objets participent conjointement à son développement raisonné (Mairesse, 2019, cité dans Loget, 2025, pp. 281-282 ; Van Mensch et Meijer-Van Mensch, cités dans Provencher St-Pierre, 2020, p. 18).

Dans cette perspective, l'aliénation ne se réduit pas à une simple opération de soustraction comptable. Provencher St-Pierre (2020) la décrit comme le *geste miroir* de l'acquisition (p. 304) : si acquérir consiste à reconnaître une qualité muséale à un objet, aliéner implique au contraire d'en réexaminer de manière critique la pertinence au sein de la collection (p. 306). À l'instar du *désherbage* évoqué par Jacobi (2021a) dans le domaine des bibliothèques, qui consiste à mettre au rebut des pans entiers de collections devenus redondants ou obsolètes, cette pratique participe au maintien de la cohérence et de la lisibilité des collections (p. 23). En retirant certains objets devenus inadéquats, surreprésentés ou insuffisamment documentés, le musée peut éviter la dispersion de ses ressources et concentrer ses efforts sur les ensembles jugés les plus pertinents. Le retrait apparaît alors non plus comme une perte patrimoniale, mais comme un levier permettant d'améliorer la structuration des corpus patrimoniaux et la qualité de la conservation, de la documentation et de la valorisation des collections restantes.

En appliquant concrètement les principes de sobriété patrimoniale évoqués précédemment, l'aliénation raisonnée peut ainsi contribuer à « libérer le potentiel » des collections (Morgan et Macdonald, 2021, pp. 178-179). Plutôt que de simplement réduire leur volume, cette approche permet surtout de réallouer des ressources et du temps vers des activités scientifiques essentielles, telles que la recherche de provenance et l'étude approfondie des ensembles les plus significatifs. Elle participe dès lors à une redéfinition du rôle du musée, non plus seulement comme lieu d'accumulation, mais comme institution responsable d'une gestion active et raisonnée de son patrimoine.

2.3 L'encadrement déontologique de l'aliénation

Les pratiques d'aliénation des biens de collection sont encadrées par des principes déontologiques visant à garantir l'intégrité des collections, la responsabilité publique des institutions et la confiance des publics. Ces principes constituent un socle normatif partagé à l'échelle internationale et définissent les conditions de légitimité de l'aliénation dans les musées (Wijsmuller, 2022, p. 61).

Le Code de déontologie de l'ICOM (2017), tout comme les cadres nord-américains (AMC, SMQ), reconnaît explicitement la possibilité de recourir à l'aliénation, tout en limitant strictement les usages. Ils rappellent que les collections ne constituent pas une propriété ordinaire, mais des biens détenus en fiducie pour la société (*public trust*), c'est-à-dire pour le compte du public. À ce titre, toute décision de retrait doit être

fondée sur des critères rigoureux, justifiée, documentée et prise dans l'intérêt public. Ces décisions relèvent en principe de l'autorité de gouvernance de l'institution — généralement le conseil d'administration — qui agit sur recommandation des professionnels responsables des collections (AMC, 2006, section C.1, p. 4 ; Loget, 2025, p. 309). L'aliénation ne peut donc être envisagée comme un acte de gestion courante ou opportuniste, mais comme une décision particulièrement encadrée engageant la crédibilité de l'institution.

Au-delà de ces principes généraux, les codes déontologiques rappellent également que les décisions d'aliénation s'inscrivent dans des situations professionnelles complexes susceptibles de soulever des dilemmes éthiques. Les codes de conduite ont précisément pour fonction d'aider les institutions et les professionnels à arbitrer ces situations en conciliant les exigences de gestion des collections, la responsabilité publique des musées et les attentes de la société (AMC, 2006, section A.2, p. 2). Dans cette perspective, l'aliénation doit être intégrée à une politique formelle de gestion des collections adoptée par l'organe directeur de l'institution et mise en œuvre selon des procédures clairement définies (AMC, 2006, section E., p. 6).

Cette exigence de rigueur implique par exemple de prendre en considération les conditions d'acquisition des objets, notamment lorsque ceux-ci ont été donnés au musée. Les cadres déontologiques soulignent en effet l'importance de respecter le contrat moral liant l'institution aux donateurs, en examinant les restrictions éventuelles associées aux dons et, lorsque cela est possible, en tenant compte de l'esprit des engagements pris lors de leur entrée dans les collections (AMC, 2006, section E. 4.1, p. 8). Ils recommandent également d'aviser les donateurs initiaux ou leurs héritiers de l'aliénation envisagée lorsque les circonstances le permettent (AMC, 2006, section E. 4.2, p. 9 ; Loget, 2025, pp. 126-127).

La transparence des décisions constitue un autre principe central. Les directives internationales insistent sur la nécessité d'une documentation rigoureuse des procédures d'aliénation et de la conservation des dossiers relatifs aux objets retirés des collections, afin d'assurer la traçabilité des décisions et la transparence des pratiques (ETHCOM, 2019, p. 4). Dans ce cadre, les institutions sont également tenues d'effectuer, lorsque cela est possible, des recherches de provenance approfondies avant toute aliénation, notamment afin de s'assurer que les objets concernés ne sont pas issus de spoliations historiques ou de trafics illicites de biens culturels (ETHCOM, 2019, p. 3).

Dans certains cas particuliers, ces exigences déontologiques peuvent même transformer l'aliénation en impératif moral. Lorsqu'elle concerne des biens culturellement sensibles, comme des restes humains, des objets sacrés ou des biens issus de situations de pillage ou de circulation illicite (Loget, 2025, pp. 9-10),

l'aliénation peut alors devenir un acte de justice réparatrice en se concrétisant par la restitution ou le rapatriement des biens à leurs propriétaires légitimes.

Enfin, afin de prévenir toute situation de conflit d'intérêts, les cadres déontologiques interdisent formellement au personnel des musées, aux membres du conseil d'administration ou à leurs proches d'acquérir les objets aliénés par leur propre institution (ICOM, 2017, principe 2.17, p. 13).

Dans l'ensemble, cet encadrement déontologique reflète la sensibilité particulière entourant les décisions d'aliénation dans le champ muséal. Parce que les collections sont conservées au nom du public, toute décision de retrait peut être perçue comme une atteinte potentielle à l'intégrité du patrimoine confié à l'institution.

Les règles déontologiques jouent dès lors un double rôle : elles limitent les risques d'abus tout en fournissant le cadre de légitimation nécessaire pour que l'aliénation puisse être envisagée comme une pratique acceptable. En définissant des règles claires et en exigeant une transparence complète des procédures, elles visent ainsi à préserver la confiance du public et des donateurs, dont dépend en grande partie la crédibilité institutionnelle des musées. Toutefois, la prudence extrême et la lourdeur procédurale qu'elles impliquent contribuent également à expliquer la difficulté — et la relative rareté — avec laquelle les institutions mobilisent concrètement cet outil de gestion dans la pratique (Loget, 2025, p. 340).

2.4 Définitions opératoires retenues pour l'analyse

À la lumière des éléments présentés dans ce chapitre, les notions centrales mobilisées dans cette recherche sont entendues comme suit :

Aliénation raisonnée

L'aliénation raisonnée désigne une démarche structurée et justifiée par laquelle un musée décide, après déclassement, de retirer définitivement un objet de ses collections. Cette décision repose sur des critères explicites, documentés et conformes aux cadres juridiques et déontologiques en vigueur. Elle ne vise ni à réduire les collections pour en diminuer simplement le volume, ni à poursuivre un objectif financier, même lorsque la vente est juridiquement autorisée. Elle vise avant tout à améliorer la cohérence, la pertinence scientifique et la soutenabilité des collections, au regard des missions de l'institution et de ses capacités réelles de gestion.

Durabilité des collections

La durabilité des collections renvoie à la capacité d'un musée à assurer, dans la durée, la conservation, la documentation et la transmission des biens dont il a la responsabilité. Elle suppose un équilibre entre l'ampleur des collections conservées, leur cohérence scientifique et la capacité réelle de l'institution à en garantir la prise en charge matérielle, intellectuelle et organisationnelle. Elle engage une responsabilité envers les générations futures et suppose une prise en compte des limites liées aux ressources disponibles.

Gestion durable des collections

La gestion durable des collections désigne une approche de gestion qui vise à assurer la viabilité à long terme des ensembles conservés. Elle privilégie la cohérence, la lisibilité et la qualité des collections plutôt que leur croissance continue. Elle implique une régulation du développement des collections et l'usage d'outils permettant d'ajuster l'ampleur et la composition des collections aux missions et aux capacités de l'institution. Dans cette perspective, l'aliénation raisonnée constitue l'un des leviers permettant de maintenir cet équilibre entre mission patrimoniale et capacités institutionnelles.

CHAPITRE 3

MÉTHODOLOGIE

Ce chapitre présente la démarche méthodologique adoptée pour cette recherche. Il expose l'approche retenue, le choix du terrain d'étude, la constitution du dispositif documentaire, les méthodes de collecte et d'analyse des données, ainsi que les considérations éthiques et les limites inhérentes à cette démarche.

3.1 Approche retenue

L'objectif de cette recherche est d'analyser les conditions d'opérationnalisation de l'aliénation raisonnée dans le contexte des musées nationaux québécois. Pour ce faire, elle adopte une démarche qualitative reposant sur une étude de cas institutionnelle unique centrée sur le Musée de la civilisation.

Pour mener à bien ce travail, la démarche méthodologique croise deux méthodes complémentaires : l'analyse documentaire et la réalisation d'entretiens semi-dirigés auprès de professionnels du musée, considérés comme des experts de leur pratique et les mieux placés pour décrire leur réalité de travail (Meunier *et al.*, 2020, p. 19).

L'analyse documentaire permet d'examiner les cadres normatifs relatifs à l'aliénation, tandis que les entretiens donnent accès aux pratiques et aux perceptions des professionnels impliqués dans ce processus (Meunier *et al.*, 2020, pp. 14-16). Cette approche repose en effet sur l'idée que l'aliénation ne peut être appréhendée uniquement à travers les dispositifs formels qui l'encadrent, mais qu'elle doit également être examinée à partir des arbitrages, des contraintes et des interprétations mobilisées par les acteurs dans leurs pratiques professionnelles.

Le croisement de ces sources permet ainsi de confronter l'encadrement formel de la gestion des collections, tel qu'il apparaît dans les documents institutionnels, aux pratiques professionnelles des acteurs impliqués dans leur mise en œuvre, afin d'examiner la manière dont ces règles sont interprétées et mobilisées, ainsi que les éventuels écarts entre les prescriptions formelles et les pratiques observées.

Cette recherche ne cherche pas à produire des résultats généralisables à l'ensemble des musées québécois, mais à approfondir la compréhension d'un phénomène complexe à partir d'un terrain spécifique dans la perspective d'une étude de cas (Karsenti et Demers, 2018; Tisdell *et al.*, 2025).

3.2 Justification du choix du Musée de la civilisation comme terrain d'étude

Le choix du Musée de la civilisation comme terrain d'étude repose sur plusieurs éléments d'ordre juridique, institutionnel et organisationnel qui en font un cas particulièrement pertinent pour examiner le recours concret à l'aliénation au sein d'un musée national québécois.

Son statut de société d'État, qui s'accompagne d'exigences importantes en matière de gouvernance, de transparence et de reddition de comptes, confère une portée publique marquée aux décisions relatives à la gestion des collections, notamment en matière d'acquisition et d'aliénation. Par ailleurs, le cadre institutionnel des musées nationaux québécois, défini notamment par la *Loi sur les musées nationaux* (M-44), reconnaît explicitement l'aliénation comme une pratique légitime de gestion des collections tout en laissant aux institutions une marge d'interprétation dans sa mise en œuvre. L'articulation entre exigences de responsabilité publique et autonomie institutionnelle offre ainsi un contexte particulièrement propice pour analyser les modalités concrètes d'encadrement et d'application de l'aliénation dans une institution muséale nationale.

Le Musée de la civilisation se distingue également par l'existence d'un ensemble structuré de politiques, de règlements et de mécanismes encadrant la gestion des collections, allant au-delà des exigences minimales prévues par la loi. À partir de sa *Politique sur la gestion des collections* (2024), l'institution a en effet développé plusieurs documents encadrant notamment les conditions d'acquisition et d'aliénation, les processus décisionnels liés au développement des collections, ainsi que les pratiques de prêt, d'emprunt et de gestion des réserves. À cette documentation s'ajoutent les rapports annuels publiquement disponibles, qui permettent de situer ces instruments dans le fonctionnement général de l'institution et d'en suivre l'évolution dans le temps. La richesse et l'accessibilité de cette documentation institutionnelle représentent un atout méthodologique majeur pour une étude de cas fondée sur l'analyse documentaire.

À ces dispositifs s'ajoutent également des outils de gestion concrets, tels que les opérations de récolement, l'état des lieux périodique des collections, la révision annuelle des axes de collectionnement ou encore la planification des opérations d'aliénation. L'existence de ces outils de gestion s'impose ainsi comme un critère essentiel dans la sélection du terrain d'étude, dans la mesure où elle permet d'observer la manière dont la gestion et l'évolution des collections sont organisées au sein de l'institution.

La nature même des collections conservées constitue un autre facteur important dans le choix de ce terrain. En tant que musée de société, le Musée de la civilisation conserve de vastes ensembles ethnographiques, documentaires et matériels témoignant de l'histoire culturelle, sociale et matérielle du Québec.

Contrairement aux musées d'art — où les objets sont souvent uniques et où les débats autour de l'aliénation se concentrent principalement sur leur valeur marchande —, les musées de société conservent des collections souvent très volumineuses et hétérogènes, fréquemment composées d'objets sériels ou issus de la culture matérielle quotidienne, dont la valeur est avant tout documentaire. Cette configuration soulève donc des enjeux particuliers liés au volume des collections, à la présence de doublons et à la gestion des réserves, qui rendent particulièrement pertinente l'analyse des pratiques d'aliénation comme instrument de gestion et de régulation des collections. Certains travaux récents évoquent d'ailleurs le cas du Musée de la civilisation en soulignant ces défis de gestion, notamment à travers l'analyse de certaines pratiques de désencombrement des réserves et des contraintes auxquelles l'institution est confrontée (Provencher St-Pierre, 2020 ; Loget, 2025). Ces travaux contribuent à confirmer l'intérêt de ce terrain pour la présente étude de cas et à l'enrichir de constats déjà établis.

Le Musée de la civilisation apparaît ainsi comme un contexte institutionnel où l'aliénation est à la fois connue, reconnue et encadrée, ce qui en fait un cas d'analyse privilégié pour examiner les modalités concrètes de mise en œuvre de cette pratique dans la gestion des collections et déterminer dans quelle mesure elle peut être envisagée comme un levier de gestion durable.

3.3 Délimitation de l'objet d'étude

Bien que la *Politique sur la gestion des collections* du Musée de la civilisation s'applique à l'ensemble des biens patrimoniaux conservés par l'institution, la présente recherche se concentre sur la collection d'objets, à l'exclusion des archives et des livres rares ou anciens, afin de conserver un périmètre d'analyse cohérent.

3.4 Constitution et analyse du corpus documentaire

3.4.1 Structuration du corpus documentaire

Le dispositif documentaire mobilisé pour cette recherche rassemble plusieurs types de sources complémentaires, structurées en quatre niveaux d'analyse. Il s'appuie d'abord sur la littérature muséologique, utilisée comme cadre de référence afin de situer les pratiques du Musée de la civilisation dans les débats actuels portant sur l'accumulation, la gestion des collections et la place de l'aliénation dans les institutions muséales.

Il inclut également les codes de déontologie et les normes professionnelles, notamment ceux de l'ICOM, de la SMQ et de l'AMC, qui définissent les principes éthiques encadrant la gestion des collections et servent de points de repère pour l'analyse des pratiques institutionnelles.

À ces sources s'ajoutent les cadres légaux et de gouvernance publique applicables aux musées nationaux québécois, notamment la législation provinciale en vigueur et les documents produits par les instances de contrôle public, tels que les rapports du Vérificateur général du Québec (VGQ). Ces sources permettent de situer le cas étudié dans un environnement institutionnel plus large, marqué par des exigences de transparence, de reddition de comptes et de responsabilité publique.

Enfin, le corpus documentaire comprend la documentation institutionnelle produite par le Musée de la civilisation, qui constitue le cœur de l'analyse documentaire. Celle-ci inclut notamment les documents de planification stratégique, les rapports annuels ainsi que l'ensemble des politiques, règlements et procédures internes encadrant la gestion des collections.

3.4.2 Méthode d'analyse documentaire

L'analyse documentaire ne se limite pas à une simple description du contenu des textes, mais adopte une posture critique visant à repérer les zones d'ambiguïté, les tensions éventuelles et les aspects moins visibles entourant l'aliénation. Cette approche permet de mieux comprendre les logiques institutionnelles et les marges d'interprétation qui structurent la gestion réelle des collections dans le contexte étudié, avant de les confronter aux éléments issus du terrain révélés par les entretiens.

3.5 Entretiens semi-dirigés

3.5.1 Dispositif et conduite des entretiens

Afin de compléter l'analyse documentaire, la recherche s'appuie également sur des entretiens semi-dirigés menés auprès de plusieurs acteurs occupant des fonctions clés dans la gestion des collections au Musée de la civilisation. Ces entretiens visent à documenter les pratiques professionnelles et les logiques décisionnelles associées à la gestion et à l'aliénation des collections, tout en examinant la manière dont les acteurs institutionnels interprètent et mobilisent concrètement les dispositifs formels ainsi que les contraintes susceptibles d'influencer les décisions d'aliénation.

Les personnes rencontrées sont sélectionnées pour leur implication directe dans les opérations de gestion, de développement et de suivi des collections, et plus particulièrement dans le repérage, l'évaluation et le traitement des dossiers d'aliénation. L'échantillon réunit quatre membres du personnel interne, à savoir le directeur des collections, la coordinatrice du CNCEC et responsable des aliénations, une conservatrice, une technicienne en muséologie, auxquels s'ajoute un membre du comité externe de développement des collections. En raison de la diversité de leurs rôles, ces acteurs constituent des interlocuteurs privilégiés pour

analyser les conditions concrètes de mise en œuvre de l’aliénation aux différentes étapes de la chaîne décisionnelle⁴. Comme ces professionnels interviennent à des niveaux différents du processus et ne disposent pas des mêmes responsabilités ni des mêmes marges d’action, des guides d’entretien personnalisés distincts sont ainsi élaborés pour chacun d’entre eux afin de recueillir des points de vue complémentaires.

Ces guides sont structurés autour de cinq axes de discussion : le diagnostic de la pratique, la fréquence du recours à l’aliénation, le processus réel de décision, les cadres formels, ainsi que les freins et leviers observés. D’une durée moyenne de soixante minutes et composés principalement de questions ouvertes, ces échanges laissent une large place à l’initiative du discours afin de permettre aux professionnels de développer leur expérience et leur analyse de leurs propres pratiques (Meunier *et al.*, 2020, p. 18 ; Rondeau *et al.*, 2023). Les guides d’entretien sont transmis aux participants à l’avance afin de leur permettre de se préparer et servent ainsi de base de discussion. Lors des entretiens, les questions sont complétées par des relances et des demandes de précision visant à approfondir certains points et à obtenir des exemples concrets. Les versions complètes des guides, incluant ces relances, sont présentées en annexe afin de documenter le dispositif de collecte de données et d’en assurer la transparence méthodologique⁵.

3.5.2 Analyse de contenu thématique

Les données recueillies durant les entretiens font ensuite l’objet d’une analyse de contenu thématique. Le traitement repose sur une grille d’analyse complémentaire à celles des guides d’entretien et directement issue des dimensions identifiées dans la problématique : institutionnelles (cadres légaux et décisionnels), organisationnelles (ressources et contraintes internes), culturelles (perceptions de l’aliénation) et opérationnelles (critères et outils mobilisés). Cette grille reste toutefois suffisamment souple pour intégrer de nouveaux thèmes qui émergeraient spontanément des propos des participants. Cette démarche vise à assurer un traitement systématique du corpus et à faire ressortir les principaux éléments récurrents dans les propos des acteurs institutionnels.

Les résultats issus de ces entretiens sont ensuite analysés au chapitre 4, où ils sont confrontés au cadre normatif et organisationnel mis en évidence par l’analyse documentaire et contribuent également à alimenter la discussion présentée au chapitre 5.

⁴ Voir annexe C : Liste des participants.

⁵ Voir annexe A : Guides d’entretien semi-dirigés.

Ce dispositif d'enquête permet ainsi de mettre en lumière les logiques internes, les arbitrages concrets et les perceptions associées à l'aliénation, et d'identifier les points de convergence ou de tension entre les cadres formels et leur application concrète au sein de l'institution.

3.6 Considérations éthiques

Cette recherche respecte les principes éthiques applicables aux travaux universitaires et accorde une attention particulière au respect des personnes rencontrées ainsi qu'au contexte institutionnel étudié.

À cet égard, un message explicatif est intégré aux guides d'entretien et transmis aux participants en amont afin de préciser les objectifs de l'étude et l'usage prévu des données recueillies. La participation repose sur le volontariat, la liberté de parole et le consentement éclairé (Meunier *et al.*, 2020, pp. 19-20).

Les données recueillies sont par ailleurs traitées avec la plus grande prudence et sont utilisées exclusivement à des fins académiques. Les noms des participants ne sont mentionnés qu'avec leur accord explicite et, lorsque nécessaire, les éléments susceptibles d'identifier les personnes, leurs fonctions ou certaines situations sensibles sont omis ou reformulés afin de préserver la confidentialité des échanges. Les participants disposent également d'un droit de regard sur les citations directes mobilisées dans le rapport final afin de pouvoir valider ou nuancer leurs propos. Cette démarche repose sur une forme de triangulation des données et de validation interne. Ainsi, les processus de recherche qualitative mis en œuvre respectent les critères de scientificité attendus pour ce type de démarche (Savoie-Zajc, 2018).

Enfin, la formation en éthique de la recherche exigée par l'Université du Québec à Montréal a été complétée, et le certificat de réussite est présenté en annexe⁶.

3.7 Validité et limites de la méthodologie

Comme toute démarche qualitative, la méthodologie retenue présente certaines limites. Premièrement, le choix d'une étude de cas unique restreint la portée des conclusions. Celles-ci ne peuvent être généralisées à l'ensemble des musées québécois ou canadiens et doivent être comprises comme des résultats situés dans un contexte institutionnel spécifique. Les constats mis en évidence peuvent néanmoins éclairer des situations comparables et être transférés à des contextes institutionnels similaires.

⁶ Voir annexe B : Certificat de réussite de la formation en éthique de la recherche (UQAM).

Deuxièmement, cette recherche ne comprend pas d'observation directe et prolongée au sein de l'institution, mais repose uniquement sur des documents et des entretiens. Certaines pratiques informelles ou décisions prises au quotidien peuvent donc échapper à l'analyse.

Par ailleurs, le traitement des données comporte nécessairement une part d'interprétation. Afin d'en limiter les biais potentiels, une attention particulière est portée à la transparence de la démarche méthodologique et à la cohérence de l'analyse. Dans cette perspective, celle-ci s'appuie sur le croisement des cadres normatifs et des discours recueillis lors des entretiens. Cette mise en relation entre les règles formelles et les pratiques décrites par les acteurs permet de confronter les prescriptions institutionnelles aux expériences professionnelles, et ainsi de mieux apprécier les écarts, les convergences ou les tensions entre ces différentes sources.

Enfin, la proximité avec le terrain constitue à la fois un atout et une source de vigilance méthodologique. Les propos recueillis sont donc considérés comme des points de vue et non comme des descriptions exhaustives de la réalité organisationnelle.

CHAPITRE 4

RÉSULTATS ET ANALYSE : L'OPÉRATIONNALISATION DE L'ALIÉNATION AU MUSÉE DE LA CIVILISATION

Ce quatrième chapitre présente les résultats de l'étude de cas menée au Musée de la civilisation. Il examine la manière dont le cadre institutionnel, normatif et organisationnel encadrant l'aliénation des biens de collection se traduit — ou non — dans les pratiques effectives de gestion des collections. Il s'appuie sur deux volets complémentaires : une analyse documentaire des cadres légaux, normatifs et institutionnels encadrant la gestion des collections au sein de l'institution⁷, et des entretiens semi-dirigés menés auprès de professionnels impliqués à différents niveaux du processus d'aliénation. Ces deux sources sont mobilisées de manière conjointe afin de confronter l'encadrement formel aux pratiques effectives et d'en faire ressortir les convergences, les tensions et les écarts.

Il met d'abord en évidence le cadre institutionnel du Musée, la structure et la dynamique de ses collections, ainsi que les outils mobilisés pour en assurer le suivi, afin de faire apparaître les tensions liées à leur gestion. Il analyse ensuite le cadre normatif de l'aliénation, ses modalités de mise en œuvre et les logiques décisionnelles qui l'accompagnent.

L'objectif est d'examiner les conditions d'opérationnalisation de l'aliénation, les limites de son utilisation et les facteurs susceptibles de favoriser une mobilisation plus systématique de cet outil dans une perspective de gestion durable des collections.

⁷ L'analyse documentaire s'appuie principalement sur la documentation institutionnelle du Musée de la civilisation, au premier rang de laquelle figure la Politique sur la gestion des collections, dans sa version de 2024 ainsi que dans sa mise à jour de 2025 (MCQ, 2024a ; 2025a), ainsi que sur l'ensemble de ses annexes normatives, incluant notamment le Règlement sur les comités externe et interne de développement des collections et sur les conditions d'acquisition et d'aliénation (Annexe III.a), la Politique d'acquisition pour le développement des collections (III.b), la Politique relative à l'aliénation de biens de collection (III.c), ainsi que les politiques encadrant le prêt, l'emprunt et la gestion des espaces de réserves (III.d à III.f). Elle mobilise également d'autres documents de gouvernance et de fonctionnement interne de l'institution, incluant notamment les règlements relatifs au comité de gouvernance et d'éthique, au comité d'audit, au comité des ressources humaines, à la régie interne, ainsi que le règlement général. Ce corpus intègre en outre les rapports annuels du Musée (2013–2025), son Plan stratégique 2023–2027, les cadres légaux applicables — la Loi sur les musées nationaux (M-44) et la Loi sur la gouvernance des sociétés d'État (G-1.02) —, ainsi que le rapport du Vérificateur général du Québec (2011) et les principaux codes de déontologie du secteur muséal (ICOM, SMQ, AMC). Les informations issues du site Internet institutionnel sont également mobilisées de manière complémentaire.

4.1 Portrait institutionnel du Musée de la civilisation

Cette section présente le cadre juridique, organisationnel et institutionnel du Musée de la civilisation, tel qu'il ressort de l'analyse documentaire réalisée. Elle permet de comprendre comment ces paramètres influencent concrètement la portée et les limites de l'aliénation comme outil de régulation des collections.

4.1.1 Statut légal, mission et responsabilités d'un musée national

Le Musée de la civilisation est un musée national institué par la *Loi sur les musées nationaux* (M-44) et constitué en personne morale le 19 décembre 1984 (MCQ, s. d.-d). Il se distingue par une double assise juridique qui structure son fonctionnement : il est régi par sa loi constitutive, qui définit sa mission et ses responsabilités, et est simultanément assujéti à la *Loi sur la gouvernance des sociétés d'État* (G-1.02).

Ce double encadrement signifie que le Musée assume une mission culturelle tout en étant soumis à des obligations de gestion, de transparence, de traçabilité et de reddition de comptes propres au cadre de gouvernance publique. À ce titre, il doit notamment se doter d'un conseil d'administration qui répond de ses décisions devant le gouvernement (LMN, art. 7) et adopter des politiques formelles, dont une politique de gestion des collections, qui traduisent ces exigences légales en normes opérationnelles (LMN, art. 22.2).

La reddition de comptes s'exerce notamment auprès du ministre de la Culture et des Communications, à qui sont transmis le plan stratégique et les rapports annuels de gestion, lesquels sont ensuite déposés à l'Assemblée nationale (LMN, art. 31, 33 et 34). Ces documents rendent compte des activités du Musée, de sa gestion et de l'utilisation des ressources publiques qui lui sont confiées, assurant ainsi un suivi formel des décisions prises.

Le Musée est également soumis aux mécanismes de vérification applicables aux sociétés d'État, notamment à l'intervention du Vérificateur général du Québec (VGQ), qui procède chaque année à la vérification des livres et des comptes de l'institution. Son rapport accompagne obligatoirement le rapport annuel de gestion et les états financiers du Musée, assurant ainsi un contrôle externe indépendant de l'utilisation des fonds publics et du respect des règles de gouvernance (LMN, art. 36 et 37). Dans le chapitre 9 de son rapport 2010-2011 consacré à la gestion des musées, le Vérificateur général rappelle d'ailleurs que les institutions doivent gérer leurs collections « avec un souci d'économie, d'efficacité et d'efficience » (paragr. 9.20), notamment en ce qui concerne la pertinence des acquisitions et la qualité des inventaires. Ces exigences s'inscrivent dans les principes de saine gestion qui recommandent notamment de baliser clairement les modalités de retrait définitif des objets des collections, c'est-à-dire l'aliénation, en l'intégrant aux politiques de gestion des collections (paragr. 9.42).

Au-delà de ces mécanismes de gouvernance publique, le Musée se conforme également aux cadres éthiques et déontologiques reconnus par la profession muséale, notamment ceux de l'ICOM, de la SMQ et de l'AMC. Ces références complètent le cadre législatif et orientent les décisions relatives à la gestion des collections, notamment en matière d'acquisition et d'aliénation.

Ouvert au public en 1988 (MCQ, s. d.-d), le Musée s'inscrit, depuis sa création, dans la mission définie par la *Loi sur les musées nationaux*, qui repose sur trois grands axes : « faire connaître l'histoire et les diverses composantes de la civilisation, notamment les cultures matérielle et sociale des occupants du territoire québécois et de celles qui l'ont enrichi ; assurer la conservation et la mise en valeur de la collection ethnographique et des autres collections représentatives de la civilisation québécoise ; et assurer une présence du Québec dans le réseau international des manifestations muséologiques par des acquisitions, des expositions et d'autres activités d'animation » (LMN, art. 24.1).

Le Musée de la civilisation se définit ainsi comme un musée de société (MCQ, 2024a, p. 6). À ce titre, il place la personne humaine au cœur de son projet muséal et considère l'objet comme un témoin matériel des pratiques, des usages, des savoirs et des contextes sociaux (MCQ, 2024a, p. 9). L'objet n'est donc pas envisagé uniquement pour sa valeur patrimoniale ou esthétique, mais comme un support de connaissance permettant de documenter l'évolution de la société. Cette approche contribue à la richesse des collections et à leur structuration par grands ensembles et axes de collectionnement (MCQ, 2024a, Annexe I, p. 33).

Pour mener à bien sa mission, le Musée mobilise plus de 230 professionnels, réunis au sein d'équipes multidisciplinaires regroupant des expertises scientifiques, techniques, administratives et culturelles (MCQ, s. d.-c). Ces équipes assurent la conservation, la documentation, la mise en valeur et la diffusion des collections, de même que le développement des activités muséales.

Enfin, en tant que musée national, le Musée de la civilisation agit comme mandataire de l'État (LMN, art. 5). Les collections qu'il conserve et administre relèvent ainsi du domaine public et lui sont confiées à des fins de conservation, de diffusion et de transmission. Cette qualification confère aux décisions qui en modifient la composition — notamment l'aliénation — une portée particulière, puisqu'elles touchent à un patrimoine placé sous responsabilité étatique. Une telle décision doit dès lors répondre à des critères établis et faire l'objet d'un processus d'analyse documenté, garantissant sa conformité aux obligations institutionnelles du Musée à l'égard de l'État et de la collectivité. Ces décisions s'inscrivent ainsi dans un cadre qui articule mission culturelle, responsabilité patrimoniale et exigences de gouvernance publique.

Si ce cadre juridique définit les obligations du Musée, il ne dit pas encore comment celles-ci sont concrètement distribuées et assumées au sein de l'institution. Il convient donc d'examiner l'architecture organisationnelle par laquelle ces responsabilités se traduisent en processus décisionnels.

4.1.2 Organisation interne du Musée de la civilisation

L'organisation interne du Musée de la civilisation repose sur une structure hiérarchique et fonctionnelle lui permettant d'assurer sa mission et la gestion rigoureuse de ses responsabilités institutionnelles. Cette organisation est synthétisée dans l'organigramme présenté à la figure 4.1, qui illustre l'articulation entre l'autorité de tutelle, les instances de gouvernance, la direction générale, les directions opérationnelles et les organes consultatifs impliqués dans la gestion des collections.

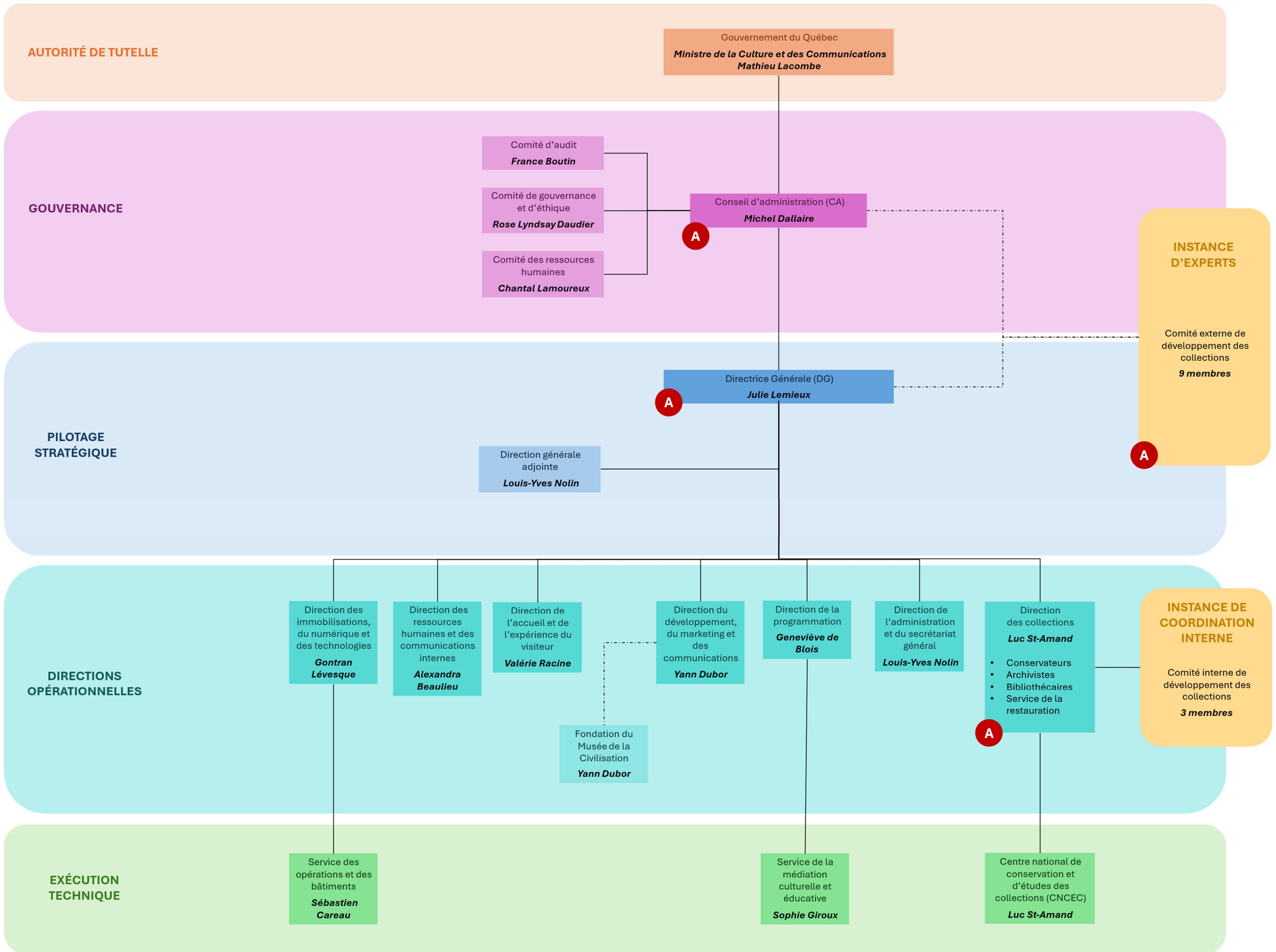


Figure 4.1 : Organigramme du Musée de la civilisation

L'institution est administrée par un conseil d'administration dont les membres sont nommés par le gouvernement. Celui-ci constitue l'instance centrale de gouvernance et assume l'orientation stratégique ainsi que la supervision générale des activités du Musée. Il adopte les politiques-cadres de l'institution, dont la *Politique sur la gestion des collections*, ainsi que les règlements encadrant la gestion des biens. Il approuve également le plan stratégique, le budget, les états financiers et le rapport annuel de gestion, veillant ainsi à la conformité des décisions aux exigences légales et aux principes de bonne gouvernance (MCQ, 2024a, pp. 1-3).

Dans l'exercice de ses fonctions, le conseil d'administration s'appuie sur trois comités permanents : le comité de gouvernance et d'éthique, le comité d'audit et le comité des ressources humaines (MCQ, 2024a, p. 3). Ces comités contribuent à l'encadrement global de l'institution, sans intervenir directement dans l'analyse des projets relatifs au développement des collections, qui relève d'autres instances.

La direction générale, nommée par le gouvernement sur recommandation du conseil d'administration, assure quant à elle la gestion courante du Musée et la mise en œuvre des orientations stratégiques adoptées par le conseil. Elle veille à la cohérence entre les grandes orientations institutionnelles, les politiques internes et les pratiques opérationnelles (MCQ, 2024a, p. 3). Dans le domaine de la gestion des collections, elle exerce également certaines responsabilités décisionnelles, notamment en matière d'acquisition et d'aliénation, dans les limites des pouvoirs qui lui sont délégués par le cadre réglementaire interne. Selon les seuils financiers établis, certaines décisions relèvent en effet de son autorité directe, tandis que d'autres doivent être soumises à l'approbation du conseil d'administration (MCQ, 2024a, Annexe III.a., p. 8).

Sous l'autorité de la direction générale, le Musée est structuré en sept directions spécialisées qui collaborent de manière transversale (MCQ, s. d.-a). Parmi celles-ci, la Direction des collections occupe une place centrale dans l'administration des biens patrimoniaux. Elle regroupe les expertises scientifiques et professionnelles nécessaires à la gestion des collections, incluant notamment les conservateurs, archivistes, bibliothécaires, ainsi que les services responsables de la conservation et de la restauration. Elle est chargée

de la mise en œuvre de la *Politique sur la gestion des collections* ainsi que des règlements⁸, directives⁹ et procédures¹⁰ qui en précisent l'application (MCQ, 2024a, p. 32).

L'organisation institutionnelle du Musée comprend également deux comités dédiés au développement des collections : un comité interne et un comité externe. Ces instances consultatives interviennent dans l'analyse des projets relatifs aux collections, selon les modalités prévues par le cadre réglementaire interne. Elles participent à l'évaluation des propositions en amont des décisions formelles, sans toutefois se substituer aux autorités décisionnelles (MCQ, 2024a, Annexe III.a.).

Ainsi, l'organisation interne du Musée de la civilisation repose sur une architecture institutionnelle structurée, permettant d'identifier clairement les acteurs impliqués dans la gestion des collections, leurs rôles respectifs et les lieux où s'exercent les responsabilités décisionnelles. Si cette architecture éclaire la répartition formelle des responsabilités, elle ne permet pas, à elle seule, de saisir la nature des collections administrées ni les contraintes spécifiques associées à leur gestion. Il convient dès lors d'examiner plus précisément la composition et la dynamique de ces collections.

4.2 Structure et gestion des collections du Musée de la civilisation

4.2.1 Nature et composition des collections

Les collections du Musée de la civilisation se caractérisent par leur ampleur et leur diversité, reflétant à la fois la complexité de la société québécoise et des sociétés qui l'ont façonnée (MCQ, 2024a, p. 6), l'évolution des orientations institutionnelles et le volume des biens intégrés depuis la création du Musée.

Elles sont structurées en trois grandes catégories : la collection d'objets, les archives historiques et la bibliothèque de livres rares et anciens (MCQ, 2024a, p. 10). Bien qu'ils soient gérés comme un tout cohérent, ces trois ensembles répondent chacun à des logiques d'organisation et de conservation distinctes.

⁸ Au sens de la *Politique sur la gestion des collections*, un règlement constitue « un acte normatif, de caractère général et impersonnel, adopté en vertu d'une habilitation expresse et ayant force de loi » (MCQ, 2024a, p. 6).

⁹ La directive y est définie comme un texte qui « précise les règles de conduite internes, les objectifs opérationnels et le départage des responsabilités entre les unités administratives. Lorsqu'elle découle d'une politique ou d'un règlement, elle en précise le cadre et les modalités d'application. Elle vise à uniformiser une activité pour tous les membres du personnel afin d'assurer la cohérence des actes accomplis par ceux-ci » (MCQ, 2024a, p. 5).

¹⁰ La procédure correspond, pour sa part, à « un document normatif essentiellement opérationnel portant sur une activité particulière et devant être utilisé dans le cadre des responsabilités d'une ou plusieurs unités administratives. La procédure présente les méthodes et les façons de procéder. Elle en précise le cadre et les modalités d'application » (MCQ, 2024a, p. 6).

La collection d'objets regroupe des biens relevant de deux grands ensembles : l'écosystème naturel et l'écosystème culturel (MCQ, 2024a, p. 10). Le premier est constitué de spécimens, tandis que le second rassemble des objets témoignant des activités humaines et de la diversité des dimensions sociales, culturelles et symboliques de la société québécoise (MCQ, 2024a, p. 15). L'écosystème culturel est lui-même structuré selon les axes de collectionnement définis par la *Politique* et se décline en plusieurs univers thématiques couvrant notamment les domaines des sports et du divertissement, de la vie domestique et personnelle, des métiers et professions, des sciences et technologies, des pratiques artistiques, ainsi que les sphères politique et sociale, des croyances et des pratiques rituelles.

Le Musée reconnaît également l'apport des Premiers Peuples dans le développement de ses collections et conserve plus de 8.000 objets allant de la période précontact à aujourd'hui. Ces biens ne constituent pas un ensemble isolé, mais s'intègrent de manière transversale à l'ensemble des champs thématiques du Musée (MCQ, 2024a, p. 12).

Par ailleurs, la collection d'objets comprend des sous-catégories spécifiques, telles que la collection éducative, principalement destinée aux activités de médiation, ainsi que la collection institutionnelle, qui documente l'histoire et les productions du Musée lui-même. À l'inverse, la collection dite « à l'étude » ne fait pas partie des collections permanentes. Elle regroupe des biens conservés de manière temporaire, dont le statut est appelé à être réévalué à l'issue d'une période déterminée de quinze ans (MCQ, 2024a, pp. 4-5). Ainsi, toutes les formes de conservation au sein du Musée ne relèvent pas du même degré d'engagement patrimonial.

Outre la collection d'objets, le Musée conserve environ 1,2 km linéaire d'archives historiques, composées principalement de fonds privés, dont ceux du Séminaire de Québec et du Musée lui-même. Cet ensemble comprend également des archives acquises conjointement à des objets, renforçant la dimension documentaire et contextuelle des collections (MCQ, 2024a, p. 10 ; MCQ, 2025b, p. 36).

La bibliothèque de livres rares et anciens constitue une autre division majeure des collections du Musée. Elle comprend près de 195.000 volumes, principalement issus de la bibliothèque du Séminaire de Québec. Une part importante de ces ouvrages a été éditée au Canada avant 1920, et l'ensemble comprend également des publications étrangères couvrant une large période historique (MCQ, 2024a p. 10 ; MCQ, 2025b, p. 36).

La coexistence de ces trois grandes catégories témoigne d'un modèle de collectionnement interdisciplinaire, qui ne se limite pas aux seuls objets, mais intègre également des archives et des ressources documentaires.

Cette organisation est illustrée par la figure 4.2, qui présente la structuration de la collection d'objets selon les écosystèmes et les univers thématiques (MCQ, 2024a, Annexe I, p. 33), et par la figure 4.3, qui montre plus largement l'organisation des collections en fonction des axes de collectionnement (MCQ, 2024a, Annexe II, pp. 13-14).

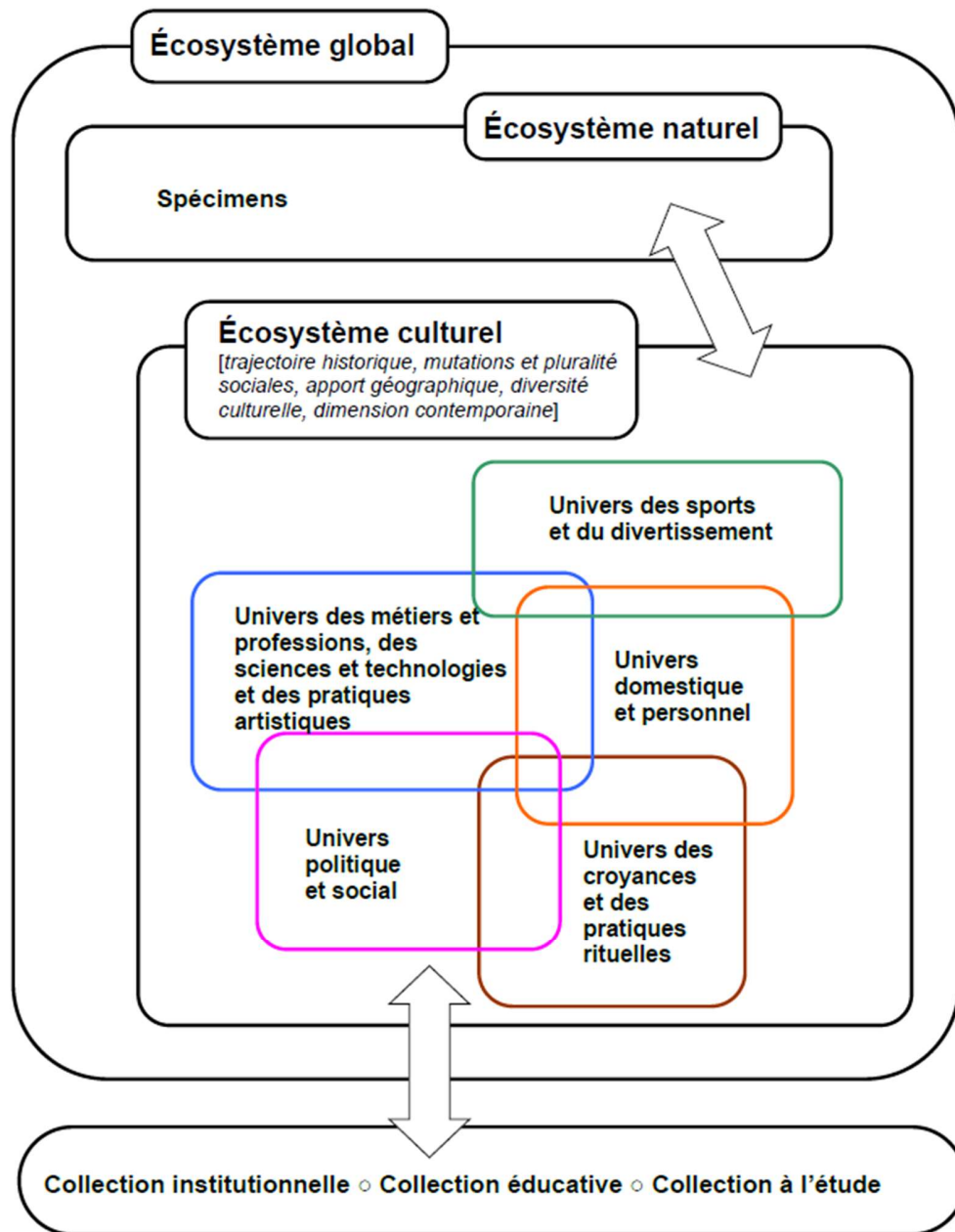


Figure 4.2 : Organisation de la collection d'objets selon les écosystèmes et les univers thématiques

**Organisation des collections du Musée de la civilisation
en fonction des axes de collectionnement**
avec l'inclusion du collectionnement relatif aux Premiers Peuples

Archives	Livres rares et anciens	Objets
Fonds du Séminaire de Québec Fonds privés du Séminaire de Québec Fonds et archives du Musée de la civilisation	Bibliothèque du Séminaire de Québec	Écosystème naturel Écosystème culturel

Objets
Écosystème naturel
Spécimens
Écosystème culturel
Univers des sports et du divertissement Chasse et pêche Jeux et jouets Sports
Univers domestique et personnel Accessoires domestiques Alimentation Costumes et accessoires Mobilier et éclairage Textiles domestiques
Univers des métiers et professions, des sciences et technologies et des pratiques artistiques Armes à feu et armes blanches Art populaire Art religieux et art sacré Arts du spectacle vivant et arts associés aux médias Beaux-arts Commerce et publicité Communications Métiers Professions Transport

**Organisation des collections du Musée de la civilisation
en fonction des axes de collectionnement**
avec l'inclusion du collectionnement relatif aux Premiers Peuples

Objets
Écosystème culturel
Univers politique et social Fêtes populaires et festivals Mouvements sociaux Vie politique
Univers des croyances et des pratiques rituelles Religions et pratiques religieuses
Collection éducative
Collection institutionnelle
Collection à l'étude

Figure 4.3 : Organisation des collections en fonction des axes de collectionnement

4.2.2 Dispositifs de connaissance et d'évaluation des collections

La *Politique sur la gestion des collections* s'appuie sur plusieurs dispositifs de suivi, de connaissance et d'évaluation destinés à structurer et à encadrer la gestion des collections.

Documentation, inventaire et traçabilité

La gestion documentaire et la traçabilité des collections reposent sur l'utilisation d'un logiciel spécialisé de gestion des collections, The Museum System (TMS), régulièrement actualisé (MCQ, 2024a, p. 26). Ce système permet d'assurer l'enregistrement, le suivi et la documentation des biens tout au long de leur cycle de vie au sein de l'institution, depuis leur entrée dans les collections jusqu'à leur éventuelle sortie (MCQ, 2024a, p. 31).

La tenue de l'inventaire et la qualité des données relèvent de la responsabilité du personnel scientifique du Musée, incluant les conservateurs, archivistes et bibliothécaires. Ces professionnels assurent le catalogage physique et numérique des biens, la normalisation des informations selon les normes en vigueur — Info-Muse pour les objets, RDDA pour les archives et RDA pour les livres — ainsi que la traçabilité de chaque bien au sein des collections (MCQ, 2024a, p. 26).

L'ensemble des informations produites et structurées par ces dispositifs constitue un socle indispensable à la connaissance et au suivi des collections, en appui aux différentes opérations de gestion, qu'il s'agisse de conservation, de prêt, d'acquisition ou d'aliénation (MCQ, 2024a, p. 31).

Outils de diagnostic et d'évaluation

Parmi les outils de gestion, le récolement¹¹ occupe une place centrale. Réalisé sur un cycle continu de dix ans, il vise à vérifier la présence, l'identification, la localisation et l'état de conservation des biens inscrits à l'inventaire. Il contribue à assurer la fiabilité des données et à corriger les écarts éventuels entre les informations disponibles et la réalité matérielle. Il permet ainsi de repérer certaines situations problématiques, telles que des objets insuffisamment documentés, des doublons ou des biens dont l'état de conservation soulève des enjeux particuliers (MCQ, 2024a, pp. 30-31).

L'état des lieux des collections constitue un autre outil structurant. Mené sur un cycle continu de cinq ans, il vise à offrir une vision globale et actualisée des collections, en tenant compte de leur volume, de leur

¹¹ Le récolement est défini, dans la *Politique*, comme suit : « Vérification de l'intégrité des collections sous la forme d'un inventaire » (MCQ, 2024a, p. 6).

répartition, de leur état de conservation et de leur adéquation avec les orientations institutionnelles. Ce diagnostic permet d'identifier les forces et les faiblesses des ensembles conservés et de mettre en évidence les limites institutionnelles, notamment en matière d'espaces de réserves, mais aussi de ressources humaines et financières nécessaires au traitement et à la conservation des biens (MCQ, 2024a, p. 16). Il s'inscrit ainsi dans une logique d'aide à la décision fondée sur des données factuelles et sert à déterminer les priorités en matière d'acquisitions et d'aliénations.

La révision annuelle des axes de collectionnement complète ces dispositifs. Elle consiste à réexaminer régulièrement la pertinence des collections au regard de la mission du Musée, des orientations scientifiques et des besoins institutionnels (MCQ, 2024a, p. 15). Elle constitue ainsi un outil d'orientation et de cohérence, permettant d'ajuster les priorités et de re-questionner, au besoin, la pertinence de certains ensembles déjà conservés. Elle inscrit ainsi la gestion des collections dans une dynamique évolutive, où les choix passés peuvent être réévalués à la lumière de nouveaux contextes, de nouvelles connaissances ou de contraintes émergentes.

Toutefois, si ces outils permettent d'améliorer la connaissance, le suivi et l'évaluation des collections, ils ne constituent pas des mécanismes de régulation du volume des biens conservés. Leur rôle demeure principalement diagnostique et informatif, en amont des décisions, ce qui invite à examiner plus directement la dynamique de croissance des collections et les tensions qu'elle engendre.

4.3 Croissance des collections et tensions structurelles : le rôle de l'aliénation

4.3.1 Dynamiques de croissance des collections (1985–2025)

Au 31 mars 2025, l'ensemble des collections du Musée comptait près de 233.000 objets, près de 195.000 volumes rares ou anciens, ainsi qu'environ 1,2 km linéaire d'archives historiques (MCQ, 2025b, p. 36). Ces données donnent la mesure du corpus administré par l'institution et permettent de saisir l'ampleur des enjeux associés à sa gestion.

Au-delà de cette photographie actuelle, l'évolution quantitative des collections depuis l'origine du Musée permet de mieux comprendre les dynamiques à l'œuvre. Depuis sa création, le développement des collections s'inscrit dans une logique d'accumulation progressive. En 1985, celles-ci comptaient environ 50.000 objets. À l'ouverture du Musée en 1988, cette croissance s'est accélérée de façon significative, portée par des acquisitions soutenues d'ensembles patrimoniaux majeurs. À partir de 1995, le prêt à usage de la collection du Séminaire de Québec a entraîné l'intégration d'importants ensembles d'archives et de livres

rare et anciens. Les années suivantes ont été marquées par des acquisitions visant à documenter les transformations sociales et culturelles du Québec contemporain (MCQ, 2024a, p. 7).

Cette situation s'inscrit à la fois dans la mission du Musée et dans la définition même du collectionnement qu'il adopte. En tant que musée de société, celui-ci intègre régulièrement de nouveaux biens afin de témoigner de l'évolution des pratiques, des sensibilités et des réalités contemporaines (MCQ, 2024a, p. 11). Les acquisitions récentes liées au groupe *Les Cowboys Fringants*, aux poupées *Barbie* ou aux réalités de l'itinérance illustrent concrètement cette orientation (MCQ, 2025b, pp. 36-37). Le collectionnement est en effet défini comme l'« action de réunir systématiquement, grâce à des choix successifs, un nombre théoriquement non limité de biens [...] » (MCQ, 2024a, p. 5), ce qui en fait un processus cumulatif fondé sur une succession de décisions sans limite théorique.

Cette logique d'expansion n'est toutefois pas sans conséquences. À partir des années 2010, les espaces de réserves atteignent progressivement leurs limites (MCQ, 2024a, p. 7). Un plan d'action pour l'aliénation des biens de collection a donc été progressivement mis en œuvre à partir de 2017. Parallèlement, un changement de classification a conduit à transférer certains documents vers la catégorie des archives. Ces mesures ont entraîné une diminution du nombre total d'objets conservés : les collections sont ainsi passées d'environ 225.000 objets en 2019 à 222.300 au 11 mars 2020 (MCQ, 2024a, Annexe II, p. 34, note 2).

Malgré cette baisse temporaire, la croissance a repris depuis lors. Les données issues des rapports annuels montrent que, malgré la mise en œuvre progressive de mesures d'aliénation et la reconnaissance explicite d'un manque d'espace de conservation, le volume global des collections a de nouveau augmenté depuis 2020 pour atteindre près de 233.000 objets en mars 2025 (MCQ, 2025b, p. 36).

L'évolution du nombre total d'objets conservés par le Musée entre 1985 et 2025, illustrée dans la figure 4.4, permet ainsi de visualiser cette dynamique de croissance, de ralentissement temporaire, puis de reprise.

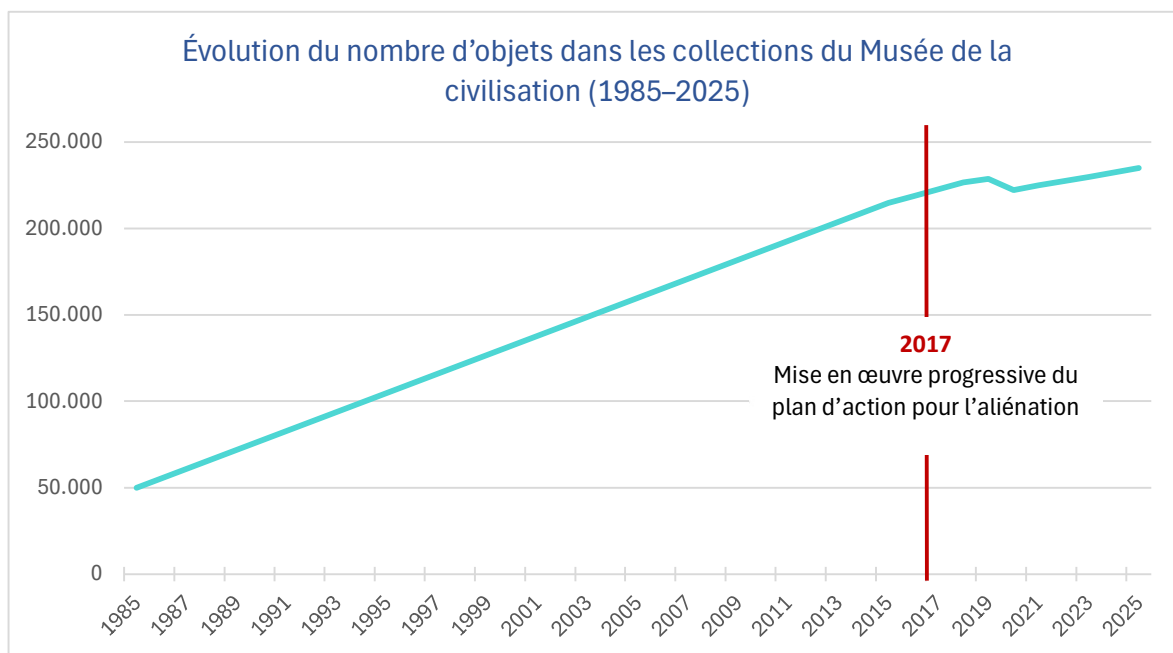


Figure 4.4 : Évolution du nombre d'objets dans les collections (1985-2025)
(Données issues de la Politique sur la gestion des collections et des rapports annuels du Musée)

Cette dynamique de croissance conduit dès lors à interroger les capacités matérielles de conservation du Musée et les tensions qu'elle fait émerger dans la gestion des collections.

4.3.2 Infrastructures de conservation et tension structurelle

Les collections sont réparties sur deux sites distincts aux caractéristiques contrastées. Le Centre national de conservation et d'études des collections (CNCEC), propriété de l'institution, accueille la collection d'objets dans des espaces totalisant 4.314 m² offrant des conditions de conservation optimales. À l'inverse, les archives et les livres rares sont conservés au pavillon Jérôme-Demers, dont le Musée est locataire, dans des espaces de 798 m² n'offrant pas les mêmes conditions de conservation (MCQ, 2024a, Annexe III.f., p. 2).

Ouvert en 2004, le CNCEC avait déjà été conçu pour soutenir la croissance des collections sur une période d'environ dix ans, soit jusqu'en 2014. Vingt ans plus tard, cette capacité est désormais dépassée, plaçant le Musée dans une situation critique : les réserves sont désormais reconnues comme étant « à maturité » (MCQ, 2024a, p. 28), ce qui exerce une pression croissante sur l'institution (MCQ, 2024a, Annexe III.f., p. 2).

La poursuite des acquisitions, combinée à la saturation des espaces de conservation, met en évidence une tension structurelle entre la logique d'accumulation propre aux musées de société et les contraintes matérielles de conservation. Cette tension ne renvoie pas uniquement à une question de volume, mais également à la capacité réelle de l'institution à assurer, dans la durée, la prise en charge matérielle, documentaire et intellectuelle des biens qu'elle conserve dans un contexte de ressources spatiales limitées. Elle révèle ainsi un déséquilibre entre le rythme des entrées et celui des sorties, soulevant un enjeu central de gestion durable des collections.

Ce déséquilibre apparaît d'autant plus problématique que la capacité d'entreposage constitue un critère explicite dans l'analyse des acquisitions. La *Politique sur la gestion des collections* précise en effet clairement que des contraintes d'espace peuvent justifier le refus d'une acquisition (MCQ, 2024a, Annexe III.f, p. 3). Or, le volume global des collections continue d'augmenter, alors même que les réserves sont formellement reconnues comme saturées et nécessitent désormais une gestion plus rigoureuse des espaces (MCQ, 2024a, p. 28).

La croissance des collections entre ainsi en contradiction avec les critères mêmes censés encadrer le développement : alors que le manque d'espace est identifié comme un facteur limitant, il ne semble pas suffire à freiner la dynamique d'acquisition.

Il en résulte un décalage entre les instruments formels de régulation et la trajectoire effective de développement des collections, portée notamment par la volonté stratégique d'affirmer le rôle social du Musée (MCQ, 2023a, p. 22).

4.3.3 Une mise en œuvre mesurée et irrégulière de l'aliénation

Face aux contraintes matérielles évoquées précédemment, la *Politique sur la gestion des collections* prévoit le recours à l'aliénation comme un levier d'actualisation des collections, mobilisable pour répondre aux limites croissantes des espaces de conservation (MCQ, 2024a, Annexe III.f, p. 4).

Dans ce contexte, les données relatives au nombre de projets d'aliénation examinés permettent d'éclairer la manière dont cet outil est mobilisé dans la gestion des collections. Pour l'exercice 2024-2025, par exemple, le comité externe de développement des collections a préconisé le retrait de 19 propositions de biens de collection, notamment en raison de leur mauvais état de conservation ou de leur inadéquation avec la mission de l'institution. Il a également recommandé l'aliénation de 14 propositions de biens non acquis et a autorisé la restitution de certains biens à des institutions publiques (MCQ, 2025b, pp. 56-57).

La figure 4.5 présente l'évolution annuelle du nombre de projets d'acquisition et d'aliénation examinés entre 2017 et 2025.

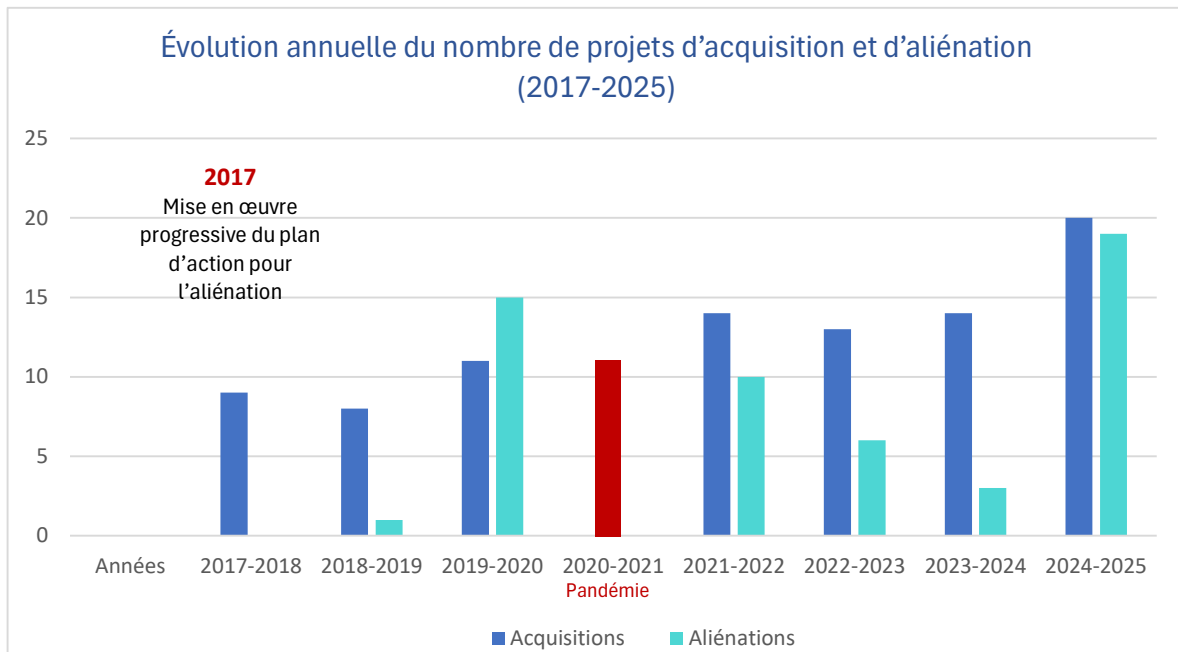


Figure 4.5 : Évolution annuelle du nombre de projets d'acquisition et d'aliénation (2017-2025)
(Données issues de la Politique sur la gestion des collections et des rapports annuels du Musée)

Ces données indiquent un recours réel mais encore irrégulier à l'aliénation, qui apparaît davantage mobilisée de manière ponctuelle que comme un outil structurant de régulation du volume des collections.

4.3.4 Limites d'interprétation et portée des données disponibles

Il convient toutefois de préciser que les données disponibles portent sur le nombre de projets examinés et non sur le nombre d'objets concernés. Un projet peut en effet regrouper un volume très variable d'objets. À titre d'exemple, une seule proposition d'aliénation en 2020-2021 concernait 71 mannequins (MCQ, 2021, p. 44).

En l'absence de données détaillées sur le nombre exact d'objets par projet, il n'est toutefois pas possible d'en mesurer précisément l'ampleur quantitative. Les informations disponibles suggèrent néanmoins que cet usage demeure limité et ne s'inscrit pas dans une logique pleinement systématique.

Ces constats, fondés sur l'analyse documentaire et les données publiques, mettent en évidence un écart entre le rôle attribué à l'aliénation dans les instruments normatifs et les modalités concrètes de sa mobilisation.

C'est précisément ce décalage qu'il convient maintenant d'approfondir, en examinant plus précisément les conditions d'encadrement et de mise en œuvre de l'aliénation au sein de l'institution

4.4 Cadre normatif et mise en œuvre de l'aliénation

Dans le contexte précédemment décrit, l'aliénation ne peut être réduite à une pratique exceptionnelle ou simplement correctrice. Elle s'inscrit au contraire dans un ensemble normatif interne structuré, qui en définit les conditions d'application, les acteurs impliqués et les limites.

L'analyse de cet ensemble permet de déterminer si les conditions d'une aliénation raisonnée, telle que définie au chapitre 2, sont effectivement réunies au sein de l'institution, et d'évaluer le rôle que cet outil peut jouer face aux enjeux de gestion durable des collections.

4.4.1 Architecture normative et décisionnelle de l'aliénation

Bien que l'analyse porte ici principalement sur la collection d'objets, plusieurs instruments présentés s'inscrivent dans un cadre de gestion plus large applicable à l'ensemble des collections du Musée.

La Politique sur la gestion des collections : structure et portée

La *Politique sur la gestion des collections* constitue le document de référence encadrant les responsabilités du Musée de la civilisation en matière de conservation, de développement et de gestion des biens qui lui sont confiés. Adoptée en conformité avec la *Loi sur les musées nationaux* (art. 22.2), elle doit notamment définir les axes de développement retenus, la politique d'acquisition ainsi que la politique de gestion des espaces de réserves, et faire l'objet d'une révision au moins tous les cinq ans.

Si la Loi impose explicitement l'inclusion de dispositions relatives à l'acquisition et à la gestion des réserves dans la politique générale de gestion des collections (art. 22.2), elle ne prévoit pas la même exigence pour l'aliénation, dont l'encadrement relève plutôt du pouvoir réglementaire du conseil d'administration (art. 25).

Le Musée de la civilisation a néanmoins choisi d'intégrer l'aliénation à ce document de référence, au même titre que les principes directeurs relatifs à la conservation, à la documentation et à la diffusion des biens. La *Politique* encadre donc l'ensemble du cycle de vie des collections et précise les objectifs poursuivis en

matière de constitution et de maintien de collections cohérentes et représentatives de sa mission de musée de société (MCQ, 2024a, p. 8). À ce titre, elle sert de référence commune aux professionnels impliqués dans la gestion des collections et contribue à assurer une cohérence d'ensemble entre les pratiques.

L'aliénation y est ainsi reconnue comme une composante à part entière de la gestion des collections, au même titre que l'acquisition, sans pour autant être présentée comme une pratique régulière ou systématique. Cette reconnaissance formelle l'inscrit néanmoins dans une logique de responsabilité institutionnelle et de gestion à long terme.

La *Politique sur la gestion des collections* ne fonctionne cependant pas de manière isolée. Elle s'inscrit dans un ensemble de documents clairement hiérarchisés, allant de la Loi aux règlements, puis aux politiques institutionnelles, aux directives et aux procédures internes (MCQ, 2024a, pp. 5-6). Cette structuration permet de distinguer les niveaux d'autorité et de préciser comment les principes généraux se traduisent en règles et en modalités d'application concrètes, notamment en matière d'acquisition et d'aliénation. Elle contribue ainsi à assurer la lisibilité du cadre interne et à faciliter la mise en œuvre des orientations définies par l'institution.

La *Politique* précise également les responsabilités des instances impliquées dans la gestion des collections, en encadrant leur rôle dans les processus décisionnels liés aux mouvements d'objets, notamment en matière d'aliénation. Elle participe ainsi à une gouvernance transparente et conforme aux cadres légaux et déontologiques applicables aux musées nationaux.

La *Politique sur la gestion des collections* fixe ainsi les principes directeurs et le cadre général. L'encadrement concret de l'aliénation repose toutefois sur des instruments complémentaires, notamment des règlements et des procédures, qui précisent les instances compétentes, les seuils décisionnels et le déroulé du processus.

Les règlements internes : instances, seuils et responsabilités

Au Musée de la civilisation, la mise en œuvre concrète des principes énoncés dans la *Politique sur la gestion des collections* repose sur des règlements internes qui en précisent les modalités d'application et encadrent les mécanismes décisionnels (MCQ, 2024a, p. 9). Le principal instrument en la matière est le *Règlement sur les comités externe et interne de développement des collections et sur les conditions d'acquisition et d'aliénation*, joint en annexe de la *Politique* (MCQ, 2024a, Annexe III.a).

Ce règlement organise les mouvements des biens de collection, tant pour les acquisitions que pour les aliénations, considérées comme deux dimensions complémentaires d'une même responsabilité de gestion, et prévoit la mise en place de deux instances consultatives distinctes — un comité interne et un comité externe — dont il précise la composition, les mandats et les champs d'intervention (MCQ, 2024a, Annexe III.a).

Composé de trois directeurs ou chefs de service du Musée, le comité interne intervient dans l'analyse des projets d'acquisition dont la valeur financière est inférieure à 5.000 \$, pour un maximum de dix biens. Son champ d'intervention est ainsi strictement limité aux opérations d'entrée dans les collections. Dès lors que ces seuils sont atteints ou dépassés, les projets relèvent du comité externe, lequel intervient sur les dossiers les plus significatifs (MCQ, 2024a, Annexe III.a, pp. 4-5).

En matière d'aliénation, le règlement confère un rôle central au comité externe de développement des collections, seule instance consultative habilitée à se prononcer sur ces projets, quel qu'en soit le montant. Au 31 mars 2025, ce comité était composé de neuf membres, dont cinq membres externes sélectionnés pour leur expertise dans les milieux universitaire et muséal (MCQ, 2024a, Annexe III.a, pp. 2-4 ; MCQ, 2025b, p. 56).

Il examine les dossiers d'aliénation soumis par la Direction des collections et formule des avis argumentés, consignés par écrit, qu'il transmet à l'autorité décisionnelle compétente selon les seuils financiers établis. L'intervention du comité externe permet ainsi de porter un regard objectif sur les projets présentés et de contribuer à la légitimation institutionnelle des décisions, dans un souci de transparence et de responsabilité publique, notamment lorsque celles-ci soulèvent des enjeux sensibles liés à l'aliénation de biens patrimoniaux (MCQ, 2024a, Annexe III.a, pp. 3, 8).

Au sein de cette architecture décisionnelle, le directeur des collections occupe une position stratégique. Il est le seul habilité à autoriser l'ouverture d'un dossier d'aliénation et la présentation d'un projet au comité externe. Ce verrou initial montre que l'aliénation n'est pas un mécanisme automatique, mais une démarche contrôlée dès sa phase d'amorce, où la Direction des collections agit comme filtre opérationnel et institutionnel.

Le directeur des collections est également chargé d'élaborer et d'actualiser annuellement le plan d'aliénation (MCQ, 2024a, Annexe III.c, p. 4). L'existence de ce plan montre que l'aliénation s'inscrit dans une démarche planifiée et intégrée à la gestion à long terme des collections.

Enfin, il agit formellement comme secrétaire du comité externe de développement des collections (MCQ, 2024a, Annexe III.a, p. 4). À ce titre, il assure la coordination du processus, la consignation des décisions et leur traçabilité. Cette concentration des responsabilités fait de la Direction des collections le principal pôle opérationnel de l'aliénation.

Cheminement institutionnel du processus d'aliénation

Au-delà de la définition des instances compétentes, la *Politique* encadre également de manière précise les différentes étapes du processus d'aliénation, synthétisé à la figure 4.6. Celle-ci permet de visualiser la répartition des responsabilités ainsi que les différentes étapes de validation qui structurent la sortie d'un bien des collections (MCQ, 2024a, Annexe III.c, pp. 4-5).

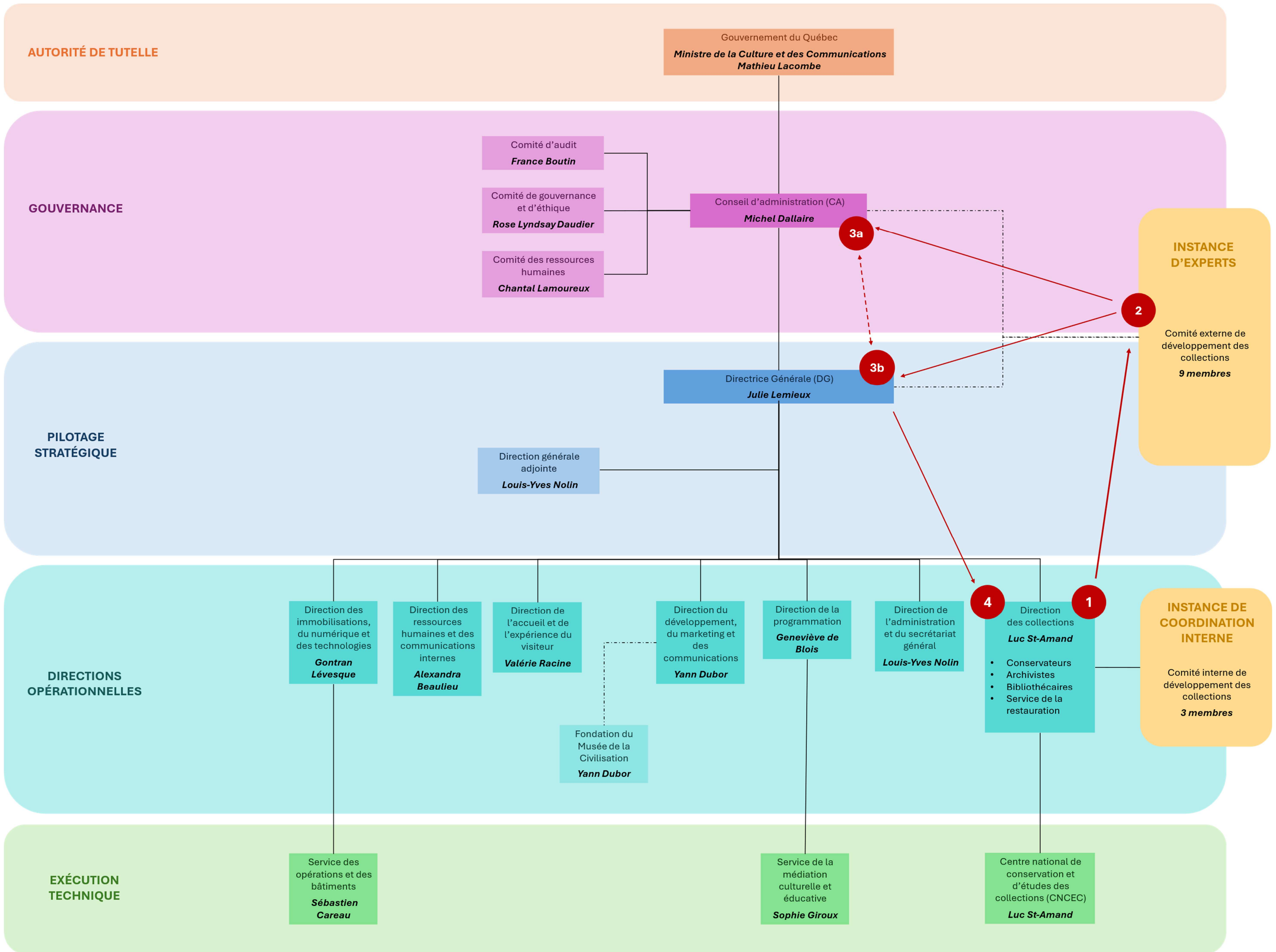


Figure 4.6 : Cheminement institutionnel du processus d'aliénation au Musée de la civilisation

Le processus peut être regroupé en quatre grandes phases :

1 Repérage et constitution du dossier

La démarche débute par l'identification d'un bien pouvant faire l'objet d'un retrait. Cette initiative relève principalement du personnel scientifique de la Direction des collections, en particulier des conservateurs, et peut, au besoin, être appuyée par l'expertise d'un restaurateur lorsque l'état matériel du bien est invoqué comme motif d'aliénation. La décision repose ainsi sur une évaluation qui peut mobiliser à la fois des considérations scientifiques et des diagnostics techniques (MCQ, 2024a, Annexe III.a, p. 7).

Cette évaluation initiale repose sur trois principes directeurs : « la concordance des collections en vertu des axes de collectionnement », « la cohérence avec la mission du Musée de la civilisation » et « la saine gestion des collections et, incidemment, des espaces de réserves » (MCQ, 2024a, p. 20).

L'évaluation tient également compte d'un ensemble de onze critères spécifiques définis dans la *Politique*¹², dont l'un peut suffire, à lui-seul, à justifier l'ouverture d'un dossier d'aliénation. Parmi ceux-ci figure notamment la capacité du Musée à assurer la prise en charge durable du bien, l'« incapacité de gestion » étant explicitement reconnue comme un motif légitime de retrait (MCQ, 2024a, Annexe III.c, p. 3). Le maintien d'un objet dans les collections suppose en effet que l'institution dispose des ressources humaines, matérielles et organisationnelles nécessaires pour en assumer durablement la responsabilité. Cette approche souligne que les décisions d'ordre patrimonial sont étroitement liées aux ressources concrètes dont dispose l'institution.

2 Examen et recommandation par le comité externe

Conformément au règlement, tous les projets d'aliénation sont ensuite soumis au comité externe, qui en évalue la pertinence et formule un avis écrit à l'intention de l'autorité décisionnelle compétente, éclairant ainsi la décision finale (MCQ, 2024a, Annexe III.a, p. 7). Ce passage systématique par une instance indépendante contribue à encadrer rigoureusement les décisions et à renforcer leur légitimité.

¹² L'article 4 de la *Politique relative à l'aliénation de biens de collection* dresse la liste exhaustive de ces critères : 1. Altération ; 2. Authenticité ; 3. Degré de diffusion et d'étude ; 4. État de conservation ; 5. Surreprésentation ; 6. Pertinence ; 7. Restitution ; 8. Sécurité ; 9. Spécimen non autorisé ; 10. Incapacité de gestion ; 11. Vol et perte (MCQ, 2024a, Annexe III.c, p 3).

3 **Approbation par l'autorité décisionnelle compétente**

La validation finale dépend de la valeur estimée des projets concernés. Lorsque celle-ci est inférieure à 75.000 \$, la direction générale peut autoriser l'aliénation, sous réserve d'en informer le conseil d'administration lors de la réunion suivante. Les projets d'une valeur égale ou supérieure à 75.000 \$ doivent, pour leur part, être approuvés par le conseil d'administration, la direction générale étant ensuite chargée d'en assurer l'exécution (MCQ, 2024a, Annexe III.a, p. 8). Ce dispositif inscrit l'aliénation dans une hiérarchie décisionnelle assurant un contrôle proportionné aux enjeux patrimoniaux, financiers et symboliques associés aux biens concernés.

4 **Aliénation administrative et consignation**

Une fois la décision entérinée, la Direction des collections procède à la radiation officielle du bien de l'inventaire des collections. L'ensemble des pièces justificatives (photographies, analyses, recommandations, etc.) est ensuite consigné aux archives afin de garder une trace permanente des opérations, y compris lorsque l'objet est détruit (MCQ, 2024a, Annexe III.c, p. 5).

Ce dernier volet confirme que, dans le cadre formel, la sortie d'un bien ne correspond pas seulement à un acte matériel, mais implique une transformation du statut du bien assortie d'une obligation de mémoire institutionnelle.

Modalités, interdictions et encadrement éthique

Au-delà du déroulé décisionnel et des instances compétentes, la *Politique* précise également les modalités concrètes de l'aliénation, en définissant les formes qu'elle peut prendre ainsi que les règles et interdictions qui encadrent son application.

Le Musée de la civilisation distingue ainsi deux régimes distincts : l'aliénation externe et l'aliénation interne (MCQ, 2024a, Annexe III.c, p. 2).

Formes d'aliénation externe

Le Musée privilégie toujours l'aliénation externe, organisée selon une hiérarchie explicite de bénéficiaires potentiels. Les biens sont d'abord proposés aux organisations muséales ainsi qu'aux institutions d'enseignement universitaire et collégial, sous forme de don¹³, d'échange¹⁴ ou de transfert¹⁵ (MCQ, 2024a, Annexe III.c, pp. 2-3). Ce n'est qu'en l'absence d'intérêt de ces acteurs que le bien peut être « remis à un organisme à but non lucratif à vocation éducative, culturelle ou charitable » (MCQ, 2024a, Annexe III.c, p. 4). Cette priorisation vise à maintenir, autant que possible, le bien aliéné dans la sphère du patrimoine collectif et de l'intérêt public.

Parmi les modalités d'aliénation externe, la restitution¹⁶ est également explicitement prévue, notamment lorsqu'elle concerne des « biens culturels sensibles » – tels que des restes humains ou des objets sacrés – dont le retour est revendiqué par les Premiers Peuples (MCQ, 2024a, p. 21). Cette disposition élargit la portée de l'aliénation au-delà des seuls critères matériels et souligne les enjeux relationnels, éthiques et institutionnels qui y sont associés.

¹³ La *Politique* définit le don de la manière suivante : « Mode d'aliénation par lequel le Musée de la civilisation cède la propriété d'un ou de plusieurs biens de collection à un organisme. Ce mode d'aliénation implique que le transfert de propriété fait foi de la transaction légale entre le Musée et l'organisme récepteur » (MCQ, 2024a, Annexe III.c., p. 6).

¹⁴ L'échange est entendu, au sens de la *Politique*, comme suit : « Mode d'aliénation par lequel la propriété légale d'un ou de plusieurs biens de collection est transférée au Musée de la civilisation par une autre institution contre la remise d'un ou de plusieurs autres biens de collection du Musée à cette institution. L'échange est fait à titre gratuit. Le transfert de propriété, ou un document légal équivalent, fait foi de la transaction entre le Musée et l'autre institution » (MCQ, 2024a, Annexe III.c., p. 6).

¹⁵ La *Politique* précise que le transfert correspond à : « Mode d'aliénation par lequel le Musée de la civilisation cède la propriété d'un ou de plusieurs biens de collection à une autre institution gouvernementale provinciale. Le transfert de propriété fait foi de la transaction légale entre le Musée et l'institution réceptrice » (MCQ, 2024a, Annexe III.c., p. 6).

¹⁶ La restitution est définie, dans la *Politique*, comme suit : « Remise d'un bien de collection, acquis en contravention d'une loi ou d'une convention, à son détenteur ou à sa détentrice légitime, par qui il est considéré avoir une importance significative » (MCQ, 2024a, Annexe III.c., p. 6).

La *Politique* fixe également des interdictions formelles destinées à encadrer strictement les conditions de l'aliénation. Toute vente de biens de collection destinée à financer les activités ou les infrastructures du Musée est interdite, ce qui exclut toute logique marchande (MCQ, 2024a, Annexe III.c, p. 2). Il est également interdit de restituer un bien aliéné au donateur initial ou à ses héritiers, ou d'en faire bénéficier un membre du personnel, afin de préserver l'intégrité des relations et d'éviter tout conflit d'intérêts (MCQ, 2024a, Annexe III.c, p. 4). Un avis d'intention peut toutefois être transmis au donateur ou à ses ayants droit quant à la volonté du Musée d'aliéner le bien et de ce qu'il en adviendra afin d'assurer la transparence du processus (MCQ, 2024a, Annexe III.c, p. 5).

Par ailleurs, tout bien acquis par don est soumis à un délai minimal de conservation de quinze ans avant de pouvoir être aliéné, sauf exception particulière, notamment en cas de vol ou de perte (MCQ, 2024a, Annexe III.c, p. 3). Cette règle vise à assurer la stabilité des collections, à respecter les engagements pris lors de l'acquisition et à encadrer de manière responsable les décisions d'aliénation.

Formes d'aliénation interne

L'aliénation interne intervient quant à elle lorsqu'aucune aliénation externe n'est possible ou justifiée. Selon les situations, elle recouvre deux réalités distinctes.

Elle peut d'abord prendre la forme d'une régularisation administrative visant à retirer de l'inventaire un bien ayant fait l'objet d'un vol ou d'une perte. Elle peut également, en cas de détérioration irréversible ou d'impossibilité de transfert à un autre organisme, conduire à la destruction¹⁷ physique du bien, envisagée comme une mesure de dernier recours (MCQ, 2024a, Annexe III.c, p. 2). Avant toute destruction, le bien peut néanmoins être offert au Centre de conservation du Québec (CCQ) ou à l'Institut canadien de conservation (ICC) afin que ses matériaux soient récupérés ou qu'il serve à la recherche (MCQ, 2024a, Annexe III.c, p. 4).

Lorsque la destruction est inévitable, elle doit être effectuée de manière contrôlée, dans les installations du Musée ou par une firme spécialisée, et le bien doit être rendu « inutilisable, non reconnaissable et irrécupérable » en effaçant toute trace permettant de relier le bien au Musée (MCQ, 2024a, Annexe III.c, pp. 4, 6).

¹⁷ La *Politique* encadre la destruction de la manière suivante : « Action de détruire et de rendre inutilisable, non reconnaissable et irrécupérable tout bien en faisant l'objet. La destruction doit absolument oblitérer toute marque associant le bien aux collections du Musée de la civilisation » (MCQ, 2024a, Annexe III.c, p. 6).

L'ensemble de ces dispositions montre que l'aliénation ne constitue ni un geste uniforme ni un simple retrait administratif. Selon les situations, elle engage des enjeux juridiques, éthiques et institutionnels distincts et mobilise la responsabilité du Musée envers le patrimoine collectif, les communautés concernées et les donateurs.

Ce cadre normatif définit les conditions et les modalités de sortie des collections. Son application repose toutefois sur un ensemble de mécanismes opérationnels qui permettent d'en assurer la mise en œuvre et l'ajustement dans la gestion des collections.

4.4.2 Instruments de régulation et de planification des collections

Si le cadre normatif définit les principes, les acteurs et les procédures encadrant l'aliénation, sa mise en œuvre repose également sur un ensemble de mécanismes opérationnels permettant d'agir concrètement sur le développement des collections. Dans un contexte marqué par des contraintes matérielles de conservation et par la nécessité d'assurer la durabilité du patrimoine, le Musée de la civilisation mobilise ainsi plusieurs leviers complémentaires, notamment la mise à jour annuelle du plan d'aliénation, l'optimisation des espaces de réserve, les prêts de longue durée vers d'autres institutions patrimoniales, le resserrement des acquisitions ainsi que l'actualisation des aliénations (MCQ, 2024a, Annexe III.f).

Les outils de suivi, de connaissance et d'évaluation présentés précédemment (point 4.2.2.), tels que le récolement, l'état des lieux ou encore la révision des axes de collectionnement, constituent le socle informationnel sur lequel reposent ces mécanismes, en fournissant les diagnostics nécessaires à la prise de décision.

Cette articulation montre que l'aliénation ne fonctionne pas de manière isolée, mais s'inscrit dans une stratégie globale de gestion des collections (Provencher St-Pierre, 2020, cité dans Loget, 2025, p. 198, note 76). Au-delà de l'architecture normative décrite précédemment, la *Politique* prévoit ainsi plusieurs leviers spécifiques destinés à encadrer concrètement la régulation des sorties.

Instruments de planification

Dans le prolongement de l'état des lieux et de la révision des axes de collectionnement, la mise à jour annuelle du plan d'aliénation constitue un outil de pilotage opérationnel. Élaboré et consolidé par la Direction des collections, ce plan traduit les constats issus du récolement et des diagnostics en une

programmation structurée des sorties potentielles (MCQ, 2024a, pp. 20, 29). Il fait évoluer la gestion des aliénations d'une logique ponctuelle ou réactive vers une démarche planifiée.

Si le plan d'aliénation constitue un levier de régulation, il s'inscrit toutefois dans un ensemble plus large de réponses prévues face à la saturation des réserves. Avant de recourir à l'aliénation, le Musée mobilise d'autres leviers, notamment la réorganisation du mobilier pour maximiser l'occupation des zones d'entreposage, ainsi que le recours à des prêts de longue durée vers d'autres institutions patrimoniales, comme des maisons historiques ou des lieux d'interprétation (MCQ, 2024a, Annexe III.f, p. 4). Ces dispositifs permettent de libérer momentanément de l'espace et, dans certains cas, de retarder le recours à des mesures plus irréversibles, envisagées uniquement lorsque tous les autres leviers ont été mobilisés.

Leviers de régulation liés aux contraintes matérielles

Cette planification est complétée par deux dispositions particulières liées à la gestion des réserves : le resserrement des acquisitions et l'actualisation des aliénations.

D'une part, le resserrement prévoit que la capacité d'entreposage et les ressources disponibles soient prises en compte dans toute proposition d'acquisition, le manque de place pouvant constituer un motif de refus (MCQ, 2024a, Annexe III.f, p. 3). D'autre part, l'actualisation des aliénations est présentée comme une mesure permettant de répondre « avec souplesse aux exigences que pose une saine gestion des espaces de réserves » (MCQ, 2024a, Annexe III.f, p. 4). Sur le plan normatif, la régulation des collections repose donc sur un ajustement conjoint des entrées et des sorties en fonction des contraintes matérielles.

Dans certaines situations, ces outils sont complétés par des mécanismes exceptionnels liés à la saturation des espaces de conservation. Lorsqu'une réserve atteint un seuil critique compromettant la sécurité des biens (réserves bondées, mauvaises conditions environnementales) et du personnel (circulation limitée, manipulations risquées), une cote d'alerte est activée. Celle-ci entraîne l'application de mesures transitoires dans l'attente d'une solution à long terme. Ces mesures incluent notamment un gel temporaire des acquisitions d'envergure, ainsi que l'application à court terme du principe d'équivalence, selon lequel toute nouvelle acquisition doit être compensée par une aliénation (MCQ, 2024a, p. 29). Ces mécanismes illustrent une gestion des collections ajustée aux contraintes matérielles, et montrent que l'aliénation peut devenir un levier opérationnel direct et immédiat dans certains contextes spécifiques.

Mobilisation des outils existants

L'ensemble de ces mécanismes participe d'une approche globale de la gestion des collections, dans laquelle les différents leviers sont mobilisés de manière complémentaire en fonction des contraintes rencontrées. Les outils de suivi et d'évaluation, en particulier le récolement et l'état des lieux, alimentent cette dynamique en permettant d'identifier les biens problématiques, les déséquilibres ou les limites structurelles des collections. Ils constituent ainsi un socle opérationnel indispensable à l'activation de ces mécanismes de régulation : sans inventaire fiable, diagnostics et planification, l'identification des biens susceptibles d'être retirés resterait largement théorique.

Le Musée dispose ainsi de dispositifs formels lui permettant d'intervenir sur le développement de ses collections. Toutefois, bien que cohérents, structurés et pleinement mobilisables sur le plan formel, leur simple existence ne garantit pas leur mise en œuvre effective dans la pratique. Leur activation dépend en effet des arbitrages quotidiens, des priorités institutionnelles et des ressources disponibles.

L'enjeu ne réside donc pas uniquement dans la définition de ces instruments, mais dans les conditions concrètes de leur mobilisation. Or, l'examen des textes normatifs et des bilans institutionnels ne suffit pas à saisir pleinement la manière dont ces cadres sont appropriés, ajustés et effectivement mobilisés au quotidien. L'analyse des entretiens permet dès lors de déplacer le regard vers le terrain, afin d'éclairer plus finement les logiques d'action, les contraintes et les arbitrages qui sous-tendent l'opérationnalisation réelle de l'aliénation.

4.5 Les entretiens : conditions concrètes d'opérationnalisation de l'aliénation¹⁸

Si l'analyse documentaire a permis de mettre en évidence l'encadrement formel de l'aliénation au Musée de la civilisation, les données issues des entretiens permettent maintenant d'en examiner la mise en œuvre au quotidien. Elles montrent comment les cadres prescrits sont mobilisés, interprétés et parfois ajustés dans la pratique par les professionnels.

Les entretiens ont été conduits auprès de quatre membres du personnel occupant des fonctions complémentaires dans la chaîne de gestion des collections : Luc St-Amand, directeur des collections ; Sophie Couture-Samson, conservatrice, coordonnatrice du CNCEC, et responsable des aliénations ; Valérie Bouchard, conservatrice responsable de plusieurs secteurs de collectionnement (collections scientifiques,

¹⁸ Les verbatims issus des entretiens ont été fidèlement retranscrits. Ils ont toutefois fait l'objet d'un léger lissage syntaxique (suppression des tics de langage et des hésitations) afin d'en faciliter la lecture, sans en altérer le sens.

communications, mobilier et art populaire) ; ainsi que Stéphanie Gélinas, technicienne en muséologie intervenant principalement en phase finale du processus. Un entretien complémentaire a également été mené auprès d'un membre du comité externe de développement des collections. Cette diversité de profils permet d'appréhender l'aliénation selon des perspectives complémentaires, à la fois stratégiques, décisionnelles, scientifiques et opérationnelles¹⁹.

Les résultats mettent en évidence une évolution importante de la place accordée à l'aliénation dans l'institution. Celle-ci est désormais largement reconnue comme un levier légitime de gestion, notamment dans un contexte de saturation des réserves et de ressources limitées, sans être encore pleinement stabilisée dans les pratiques. Les entretiens révèlent ainsi une mise en œuvre encore en construction, dont l'efficacité dépend moins de l'existence des règles formelles que de la capacité réelle des équipes à les mettre en œuvre.

Les entretiens ont également révélé une évolution récente du cadre normatif analysé dans la section précédente, avec l'adoption d'une nouvelle *Politique sur la gestion des collections* en décembre 2025²⁰ (MCQ, 2025a). Dans les pages qui suivent, cette version n'est mobilisée que ponctuellement, lorsque certains ajustements éclairent directement les conditions d'opérationnalisation observées sur le terrain, sans revenir sur l'ensemble du cadre déjà analysé à partir de la version de 2024.

L'analyse qui suit met donc en évidence cinq constats complémentaires : un changement de regard sur l'aliénation ; son intégration croissante dans les pratiques ; un processus réel plus souple et plus empirique que ne le laissent supposer les textes ; des freins principalement organisationnels et logistiques ; et enfin une régulation des collections qui repose désormais autant sur le resserrement des acquisitions que sur le développement des pratiques d'aliénation.

4.5.1 Un changement de regard : de la pratique sensible au levier de gestion jugé nécessaire

Les entretiens mettent en évidence un déplacement important des représentations associées à l'aliénation. Longtemps perçue comme une pratique délicate, voire risquée, elle tend désormais à être envisagée comme un instrument nécessaire à une gestion plus saine et plus rigoureuse des collections. Ce changement ne signifie pas la disparition des précautions, mais plutôt un déplacement du risque. Dans les propos recueillis, l'enjeu principal n'est plus tant le fait de retirer un objet que celui de ne pas intervenir alors même que les

¹⁹ Voir l'annexe C pour la liste des participants.

²⁰ Cette nouvelle version de la *Politique* introduit plusieurs ajustements, notamment la suppression de certains dispositifs peu mobilisés dans la pratique (cote d'alerte, plan d'aliénation, dépôt d'intention), l'approbation préalable de l'ouverture d'un dossier d'aliénation par la direction des collections, ainsi que l'intégration explicite du développement durable parmi les principes directeurs.

contraintes s'accumulent. Comme l'exprime très clairement Luc St-Amand, « le risque change de paradigme complètement par rapport à l'aliénation. [...] c'est un risque de ne pas le faire [...] ». L'aliénation n'est donc plus uniquement perçue comme une action potentiellement problématique, mais comme une condition nécessaire à l'équilibre global des collections. Cette inversion du rapport au risque témoigne d'un changement profond dans les représentations professionnelles, qui marque un déplacement significatif par rapport à la culture d'accumulation qui a longtemps structuré les pratiques muséales.

Ce renversement de perspective s'inscrit dans un contexte de pression croissante sur les espaces, les ressources et la capacité réelle du Musée à prendre en charge, dans la durée, l'ensemble des biens conservés. Le caractère désormais incontournable de cette démarche est formulé sans détour par le directeur des collections : « on n'a pas le choix [...] sinon on ne survivra pas, ça va craquer de partout ». Cette formulation est particulièrement révélatrice car elle ne renvoie pas à un discours de principe sur la bonne gestion, mais à un constat très concret des limites auxquelles l'institution est confrontée, et dans lequel l'aliénation devient une condition de survie.

La gestion « saine » évoquée ne renvoie d'ailleurs pas uniquement à la libération d'espace, mais aussi à une logique de raffinement qualitatif de la collection. Pour l'illustrer, Luc St-Amand mobilise une métaphore parlante à partir de sa gourde : « la gourde que j'ai là, c'était peut-être le meilleur exemple lorsqu'on l'a acquise, mais dans quinze ans, nous en aurons peut-être une qui n'aura pas les bosses et les rayures que celle-ci a subies. À ce moment-là, c'est peut-être l'autre qui sera le meilleur exemple à acquérir et à conserver ». Cette logique va donc au-delà d'une simple élimination des objets. Il ne s'agit pas seulement de retirer ce qui est dégradé ou redondant, mais aussi d'améliorer la qualité des collections en remplaçant le moins bon par le meilleur. Elle suppose une vision dynamique et évolutive des collections, dans laquelle l'aliénation devient un levier d'enrichissement autant que de désencombrement et, à ce titre, une condition à part entière d'une gestion durable.

Ce changement de regard dépasse la seule direction et se manifeste également à d'autres niveaux de l'institution. Sophie Couture-Samson, coordinatrice du CNCEC, témoigne d'une évolution notable des mentalités : « il y a dix ans, ces personnes me disaient : *non, on ne peut pas y toucher, c'est la collection initiale, c'est très important*, et aujourd'hui, ce sont des personnes qui sont rendues à dire : *oui, il faut épurer* ». Cette observation rend compte d'un recul progressif des réticences associées à l'aliénation et d'un changement de norme professionnelle, dans lequel celle-ci tend à s'inscrire comme une pratique acceptable, voire attendue. Comme elle le résume : « nous sommes mûrs pour avoir ces réflexions-là ». Ce constat est également partagé par Valérie Bouchard qui souligne que cette évolution est désormais largement partagée

au sein de l'équipe scientifique et que les réticences ont cédé la place à une plus grande aisance : « l'équipe de conservateurs est vraiment très consciente de ces enjeux » et « on est tous à l'aise avec l'idée de faire cet exercice ».

Du côté du terrain opérationnel, Stéphanie Gélinas, technicienne en muséologie, décrit l'aliénation comme une réalité pleinement intégrée à la gestion des collections : « l'aliénation est vraiment très importante parce que nous n'avons plus de place, nos réserves sont pleines » et, dès lors, « si on veut acquérir des objets, il faut en même temps en aliéner, parce qu'on ne peut pas juste acquérir ».

Cette convergence des points de vue entre la direction, la responsable des aliénations et la technicienne en charge de leur exécution constitue en elle-même un indicateur du changement culturel en cours au sein de l'institution.

Les données recueillies montrent ainsi que l'aliénation tend à s'imposer comme une pratique de gestion reconnue, en réponse à des contraintes devenues difficiles à soutenir à long terme. Elle n'est plus principalement envisagée comme un risque en soi, mais comme une nécessité liée aux conditions concrètes de gestion des collections, comme le formule explicitement Luc St-Amand : « si on veut faire une saine gestion, on doit faire de l'aliénation. C'est une pratique non seulement essentielle mais ça va plus loin que ça parce que ça doit être logiquement intégré dans nos pratiques [...] au niveau de la gestion des collections ». Ce propos synthétise bien le changement de regard désormais largement partagé au sein de l'institution.

4.5.2 Une pratique admise, en cours d'intégration

Si l'aliénation est désormais reconnue comme légitime dans son principe, les entretiens montrent également que son intégration dans le fonctionnement courant des équipes se renforce. Elle ne relève en effet plus uniquement d'interventions exceptionnelles mais tend à occuper une place de plus en plus importante dans les pratiques professionnelles, comme le confirme le directeur des collections, qui précise que l'institution cherche activement à « l'intégrer de plus en plus dans le quotidien ». Il ajoute que l'aliénation est désormais pensée « comme un des secteurs de collectionnement » à part entière et que le Musée s'est doté d'une responsable des aliénations, ce qui montre qu'elle constitue un champ de travail clairement identifié dans l'organisation interne. Si « la partie réflexion va bien », l'institution travaille néanmoins à trouver « des façons pour libérer davantage les conservateurs », signe que cette intégration, bien qu'engagée, demeure en cours de consolidation.

Cette reconnaissance institutionnelle de l'aliénation ne s'accompagne toutefois pas encore d'une structuration équivalente à celle des acquisitions. Comme le souligne Valérie Bouchard, alors que les nouvelles entrées bénéficient d'un espace de délibération collégiale entre conservateurs, une telle instance n'existe pas pour les sorties : « on n'a pas de comité [consultatif] où on discute des aliénations. On en a un où on discute des acquisitions »²¹. Les échanges scientifiques sur les retraits d'objets se font donc encore principalement de manière informelle entre collègues. Ces éléments confirment que la pratique, bien qu'admise, ne bénéficie pas encore de la même intégration systématique que le développement des collections.

L'aliénation apparaît donc comme une pratique nécessaire et intégrée dans les discours, sans être encore pleinement inscrite dans le fonctionnement quotidien des équipes. Les entretiens décrivent en effet moins une opposition entre acceptation et refus qu'une phase de transition, dans laquelle la pratique est admise, mais encore en cours de structuration dans les routines de travail. Cette dynamique montre ainsi que le changement de paradigme évoqué en 4.5.1 ne s'est pas encore entièrement traduit dans les pratiques, ce qui en conditionne encore la portée opérationnelle.

4.5.3 Le processus réel d'aliénation : un déclenchement empirique, une validation structurée

Les entretiens permettent de reconstituer un processus réel d'aliénation qui, sans être entièrement informel, repose en grande partie sur des déclencheurs empiriques issus du travail courant. Si les démarches s'ouvrent le plus souvent à partir de situations concrètes — découvertes fortuites, accidents matériels, opérations courantes en réserve — elles peuvent également, dans certains cas, s'inscrire dans des révisions plus délibérées. Ce double registre, empirique et parfois structuré, distingue le processus réel des procédures telles qu'elles sont décrites dans les textes institutionnels.

Un déclenchement largement empirique

Le repérage des objets susceptibles d'être aliénés repose ainsi largement sur des logiques opportunistes. Il peut survenir à l'occasion d'opérations de numérisation, de manipulations en réserve, de préparations de prêts ou d'expositions, ou encore à la suite d'accidents matériels. Luc St-Amand explique qu'il suffit parfois qu'un technicien « tombe sur un objet [...] par exemple pour la numérisation » pour amorcer une réflexion. Sophie Couture-Samson confirme cette réalité depuis le CNCEC : « c'est souvent quelqu'un de mon équipe

²¹ Ce comité consultatif, distinct du comité interne et du comité externe de développement des collections régis par le cadre normatif, réunit les conservateurs pour délibérer collégialement sur les propositions d'acquisition avant leur soumission aux instances formelles.

qui repère un objet qui est en mauvais état [...] lorsqu'on va en réserve pour un prêt ou une numérisation, on constate parfois qu'il ne correspond plus du tout à sa photo dans la base de données ». Depuis le terrain opérationnel, Stéphanie Gélinas décrit une dynamique similaire : « quand je vais chercher des objets en réserve, je peux parfois repérer certains objets que je considère comme candidats à l'aliénation ». Ces remontées restent le plus souvent informelles et reposent sur des initiatives individuelles, sans dispositif systématique d'identification.

Ces situations donnent souvent lieu à des découvertes inattendues, qui constituent autant de points d'entrée dans la démarche. Luc St-Amand évoque ainsi le cas d'un miroir sorti de réserve pour être photographié, dont il ne restait plus qu'une simple « planche de bois, tout simplement parce que le miroir est cassé ». D'autres objets ne révèlent leur état qu'au moment de leur manipulation. Un même cas est ainsi rapporté par plusieurs acteurs : des gommes à effacer retrouvées en réserve, dont certaines se sont complètement liquéfiées dans leur contenant, tandis que d'autres, issues du même don et conservées dans des conditions similaires, sont restées intactes. D'autres situations relèvent enfin d'accidents survenus lors des déplacements internes d'objets, comme un dysfonctionnement de monte-charge ayant provoqué la casse de plusieurs verres associés au fonds de la pièce de théâtre *Broue*.

Dans l'ensemble de ces cas, l'ouverture d'une démarche d'aliénation procède d'abord d'un constat matériel, qui appelle ensuite une évaluation plus approfondie de l'état de l'objet, de sa pertinence au regard des collections et des possibilités de conservation. La décision repose alors sur un arbitrage entre la valeur documentaire de l'objet et les coûts, matériels et humains, qu'impliquerait sa restauration. Sophie Couture-Samson illustre cette logique à partir du cas d'une lampe accidentée : « c'est une lampe qui a été échappée par terre [...], le verre est en mille morceaux [...] et la lampe est plus ou moins documentée. Sachant que ce sont des heures et des heures de restauration, et un calvaire pour le restaurateur [...], c'est ce genre de situation qui va presque tout le temps aboutir à une aliénation ». Derrière la catégorie apparente de l'état de conservation se déploie ainsi un raisonnement pragmatique, qui met en balance les ressources disponibles et le bénéfice patrimonial attendu. Comme le résume la conservatrice Valérie Bouchard, il s'agit d'évaluer « l'état de dégradation et la nature des interventions requises pour ne serait-ce que le stabiliser, et encore plus le remettre en état, versus ce que ça m'amène comme richesse dans les collections, c'est une balance qu'on doit peser ».

Des déclenchements parfois plus délibérés

À côté de ces déclencheurs empiriques, certains dossiers émergent dans le cadre de démarches plus structurées. Les entretiens montrent en effet que des révisions ciblées peuvent être engagées à l'occasion de

l'examen de vastes lots acquis en bloc dans les premières années du Musée. Comme le rappelle Luc St-Amand, les collections se sont constituées selon « trois moments, trois façons de collectionner différentes », incluant des acquisitions réalisées « en lots sans sélection ». Une partie importante de ces ensembles provient en outre d'achats effectués chez des antiquaires, pour lesquels « on a peu d'informations ». Dans ces cas, les objets perdent « beaucoup de leur polysémie », ce qui en fait aujourd'hui des candidats privilégiés à une réévaluation critique.

Sophie Couture-Samson revient également sur les conditions concrètes de ces acquisitions : « on voulait peut-être cinq objets sur le lot, mais pour le donateur, c'était tout ou rien. Et pour avoir les cinq objets qu'on souhaitait, on a peut-être acquis 350, 400 objets ». Ces ensembles constituent aujourd'hui des « gains faciles » en matière d'aliénation, selon Luc St-Amand, dans la mesure où ils regroupent de nombreux biens peu documentés, redondants ou en mauvais état.

Dans certains cas, ces révisions sont engagées à l'occasion de situations précises. Valérie Bouchard évoque ainsi l'ouverture d'un dossier d'aliénation lors du renouvellement d'une entente de prêt à usage arrivée à échéance, qui a conduit à réévaluer la pertinence de l'ensemble des biens inclus dans cette entente. Après examen, certains d'entre eux en ont alors été exclus, puis aliénés. Cet exemple illustre comment certaines échéances administratives ou contractuelles peuvent constituer des déclencheurs structurés d'aliénation.

Un autre mode d'entrée dans le processus relève d'opérations de régularisation documentaire ou administrative. Luc St-Amand évoque ainsi le cas de la restauration de la chapelle du Séminaire de Québec, qui a conduit le Musée à aliéner en lot plusieurs éléments intégrés à la base de données alors qu'ils relevaient en réalité du décor fixe du bâtiment. Dans ce type de situation, l'aliénation sert à corriger des erreurs anciennes de catégorisation ou d'inventaire. Elle révèle ainsi une dimension moins visible mais réelle du processus, liée à la nécessité de remettre en ordre un héritage documentaire imparfait, qui constitue lui-même un facteur de complexité supplémentaire pour toute démarche d'aliénation raisonnée.

Une chaîne de validation rigoureusement structurée

Une fois un objet repéré, la chaîne de traitement est en revanche structurée. La *Politique* de 2025 exige désormais l'approbation préalable de la direction des collections pour l'ouverture même d'un dossier (MCQ, 2025a, p. 24), étape qui n'était pas formalisée dans la version de 2024. À la suite de cette validation, une technicienne en administration procède à l'ouverture administrative d'un dossier et l'inscrit dans le tableau de suivi partagé. Le dossier est ensuite pris en charge par le ou la conservatrice responsable du secteur, qui prépare alors une fiche d'aliénation. Cette étape centrale suppose un véritable travail de recherche et de

contextualisation, exigeant de vérifier le mode d'acquisition, d'examiner les obligations éventuelles envers le donateur et de documenter les raisons du retrait, certaines situations demandant un travail plus poussé que d'autres.

Cette charge de travail est d'autant plus exigeante que le dossier d'aliénation n'est pas lié à un objet isolé, mais au dossier d'acquisition d'origine. Comme l'explique Valérie Bouchard, cela signifie que même lorsque l'intention initiale concerne une seule pièce, la conservatrice doit « retourner voir au dossier d'acquisition, puis l'analyser dans son ensemble », ce qui peut représenter des centaines d'objets à réévaluer avant de pouvoir statuer sur un seul.

Une fois la justification scientifique de l'aliénation établie par le ou la conservatrice responsable du secteur, le relais est passé à Sophie Couture-Samson, qui centralise la suite de la démarche en sa qualité de responsable des aliénations. Valérie Bouchard décrit cette étape comme une transition informelle, « une espèce de transition qui n'est pas toujours claire », au cours de laquelle le partage des tâches s'ajuste selon les dossiers : tantôt elle commence la fiche, tantôt Sophie la complète ou la prend en charge entièrement. Dans la pratique, cette centralisation répond avant tout à une logique d'efficacité opérationnelle : Sophie Couture-Samson explique en effet qu'il est « plus simple » qu'une seule personne présente l'ensemble des dossiers regroupés en lot devant le comité externe. Elle indique ainsi prendre fréquemment en charge le montage complet des dossiers, environ « 90 % du temps », et assurer la présentation de la quasi-totalité d'entre eux, « 99 % du temps », même lorsque le dossier d'aliénation a été initialement préparé par un autre conservateur.

Une fois le dossier préparé, il est ensuite soumis au comité externe de développement des collections pour évaluation. Luc St-Amand indique que ce comité a « le dernier mot », ce qui traduit son rôle déterminant dans l'évaluation des dossiers en pratique, même si formellement la décision finale revient à la direction générale ou au conseil d'administration selon les seuils financiers en jeu (MCQ, 2024a, Annexe III.a., p. 8). La directrice générale présidant ce comité, son approbation formelle s'intègre directement au processus par la signature du procès-verbal, ce qui contribue à en faciliter le déroulement. Par ailleurs, l'intervention du conseil d'administration demeure peu fréquente, le directeur des collections précisant que les seuils requis sont rarement atteints dans le cadre des aliénations.

L'étape de validation décrite du point de vue interne peut être mise en perspective à partir du témoignage d'un membre du comité externe, qui en éclaire concrètement le fonctionnement.

Afin de préparer efficacement les séances, l'ensemble des dossiers à évaluer est transmis aux membres du comité environ une semaine à l'avance, désormais accompagnés de photographies à leur demande afin de faciliter l'appréciation de l'état des objets, évalués à distance. Le membre rencontré souligne la grande qualité documentaire des dossiers élaborés par les conservateurs, jugés suffisamment complets pour permettre une évaluation sans recours à des informations supplémentaires.

Le jour de la séance, les dossiers sont présentés par les conservateurs responsables, auxquels les membres du comité accordent une grande confiance. Contrairement aux acquisitions, qui nécessitent des argumentaires plus développés et peuvent susciter des discussions, les dossiers d'aliénation sont souvent jugés si évidents qu'ils ne suscitent presque aucun débat au sein du comité et sont, de ce fait, traités plus rapidement : « il n'y a pas une grande biographie [...] ou un grand texte historique de mise en contexte [...] ça va beaucoup plus vite ».

Le membre du comité externe souligne en effet que les cas soumis concernent majoritairement des objets dont le retrait va « de soi », tels que des doublons, des objets très dégradés ou encore brisés, et qu'en plusieurs années de participation, il n'a jamais été confronté à une remise en question de ce type de décision : « Au comité [...] je n'ai jamais vu personne remettre ça en doute pour les aliénations ». Cette absence de débat ne traduit pas un désintérêt pour ces dossiers, mais leur caractère généralement non équivoque.

Au-delà de cette fonction de validation, ce témoignage met en évidence une dimension moins perceptible du rôle du comité externe : une fonction de protection institutionnelle. En assumant collectivement les décisions d'aliénation, le comité contribue en effet à objectiver la démarche, tout en protégeant le conservateur en charge du dossier d'éventuelles tensions avec les donateurs. Bien que peu visible dans les cadres normatifs, cette fonction apparaît néanmoins comme un élément structurant du dispositif.

Cette perspective extérieure complète ainsi le tableau dressé par les acteurs internes : si le comité externe joue un rôle déterminant dans la chaîne décisionnelle, son intervention sur les dossiers d'aliénation courants prend davantage la forme d'une validation que d'une délibération approfondie, la nature généralement évidente de ces dossiers limitant la nécessité d'arbitrages.

Une sortie pensée au-delà de la simple élimination

Une fois la validation obtenue, il reste à déterminer le devenir de l'objet, préparer matériellement sa sortie et organiser son départ. Lorsque l'aliénation ne prend pas la forme d'une destruction, cette étape suppose le plus souvent de rechercher un partenaire, qu'il s'agisse d'une autre institution muséale, d'un établissement

culturel, d'un organisme éducatif ou d'une ressourcerie. Le directeur précise à cet égard que l'institution privilégie « d'abord les institutions muséales », puis, en cas d'échec, d'autres types de partenaires, avant d'en venir en dernier recours à la destruction.

Cette recherche de destination peut prendre des formes variées et demander du temps. Luc St-Amand précise que l'institution cherche à donner « une deuxième vie utile » aux objets qui ne peuvent plus être conservés, comme dans le cas d'un piano transféré à une école de musique ou de dons réalisés vers des ressourceries. Cette orientation entre d'ailleurs en résonance avec l'ajout du développement durable parmi les principes directeurs de la *Politique sur la gestion des collections* de 2025.

Dans cette même optique, Sophie Couture-Samson décrit un partenariat avec l'Institut canadien de conservation (ICC) pour des objets en cours de dégradation : une poupée Barbie dont les boucles d'oreilles avaient provoqué des traces colorées sur le plastique a ainsi été transmise à l'ICC, qui « a été intéressé à la recevoir [...] pour faire des tests sur des matériaux ». Dans ce cas, l'aliénation devient une contribution scientifique : l'objet qui ne peut plus remplir sa fonction patrimoniale continue de servir à la connaissance des matériaux et à la conservation préventive.

Cette réaffectation ne suppose toutefois pas une sortie physique des collections. Dans certains cas, l'aliénation peut en effet prendre la forme d'un changement de statut ou d'usage au sein même de l'institution. Stéphanie Gélinas évoque ainsi le cas de la gomme à effacer dont la matière s'est entièrement liquéfiée, devenue inutilisable comme objet de collection, mais réinvestie dans un usage pédagogique pour illustrer les phénomènes de dégradation des matériaux : « il est aliéné parce que [...] sa puissance de gomme est effacée. Mais quand il y a du monde qui vient, et qu'on veut parler de la conservation préventive, [...] on la montre ». Elle mentionne également le cas d'arcs à flèches transférés au service de la programmation « pour le côté éducatif avec les jeunes », permettant leur manipulation dans un cadre pédagogique, une réaffectation qui a ainsi permis d'éviter leur destruction.

Ces différentes situations montrent que le devenir des objets ne répond pas uniquement à une logique pratique, mais aussi à une volonté de prolonger leur utilité sociale lorsque cela est possible. Lorsque la destruction peut être évitée, l'institution cherche ainsi à préserver, sous d'autres formes, la charge symbolique des objets en leur assurant une continuité d'usage, même hors des collections.

Une fois la destination identifiée, la mise en œuvre concrète peut s'engager. Stéphanie Gélinas et Sophie Couture-Samson décrivent cette phase finale avec précision : les numéros d'accession (NAC) inscrits sur

les objets sont retirés, les objets sont emballés en vue de leur départ, le mouvement de sortie est enregistré dans TMS et le bordereau de transport est créé. Une fois les objets partis et les bordereaux signés, les mises à jour sont complétées dans TMS par les techniciens en documentation : changement de département, retrait des objets des collections en ligne et ajout du préfixe « AL » devant leur numéro d'accession. Comme l'indique Sophie Couture-Samson, cette mise à jour vise à assurer la traçabilité institutionnelle : « on garde le numéro pour savoir [...] qu'on a eu ces objets-là et qu'on les a aliénés ». Stéphanie Gélinas souligne également que cette phase finale, une fois engagée, se règle rapidement.

En somme, si le processus d'aliénation repose sur des étapes de validation rigoureusement structurées, son déclenchement demeure largement tributaire des aléas du terrain. L'institution n'initie généralement pas l'aliénation selon un calendrier ou une logique de révision programmée des collections, mais à partir de situations concrètes — qu'il s'agisse de découvertes fortuites, de contraintes matérielles, d'échéances administratives ou de révisions ciblées. La pratique demeure donc essentiellement réactive, alors que son potentiel comme levier de gestion durable supposerait qu'elle soit davantage anticipée et intégrée en amont dans le cycle de vie des collections.

4.5.4 Les freins à l'opérationnalisation : un goulot d'étranglement logistique et organisationnel

Les entretiens montrent que le principal obstacle à l'opérationnalisation de l'aliénation ne réside ni dans l'absence de cadre, ni dans une incapacité à décider, mais dans les conditions concrètes de mise en œuvre. Des efforts sont engagés et des réflexions sont en cours au sein de l'équipe, mais les freins identifiés — principalement organisationnels, avec quelques résistances symboliques plus secondaires — forment un ensemble de contraintes complémentaires qui limitent encore la régularité et la fluidité de la pratique.

Des contraintes de temps et de priorisation du travail

Le principal frein tient aux contraintes de temps et de priorisation du travail. Les activités de diffusion, en particulier les expositions et les prêts, mobilisent une part importante du temps des conservateurs, en raison des échéances et des attentes qu'elles impliquent. Comme l'indique Luc St-Amand, « la diffusion prend la majeure partie de leur temps », si bien que « quand arrive le moment d'évaluer les aliénations, il y a moins de temps pour le faire, parce qu'il n'y a personne qui attend [...] à part nous-mêmes ».

Cette absence de pression externe contribue donc à reléguer l'aliénation au second plan dans l'organisation du travail. Sophie Couture-Samson la décrit ainsi comme « toujours la dernière des priorités » dans son emploi du temps, car ses autres activités — prêts, acquisitions, numérisations ou expositions — impliquent

« quelqu'un d'extérieur, qui attend après un produit ou un service qu'on rend », tandis que les aliénations sont traitées « quand il nous reste du temps ». Ce constat est confirmé du point de vue opérationnel par Stéphanie Gélinas, qui perçoit également l'aliénation comme une tâche qui « passe après le reste », en raison de la longueur du processus et de l'absence d'échéances contraignantes.

Dans ce contexte, la question ne relève pas d'un manque de ressources humaines au sens strict, mais d'un arbitrage constant entre des priorités concurrentes. Le directeur souligne d'ailleurs que, bien que la direction des collections puisse compter sur « une fabuleuse équipe » d'environ trente personnes, celle-ci n'est « pas toujours suffisante » pour absorber l'ensemble des tâches qui lui incombent. Les avancées en matière d'aliénation dépendent ainsi largement des fenêtres de disponibilité qui se dégagent ponctuellement, plutôt que d'un temps qui leur est spécifiquement consacré.

Cette contrainte se manifeste concrètement face à certains lots volumineux, dont l'évaluation est parfois volontairement reportée, faute de ressources suffisantes. Luc St-Amand donne à cet égard l'exemple d'acquisitions massives issues de musées de cire. Devant des quantités importantes de boîtes contenant des têtes, des mains ou des pieds en cire, l'équipe doit avancer « par morceaux » et attendre de disposer d'une vue globale du lot avant de statuer : « il faut vraiment avoir une vue globale du lot avant de dire ok, on y va ». Ces situations illustrent ainsi des cas où l'identification des objets est possible, mais leur traitement peut se trouver différé sur une longue période.

Des enjeux de documentation qui freinent l'aliénation en amont

La mise en œuvre de l'aliénation repose en amont sur une connaissance fine des collections, qui constitue en elle-même une contrainte importante. Valérie Bouchard souligne ainsi la difficulté de mener des démarches d'aliénation sans une maîtrise approfondie des ensembles dont elle a la charge, une connaissance qui exige du temps et ne peut s'acquérir « à coup d'une heure par-ci par-là ». Elle insiste d'ailleurs sur ce point : « le gros gros frein, c'est le temps qu'on n'a pas [...] d'une part pour faire les aliénations, mais aussi pour bien documenter et bien connaître nos secteurs de collection ».

Cette difficulté est accentuée par l'ampleur des corpus concernés et par les récents regroupements de secteurs au sein de l'équipe, qui ont conduit certains conservateurs à se voir attribuer des ensembles dont ils ne maîtrisent pas encore pleinement les contenus. Valérie Bouchard évoque ainsi le volume très important d'objets dont elle a la responsabilité : « j'ai [...] quelque chose comme quinze, vingt mille objets sous ma responsabilité, je ne les connais pas tous ». Dans ces conditions, la connaissance des collections apparaît

nécessairement partielle, ce qui rend plus difficile l'identification d'objets susceptibles d'être aliénés de manière cohérente et justifiée.

À ces limites s'ajoutent les enjeux liés à la documentation des anciennes acquisitions, indispensable à toute décision éclairée, mais qui demandent beaucoup de temps et de ressources. Sophie Couture-Samson décrit cette situation comme un arbitrage constant entre deux priorités concurrentes — documenter les acquisitions récentes ou réévaluer les collections existantes : « si je veux aliéner, il faut que je prenne du temps [...] pour faire ma documentation [...] donc c'est vraiment un déchirement ». Elle précise d'ailleurs que les techniciens en documentation disposent d'un carnet de commandes de plusieurs années pour enregistrer les nouvelles acquisitions, illustrant l'ampleur du déséquilibre entre les rythmes d'entrée et les capacités de traitement.

Ce retard documentaire affecte également la qualité du suivi global des collections. Les nouvelles acquisitions entrent physiquement dans les réserves — stockées dans une zone d'attente appelée « grillage », souvent empilées dans leurs boîtes de transport — mais peuvent rester plusieurs années sans être enregistrées dans la base de données TMS. Sophie Couture-Samson décrit ce déséquilibre structurel : neuf conservateurs réalisent des acquisitions, mais une personne et demie seulement assure leur enregistrement. Certains objets appartenant légalement au Musée demeurent ainsi invisibles dans la base de données, exposant l'institution à acquérir des doublons sans le savoir : « le danger, c'est qu'on acquiert des choses en double parce que quand [...] on regarde dans la base de données, on se dit *ah, on n'en a pas* [...] alors que ça a peut-être été acquis par un autre conservateur, qui a pris sa retraite et que je n'ai pas connu. [...] et l'objet dort [...] dans le grillage, où on a les acquisitions en attente d'enregistrement ». La documentation apparaît ainsi comme un prérequis non seulement à l'aliénation, mais aussi à la qualité du suivi des acquisitions, une situation qui constitue, selon elle, un risque assumé par l'institution.

À ces contraintes s'ajoute le chantier de récolement amorcé en 2021, inscrit dans la *Politique de gestion des collections* et prévu sur un cycle de dix ans. Ce travail d'inventaire systématique répond à une obligation institutionnelle légitime, mais mobilise durablement les mêmes équipes, s'ajoutant aux autres contraintes qui pèsent sur la mise en œuvre des démarches d'aliénation. Comme le souligne Luc St-Amand, « ça demande du monde pour pouvoir le faire ». Il précise par ailleurs que l'échéancier va être difficile à respecter compte tenu de l'ampleur de la tâche et des ressources disponibles.

Ces tensions expliquent en partie pourquoi le plan d'aliénation prévu dans la version 2024 de la *Politique* n'a pas été maintenu en 2025. Sophie Couture-Samson souligne que sa mise en œuvre nécessitait un travail

important de documentation en amont difficilement réalisable mais pourtant indispensable « pour être certain de faire une aliénation qui est vraiment correcte ». Elle ajoute d'ailleurs que « c'est un peu pour ça qu'on a retiré le plan d'aliénation [...] parce qu'il était là mais ça n'avait jamais été fait ». De son côté, Luc St-Amand indique que cet outil s'est rapidement révélé redondant avec les suivis déjà en place, l'équipe disposant « déjà de tous [ses] suivis » pour traiter les dossiers au fil de l'eau. Le cadre a ainsi été ajusté aux contraintes concrètes du terrain.

Des fragilités de coordination et de suivi des dossiers

À cela s'ajoutent des fragilités liées à la coordination et au suivi des dossiers. Stéphanie Gélinas souligne que, pour signaler un objet candidat à l'aliénation, elle doit s'adresser au conservateur responsable du secteur concerné, mais « ça peut prendre du temps avant qu'ils répondent, et parfois il faut les relancer plusieurs fois ». Elle ajoute qu'elle hésite à les relancer, estimant qu'« un conservateur qui parle à un autre conservateur, c'est plus de pouvoir qu'une technicienne qui parle à un conservateur » puisqu'« ils parlent le même langage », ce qui peut retarder certaines démarches. Cette dimension hiérarchique implicite constitue un frein discret mais réel du processus d'aliénation.

Ces délais sont par ailleurs accentués par la fréquence limitée du comité externe, qui se réunit deux fois par an. Du point de vue du terrain opérationnel, Stéphanie Gélinas souligne spontanément l'impact de ce rythme : « il n'y en a pas beaucoup, donc ça prend vraiment beaucoup de temps [...] à mes yeux, j'en mettrais plus ». Selon elle, ce rythme crée une file d'attente entre la préparation des dossiers et leur examen, allongeant les délais de traitement.

Cette perception n'est toutefois pas partagée par la direction. Pour Luc St-Amand, ce rythme ne constitue pas un obstacle, la préparation des dossiers en amont étant elle-même si exigeante en temps que « le comité est capable d'aller plus vite [...] quelque part que le processus ».

La fragilité de la chaîne de suivi se manifeste également face aux mouvements de personnel. Stéphanie Gélinas évoque un cas récent particulièrement parlant : un lot de chapeaux dont l'aliénation avait été validée en comité, mais dont personne ne savait avec certitude si elle avait finalement été réalisée, faute de transmission d'information après le départ de la personne responsable du dossier : « on n'a jamais eu de suivi [...] parce que la personne qui s'occupait de ce dossier-là [...] a été coupée », en précisant que « vu qu'il y a quand même un bon roulement de personnel, il y a parfois des aliénations qui tombent entre les craques ».

Ce type de rupture est lié aux importants mouvements de personnel que le Musée a connus ces dernières années. Luc St-Amand indique en effet avoir dû embaucher une dizaine de techniciens en six ans et demi pour maintenir une équipe de cinq, en raison des départs à la retraite d'une génération entière de techniciens présente depuis la fondation du Musée et de quelques départs vers d'autres institutions. Au-delà du roulement lui-même, cette instabilité fragilise la continuité des savoir-faire et de la mémoire institutionnelle nécessaires à la concrétisation des dossiers d'aliénation.

Des contraintes concrètes dans la mise en œuvre

Le passage à l'exécution finale constitue le point de cristallisation de ces contraintes, mais les perceptions divergent selon la position occupée dans la chaîne. Du point de vue de la direction, le blocage semble se situer dans la phase de réalisation matérielle, une fois l'aliénation approuvée par le comité : « même si les aliénations ont été acceptées, elles n'ont pas été complétées ». Luc St-Amand résume la situation : « ce qui reste à trouver comme solution, c'est [...] la portion réalisation », et précise que du côté des techniciens, « ils ont juste deux mains chacun ». Du point de vue du terrain opérationnel, en revanche, cette phase est décrite comme rapide et fluide : une fois qu'un objet est autorisé à sortir, Sophie Couture-Samson l'intègre dans l'horaire de ses techniciens et « ça roule ». Elle précise d'ailleurs que « c'est tout ce qui est en amont de cette dernière portion très opérationnelle qui est souvent plus laborieuse », ce que Stéphanie Gélinas confirme depuis le terrain : « quand c'est entamé [...] c'est go go go, on y va [...] et en moins de deux jours, l'objet est parti ». Cette dernière précise par ailleurs où se situe concrètement le blocage intermédiaire : « où ça bloque parfois, c'est trouver où envoyer les objets [...] parce qu'il faut envoyer des courriels, appeler du monde puis attendre leur réponse ». Ces perceptions divergentes montrent que ce que la direction englobe sous le terme de *réalisation* recouvre en réalité plusieurs étapes distinctes, dont certaines — notamment la recherche de partenaires et la coordination logistique — sont plus chronophages que la manutention finale elle-même.

À ce verrou s'ajoute l'impossibilité de déléguer ces tâches à l'externe. Du côté opérationnel, le contexte syndiqué du Musée empêche en effet de recourir à la sous-traitance pour les tâches de manipulation et de préparation des objets. Du côté scientifique, confier l'analyse des dossiers à un consultant externe poserait également problème. Valérie Bouchard souligne en effet que le travail de justification scientifique « se base sur une connaissance qui doit être là chez la personne » responsable de la collection, et qu'elle ne pourrait pas « être à l'aise » si une personne externe prenait ces décisions à sa place.

Le recours ponctuel à des stagiaires se heurte également à des limites pratiques. Luc St-Amand signale d'abord un obstacle géographique : « la seule institution scolaire qui fait la formation [en technique de

muséologie] est dans la région de Montréal », si bien que « ce n'est pas toutes les années qu'on a la chance d'avoir des stagiaires qui veulent venir à Québec ». L'accueil de stagiaires constitue par ailleurs une arme à « double tranchant » : leur encadrement exige un investissement important en supervision et en validation. Comme l'explique Sophie Couture-Samson, si le travail d'un stagiaire constitue une ressource utile en matière de recherche et de rédaction, le temps gagné est souvent compensé par la charge de travail supplémentaire qu'il implique pour l'équipe. Elle souligne ainsi qu'il faut être prêt à investir « l'équivalent du travail qu'[il] nous donne » pour « le saisir, le valider », afin d'éviter que ces données ne soient « perdues dans un dossier informatique quelque part ». Le suivi est à ce point exigeant que l'équipe a décidé collectivement de ne prendre aucun stagiaire cette année : « c'est du travail, ça prend de l'encadrement ». Le problème n'est donc pas seulement un manque de ressources humaines, mais une rigidité du modèle organisationnel qui limite la capacité d'adaptation face à ces blocages et rend les équipes internes seules habilitées à réaliser des opérations pourtant chronophages.

La répartition des collections sur plusieurs sites²² ajoute par ailleurs une contrainte logistique supplémentaire pour les destructions. Les objets destinés à être détruits doivent en effet être accumulés dans un local dédié au CNCEC avant d'être acheminés en un seul transport vers le compacteur, situé à côté du Musée. Comme le souligne Stéphanie Gélinas, cette situation peut prolonger l'attente avant leur sortie effective : « on va faire un seul gros mouvement, puis on va tout détruire. Donc on accumule tranquillement ».

Des résistances symboliques persistantes

Si les freins organisationnels constituent le principal obstacle à l'opérationnalisation de l'aliénation, des résistances d'ordre symbolique subsistent également. Luc St-Amand reconnaît qu'une « certaine pudeur » peut encore freiner les démarches lorsqu'il s'agit de biens classés ou dotés d'une forte charge patrimoniale.

Cette sensibilité prend des formes différentes sur le terrain. Ainsi, pour Stéphanie Gélinas, si l'aliénation en tant que telle est pleinement acceptée, c'est le mode de sortie de l'objet qui fait une différence sur le plan moral. Elle distingue nettement le transfert vers une autre institution, où « l'objet va avoir une deuxième vie, ça va bonifier leur collection », de la destruction pure, qui « amène un peu plus de malaise, parce que

²² Les différents sites sont : les réserves temporaires situées au Musée même, le Centre national de conservation et d'études des collections (CNCEC), le pavillon Jérôme-Demers au Séminaire de Québec (pour les archives et les livres rares), ainsi qu'un entrepôt externe situé à Lévis abritant principalement des véhicules hippomobiles.

là on crée des déchets et personne ne va en profiter ». Cette attention au sort des objets montre que les réserves ne portent plus sur le principe de l'aliénation, mais sur la manière dont elle s'accomplit.

Valérie Bouchard souligne par ailleurs la difficulté particulière que représente l'aliénation au sein de collections anciennes et fondatrices, notamment celles issues du prêt à usage du Séminaire de Québec. Ces ensembles possèdent une valeur historique en tant que collections globales, ce qui rend difficile l'application des méthodes de tri habituelles consistant à n'en conserver qu'un corpus représentatif, même lorsque certains objets n'auraient peut-être pas été intégrés aux collections au regard des critères actuels : « c'est plus difficile de choisir un corpus représentatif [...] j'ai plus de malaise par rapport à ça ». Elle formule une hésitation similaire vis-à-vis des objets ayant fait partie d'expositions marquantes du Musée. Même si leur pertinence scientifique pourrait aujourd'hui être questionnée, s'en défaire reviendrait selon elle à « complètement effacer ce qui s'est fait avant » et à perdre la trace des expositions passées ainsi que la cohérence de l'histoire de la collection. Ces objets sont donc conservés non pas pour leur seule valeur scientifique intrinsèque, mais parce qu'ils témoignent de l'histoire institutionnelle du Musée lui-même.

Ces réserves traduisent ainsi une forme de prudence face à certaines catégories d'objets, dont la charge symbolique peut rendre les décisions d'aliénation plus délicates, en particulier lorsqu'elles touchent à des collections qui participent à l'identité du Musée.

Des exigences éthiques et juridiques qui encadrent les décisions

L'institution applique par ailleurs certaines règles internes volontairement plus strictes que les exigences légales. Ainsi, avant de procéder à l'aliénation de dons assortis de reçus fiscaux, le Musée s'impose un délai d'attente de quinze ans, alors que la loi n'en exige que dix. Cette précaution vise, selon Luc St-Amand, à être « plus blanc que blanc » et à éviter toute surprise pour les donateurs. Dans la pratique, cela signifie que l'équipe peut identifier un objet comme candidat à l'aliénation dès son entrée dans les collections, mais doit suspendre toute démarche et attendre l'échéance — même lorsque, sur le plan scientifique, la décision est déjà prise. Ce délai constitue donc un frein temporel réel, qui peut différer de plusieurs années des aliénations pourtant jugées nécessaires.

Des aménagements sont toutefois négociés dans certains cas particuliers. Le directeur cite ainsi l'exemple de l'important don des Sœurs de la Charité de Québec, divisé en dix-sept versements regroupant chacun plusieurs dizaines, voire plusieurs centaines d'objets. Cet ensemble ne nécessitait pas l'émission de reçus fiscaux en raison du statut de congrégation religieuse du donateur, ce qui a permis d'intégrer une disposition

déroatoire directement à l'entente et d'engager des démarches d'aliénation sans attendre l'échéance complète des quinze ans.

Enfin, si la vente n'est pas illégale en soi, elle est formellement écartée par prudence au Musée de la civilisation, notamment en raison de la complexité supplémentaire qu'elle pourrait engendrer dans le contexte d'un organisme public. Luc St-Amand précise à ce sujet : « Je ne pense pas que ce serait une bonne idée d'élargir à la vente [...] ça ajouterait une couche supplémentaire, et probablement complexe, puisqu'on est un organisme public », ajoutant que ce choix agit également comme un garde-fou éthique qui constitue « une forme de protection supplémentaire pour les objets », en les prémunissant contre le risque d'être cédés sous des pressions financières. Même si elle contribue à limiter les modalités de sortie disponibles, cette précaution renforce la légitimité des démarches d'aliénation, en garantissant que les décisions demeurent fondées sur des considérations patrimoniales plutôt qu'économiques.

Pris ensemble, ces freins dessinent un système dans lequel l'aliénation est désormais largement légitimée dans son principe, mais demeure encore limitée dans sa mise en œuvre. Ce constat permet de préciser l'enjeu : renforcer son opérationnalisation suppose moins de convaincre les acteurs de sa pertinence que de créer les conditions concrètes — en temps, en ressources et en suivi des dossiers — permettant d'en assurer une pratique plus régulière et soutenue.

4.5.5 Une régulation qui passe aussi par le resserrement des acquisitions

Les entretiens montrent également que l'aliénation ne peut être pensée isolément. Elle s'inscrit dans une réflexion plus large sur la régulation du développement des collections, dans laquelle la limitation des entrées apparaît comme le complément nécessaire de l'augmentation des sorties.

Cette articulation entre entrées et sorties est explicitement formulée par Luc St-Amand : « ce qui est certain, c'est qu'il faut ralentir le collectionnement [...] et il faut augmenter notre travail en aliénation », ces deux dimensions devant être mobilisées « ensemble pour améliorer notre travail au niveau de la gestion des collections ». Le directeur souligne d'ailleurs que le Musée « acquiert quand même déjà beaucoup moins » qu'auparavant, mais qu'il est désormais nécessaire « d'aller encore une étape au-dessus », en se dotant de nouveaux outils permettant d'écarter en amont certains types d'objets, faute de place et de temps. Il évoque à ce titre la possibilité d'un filtrage plus strict, conduisant à ne même plus considérer certaines catégories d'objets : « en bas de tel type d'objet, on ne regardera même pas ».

Ces orientations prolongent en réalité des transformations déjà amorcées des pratiques d'acquisition. Les entretiens indiquent en effet que le Musée ne procède plus à l'acquisition de lots de la même manière qu'auparavant, mais opère désormais une sélection plus fine à l'intérieur des ensembles proposés, en écartant d'emblée certains objets jugés insuffisamment pertinents ou trop peu documentés. Ce resserrement produit également des effets qualitatifs déjà observables sur la composition des collections. Luc St-Amand indique ainsi que la part des dossiers d'acquisition liés à la « portée sociale » du Musée — qui devait atteindre 20 % selon les cibles stratégiques — était en voie d'atteindre « presque 40 % » cette année. Comme il l'explique, cette hausse ne traduit pas une augmentation du volume de ces acquisitions, mais résulte du resserrement global des entrées : en écartant davantage d'objets jugés moins pertinents, le Musée concentre ses acquisitions sur celles qui répondent le plus directement à ses priorités institutionnelles, ce qui a pour effet d'augmenter la proportion d'acquisitions à forte portée sociale.

Cette limitation des acquisitions s'explique par un contexte de saturation désormais critique. Comme le souligne le directeur, « on est rendu à un point de bascule où on est obligé de refuser [...] un bien qui fait partie du répertoire culturel [...] parce qu'on n'a pas la place ».

Cette situation révèle un déplacement majeur : l'arbitrage des acquisitions ne repose plus uniquement sur la pertinence scientifique des objets, mais se heurte désormais directement aux contraintes matérielles de leur conservation. L'institution se trouve ainsi contrainte de refuser des objets reconnus comme patrimoniaux, non pas en raison de leur manque de pertinence, bien au contraire, mais parce qu'elle ne peut pas les accueillir, les documenter et les conserver dans la durée. Ce glissement met donc en évidence une tension entre la valeur culturelle des biens et les capacités réelles de l'institution, et confirme que les contraintes opérationnelles redéfinissent désormais les conditions concrètes de ce qui peut, ou non, être conservé.

Sur le terrain, par contre, ce renoncement forcé génère un sentiment d'impuissance. Valérie Bouchard le décrit comme « vraiment crève-cœur et frustrant » le fait de devoir refuser « un bien extraordinaire qu'on ne peut pas prendre parce qu'on n'a pas de place », tout en sachant « qu'il y a des objets dans les réserves qui sont peut-être moins intéressants que celui qu'on doit refuser ».

Cette saturation se manifeste également de manière tangible dans l'organisation quotidienne des collections. Évoquant l'attente prolongée entourant l'agrandissement des réserves, Luc St-Amand rappelle que le projet a été « complètement annulé en 2016 », et que l'institution doit aujourd'hui composer avec des espaces de stockage largement saturés, certains objets étant même conservés « dans des corridors » faute de pouvoir

être rangés. Cette situation, loin d'être anecdotique, rend particulièrement visible la pression exercée sur les espaces de réserve et sur les équipes.

Cette saturation est particulièrement visible dans certains secteurs. Sophie Couture-Samson indique ainsi que les réserves de gros mobilier en bois sont « minimalement à 115 %, et même autour de 120-125 % », certaines pièces étant conservées sur des supports temporaires faute de place. Valérie Bouchard, qui a repris temporairement la responsabilité de ces collections, confirme que ces secteurs font l'objet d'un travail de réévaluation ciblé : « j'essaie de regarder le secteur dans son ensemble pour voir s'il y a des objets qu'on a vraiment en surreprésentation, ou d'énormes donations dans lesquelles on pourrait aller refaire une sélection pour ouvrir des dossiers d'aliénation ». Ce type d'intervention produit en effet des résultats visibles rapidement : « dans le gros mobilier, ça paraît très vite ».

Dans ce contexte, la régulation des collections tend de plus en plus à s'organiser selon une logique de double ajustement entre entrées et sorties. D'un côté, il s'agit de limiter les entrées en fonction des capacités réelles de traitement, d'espace et de documentation ; de l'autre, d'augmenter le travail d'aliénation afin de rétablir un équilibre global devenu difficile à maintenir. Comme le souligne Luc St-Amand, cette limitation des acquisitions vise également à « dégager un peu plus de temps » pour les conservateurs, afin qu'ils puissent se consacrer plus efficacement au travail d'évaluation et de préparation des aliénations.

Cette interdépendance se manifeste de manière informelle mais concrète dans certaines décisions de la direction. Luc St-Amand indique en effet qu'il lui arrive d'accepter une acquisition « à condition de faire telle aliénation », notamment pour libérer de l'espace. Il précise que ce type de condition peut être posé dès l'examen des dossiers, dans un rôle de filtre stratégique, lorsqu'un projet apparaît difficilement recevable sans compensation. Ce type de pratique n'est pas sans rappeler certains mécanismes formalisés dans la version antérieure de la *Politique sur la gestion des collections (MCQ, 2024a)*, aujourd'hui disparus du texte, mais encore perceptibles dans les pratiques²³.

Sans constituer un mécanisme formalisé dans les routines quotidiennes, cette pratique montre que la saturation des réserves agit déjà directement sur les modalités d'arbitrage des acquisitions. Elle inscrit ainsi

²³ Cette pratique fait écho aux mesures liées à l'ancienne « cote d'alerte » de la version 2024 de la *Politique sur la gestion des collections*, définie comme un seuil critique de saturation pouvant entraîner un moratoire sur les acquisitions volumineuses et un « principe d'équivalence entre les entrées et les sorties ». Si ces termes ont disparu de la version 2025, qui évoque plutôt une surveillance de l'état de la situation pouvant conduire à la mise en œuvre de mesures correctives, telles qu'un moratoire ciblé ou général des acquisitions, cette logique de compensation semble se maintenir de manière informelle dans les pratiques.

l'aliénation dans une stratégie plus large de régulation des collections, où la maîtrise des entrées et l'organisation des sorties sont pensées conjointement comme conditions d'une gestion durable.

Cette logique de régulation ne se limite pas aux seules décisions de la direction, mais circule progressivement au sein des équipes. Valérie Bouchard indique ainsi que les conservateurs ont « commencé à se poser la question [...] de si on peut acquérir ça, est-ce qu'on peut en aliéner un autre en échange ? ». Ce raisonnement dépasse toutefois le simple questionnement informel pour se traduire, dans certains cas, par des recommandations formulées lors de réunions entre conservateurs, proposant la poursuite d'un dossier d'acquisition à la condition d'« évaluer les possibilités d'aliénation » en lien avec l'entrée de l'objet. Cette évolution témoigne de la diffusion progressive de cette logique de régulation au-delà de la seule direction.

Parallèlement, des outils sont en cours de réflexion afin de renforcer ce filtrage préalable. Le directeur évoque notamment l'utilisation d'une matrice décisionnelle visant à resserrer davantage les critères de recevabilité des acquisitions, élaborée au sein du comité consultatif des conservateurs. Lors de ces rencontres, ces derniers définissent des critères d'évaluation et notent collectivement la pertinence de chaque proposition d'acquisition. Ce dispositif permettrait ainsi de faire un tri préalable des entrées, en examinant les dossiers avant leur soumission aux instances formelles de validation. Luc St-Amand précise toutefois que les orientations exactes restent encore à déterminer. Cette réflexion n'intervient pas directement dans la procédure d'aliénation mais témoigne néanmoins d'une évolution importante : la régulation des collections tend de plus en plus à être pensée en amont, et non plus seulement de manière corrective en aval.

Cette pression sur les espaces de réserve dépasse par ailleurs les seules réserves du Musée. Les alternatives traditionnelles de désengorgement, comme les prêts à long terme vers des maisons historiques, se fragilisent également face à la saturation du réseau muséal québécois. Comme le souligne Sophie Couture-Samson, la fermeture de certaines institutions partenaires menace de renvoyer vers le Musée des collections entières qu'il ne peut plus réintégrer : « il y a quelques maisons historiques qui ferment [...] et elles ont tellement de mobilier que je ne peux même pas [...] les accueillir ». L'aliénation devient ainsi d'autant plus incontournable que les solutions alternatives se réduisent.

Ces constats amènent Sophie Couture-Samson à souligner la responsabilité institutionnelle du Musée auprès du ministère : « il faut être capable de prouver au ministère qu'on ne fait pas juste acquérir [...] sans se poser des questions sur ce qu'on a, et sur la pertinence ». Elle met également en garde contre les effets qu'un éventuel agrandissement des réserves pourrait entraîner s'il conduisait à relancer des logiques

d'accumulation : « il ne faut pas se dire [...] qu'on a de l'espace pour le remplir ». Ce risque est toutefois relativisé par Luc St-Amand, qui estime que le changement de culture est désormais suffisamment ancré pour en limiter la portée en précisant que « la mentalité de l'équipe est là » et que « la motivation de la direction est là ».

Enfin, certaines pistes organisationnelles ont également été évoquées au cours des entretiens dans une réflexion plus large sur les moyens d'améliorer les processus d'aliénation sans nécessiter de ressources supplémentaires. Valérie Bouchard mentionne notamment l'idée, qui lui a été suggérée, d'une éventuelle « semaine de l'aliénation » qui permettrait de dégager ponctuellement du temps dédié à ce travail : « peut-être que la semaine de l'aliénation, c'est une bonne piste ». Sans constituer une priorité organisationnelle clairement établie, cette idée illustre néanmoins la recherche de solutions concrètes pour soutenir ce travail dans la durée malgré les contraintes opérationnelles existantes.

L'ensemble de ces observations confirme que la régulation des collections repose désormais sur un double mécanisme — limiter les entrées et renforcer les sorties — dont les leviers sont encore en cours de consolidation. Si certains ajustements sont déjà perceptibles dans les pratiques, leur articulation reste largement informelle et dépendante d'ajustements ponctuels plutôt que d'une structuration systématique.

Pris ensemble, ces cinq constats dessinent un portrait cohérent de l'aliénation au Musée de la civilisation : une pratique dont la légitimité n'est plus contestée, mais dont la mise en œuvre reste tributaire de conditions organisationnelles encore en cours de structuration. C'est précisément ce déplacement — de l'idéologique vers l'opérationnel — qui constitue le résultat central de cette analyse. Le principal verrou ne relève plus des représentations ni des cadres formels, mais de la capacité réelle des équipes à traduire une volonté institutionnelle partagée en pratiques effectives et régulières.

CHAPITRE 5

DISCUSSION

Ce cinquième chapitre propose une mise en discussion des résultats de l'étude de cas menée au Musée de la civilisation, en les confrontant à la problématique de recherche et au cadre théorique mobilisé. Il ne s'agit pas de revenir sur les données, mais de comprendre ce qu'elles révèlent : pourquoi, dans une institution où la légitimité de l'aliénation est désormais largement admise et où les cadres formels sont en place, la pratique reste-t-elle difficile à stabiliser dans le fonctionnement courant ? Ce chapitre met ainsi en lumière les logiques à l'œuvre, les tensions observées et leurs implications pour la compréhension de l'aliénation comme véritable levier de gestion durable des collections.

5.1 Un changement de paradigme confirmé : quand le risque change de camp

La littérature récente avait déjà esquissé un basculement culturel dans le rapport des musées à l'aliénation. En 2020, Provencher St-Pierre montrait, à partir du Musée de la civilisation, que la culture professionnelle s'était progressivement déplacée d'une logique d'accumulation vers une approche plus rationnelle et pragmatique de la gestion des collections, dans laquelle le refus de garder — comme celui de prendre — devenait une condition essentielle à leur pérennité (p. 313). Plus récemment, Loget (2025) confirmait cette évolution à l'échelle du secteur muséal, en montrant que l'aliénation est de plus en plus considérée comme un outil de gestion légitime, tout en demeurant difficile à mettre en œuvre en raison de contraintes opérationnelles persistantes.

Les résultats de la présente recherche prolongent et approfondissent ce constat. Aujourd'hui, au Musée de la civilisation, l'aliénation n'apparaît plus comme une entorse exceptionnelle à la mission patrimoniale, mais comme une pratique admise, intégrée aux cadres de gestion et partagée par les différents acteurs de l'institution. Ce basculement se traduit par un renversement de la logique du risque. Alors que la prudence face à l'aliénation a longtemps constitué la norme dominante, les professionnels rencontrés formulent aujourd'hui le risque en sens inverse : c'est désormais le fait de ne pas aliéner qui est identifié comme une menace pour la durabilité des collections.

Cette convergence s'exprime de manière cohérente à plusieurs niveaux de l'organisation — directeur des collections, coordonnatrice du CNCEC et responsable des aliénations, conservatrice et technicienne en muséologie — ce qui constitue un indicateur fort de la profondeur du changement culturel en cours, au-delà du seul discours institutionnel.

Toutefois, cette reconnaissance ne se traduit pas encore par des pratiques régulières et stabilisées. Si le principal point de blocage ne se situe plus dans l'acceptation du principe, ni dans la prise de décision, il se situe désormais dans la capacité à traduire cette décision en actions concrètes. Dans une institution où l'aliénation est reconnue et encadrée, le problème n'est donc plus de décider d'aliéner, mais de pouvoir effectivement le faire.

5.2 Des catégories formelles aux logiques décisionnelles complexes

Les résultats de cette recherche montrent également que les catégories génériques mobilisées dans les bilans institutionnels — état de conservation, surreprésentation, pertinence — ne permettent pas de rendre compte de la diversité réelle des logiques décisionnelles à l'œuvre. Si ces catégories offrent un cadre de présentation synthétique et lisible, elles tendent à uniformiser des situations en réalité bien plus complexes auxquelles les professionnels sont confrontés.

Comme le montre Loget (2025) à partir de ses propres observations au Musée de la civilisation, ces catégories recouvrent en réalité des situations très différentes : des rectifications juridiques comme la radiation d'objets inventoriés par erreur, des impératifs sanitaires comme la destruction d'objets contaminés, des arbitrages économiques où le coût de restauration dépasse la valeur patrimoniale de l'objet, ou encore des logiques d'ajustement qualitatif comme l'acquisition conditionnelle à l'aliénation d'un exemplaire similaire jugé moins satisfaisant (pp. 85-86, 198-200, 210, 346-347). Les observations de terrain confirment ces éléments et permettent d'en approfondir la compréhension.

Les professionnels mobilisent en outre des critères informels qui orientent implicitement les décisions d'aliénation. La fréquence de demande en prêt d'un objet, par exemple, peut être utilisée comme un indicateur de sa valeur muséale et influencer sur les choix : un objet fréquemment prêté peut ainsi être conservé alors que, sur papier, il aurait pu sembler être un bon candidat à l'aliénation.

L'opérationnalisation de l'aliénation ne relève donc pas d'une simple application de critères formels, mais d'un ensemble de raisonnements imbriqués, ancrés dans les contraintes concrètes de la gestion quotidienne des collections, et dont la complexité dépasse largement ce que les bilans institutionnels donnent à voir.

5.3 Une opérationnalisation encore contrainte : entre réactivité et amorce de planification

Si l'aliénation est désormais reconnue et mobilisée par les professionnels, elle ne se traduit pas encore en pratiques régulières et structurées. Dans les faits, elle intervient le plus souvent en réponse à des situations problématiques rencontrées au fil du travail quotidien — objets irrémédiablement dégradés, accidents matériels survenus en réserve, doublons identifiés ou lots devenus difficilement gérables — plutôt que dans le cadre d'une démarche proactive de gestion des collections.

Ce constat est d'autant plus significatif qu'il est confirmé par le regard objectif du comité externe. Aucun dossier d'aliénation n'a en effet suscité de réel débat au sein de ce comité au cours des dernières années, précisément parce qu'ils concernent pour l'essentiel des objets dont le retrait ne pose pas de difficulté particulière. Si cette absence de controverse témoigne de la rigueur du travail préparatoire des conservateurs, elle montre également que l'aliénation se limite aux cas les plus évidents, ce qui restreint, pour l'instant, sa portée comme levier de gestion durable des collections.

Cette logique majoritairement réactive n'exclut toutefois pas l'existence d'une amorce de planification. Dans le cas de certains dons importants ne nécessitant pas l'émission de reçus fiscaux, des dérogations peuvent par exemple être intégrées directement aux ententes afin de préciser, dès le départ, les conditions de conservation et les marges de manœuvre en matière d'aliénation. Certaines démarches consistent également à revoir des ensembles d'objets acquis en lots dans les premières années du Musée afin d'identifier ceux qui pourraient être retirés des collections, et non plus uniquement dans des cas de dégradation matérielle. Sans constituer une généralisation et même si elles ne sont pas encore pleinement stabilisées dans les routines de travail, ces initiatives traduisent une volonté d'aller vers une gestion plus structurée.

Cette transition vers une approche plus planifiée se heurte néanmoins à plusieurs types de contraintes : organisationnelles, documentaires, procédurales et symboliques.

Les contraintes organisationnelles tiennent à la concurrence des priorités. Les activités de diffusion — expositions, prêts — mobilisent fortement les conservateurs en raison des échéances et des attentes extérieures qu'elles impliquent. En l'absence de pression comparable, l'aliénation est inévitablement reléguée au second plan.

Les contraintes documentaires jouent un rôle central et se déploient à deux niveaux distincts. D'une part, les techniciens en documentation accumulent un retard considérable dans l'enregistrement des nouvelles

acquisitions dans la base de données. Des objets physiquement présents dans les réserves, parfois encore dans leurs emballages, restent ainsi impossibles à évaluer et peuvent même conduire à des acquisitions en double. D'autre part, les conservateurs doivent disposer d'une connaissance fine de leurs collections, qui repose elle-même sur un travail de documentation long et exigeant, pour justifier toute décision d'aliénation. Or ils se voient attribuer des secteurs comptant parfois quinze à vingt mille objets dont ils ne maîtrisent pas encore pleinement l'historique, ce qui rend plus difficile l'identification d'objets susceptibles d'être aliénés de manière éclairée. Il en résulte un véritable cercle vicieux : l'institution peine à aliéner faute de connaissance suffisante des collections, et ne parvient pas à approfondir cette connaissance faute de temps pour les étudier.

Les contraintes procédurales se manifestent par une lourdeur administrative parfois disproportionnée au regard de la valeur des objets concernés. Même dans des cas où la décision s'impose d'elle-même — un miroir dont il ne reste qu'une planche de bois, des gommes à effacer liquéfiées, des verres brisés lors d'un dysfonctionnement de monte-charge — la procédure complète doit néanmoins être suivie. Ce décalage entre l'évidence de la décision et la lourdeur du processus montre que les cadres formels, bien qu'indispensables, peuvent aussi freiner la mise en œuvre des décisions les plus simples.

Des résistances symboliques, enfin, persistent dans certains cas spécifiques. Outre les objets classés, les objets ayant fait partie d'expositions marquantes du Musée suscitent également des réticences : s'en défaire reviendrait à effacer une partie de l'histoire institutionnelle, indépendamment de leur pertinence scientifique actuelle. Ces réserves ne remettent pas en cause la légitimité de l'aliénation, mais en compliquent l'application.

L'enjeu n'est donc plus de convaincre les acteurs de sa pertinence, mais de réunir les conditions concrètes — en temps, en ressources et en outils — qui permettraient de la systématiser.

5.4 La régulation des collections : vers une logique de double ajustement

Les résultats mettent également en évidence une reconfiguration plus large de la régulation des collections où l'aliénation ne peut plus être pensée isolément. La saturation des réserves agit désormais en amont du cycle de gestion, en influençant directement les critères de sélection des nouvelles acquisitions. À l'actualisation des aliénations s'ajoutent ainsi le resserrement des acquisitions et la mise en place de dispositifs internes, comme le comité consultatif de conservateurs visant notamment à revoir les seuils de sélection au moyen d'une matrice décisionnelle. Ces évolutions montrent que la régulation fonctionne de plus en plus selon une logique de double ajustement, dans laquelle les entrées et les sorties sont étroitement

liées. L'aliénation cesse ainsi d'être un simple correctif en fin de chaîne pour devenir un paramètre structurant de la décision d'acquérir.

Ce déplacement révèle une transformation majeure dans les critères d'arbitrage des acquisitions. L'acceptation d'un objet ne repose plus uniquement sur sa pertinence scientifique ou patrimoniale, mais se heurte désormais directement aux contraintes matérielles de conservation. L'institution se trouve ainsi parfois contrainte de refuser des objets reconnus comme patrimoniaux, non pas en raison de leur manque de pertinence, mais parce qu'elle ne peut tout simplement pas les accueillir, les documenter et les conserver dans la durée. Dans un musée de société dont la mission est de témoigner d'une réalité sociale en constante mutation, cette tension semble inévitable : les objets pertinents se renouvellent sans cesse, tandis que les collections ne peuvent croître indéfiniment.

Ces constats invitent à reconsidérer le rôle de l'aliénation raisonnée dans une perspective de gestion durable. Elle apparaît désormais comme une condition de maintien de la cohérence et de la viabilité des ensembles conservés, et non plus comme une intervention ponctuelle de retrait. Les entrées et les sorties tendent ainsi à être pensées conjointement, dans la recherche d'un « équilibre entre le manque et le trop-plein » (Provencher St-Pierre, 2020, p. 317). Cette évolution rejoint les propositions de Crémère (2021), qui plaide pour une logique du « moins mais mieux », ainsi que celles de Morgan et Macdonald (2021), qui remettent en question la croissance continue des collections au profit d'une gestion plus sobre et cohérente. L'aliénation raisonnée ne se situe dès lors plus en marge du processus de collectionnement, mais tend à en devenir une composante à part entière, même si cette articulation reste encore partielle dans les faits.

5.5 La *Politique sur la gestion des collections de 2025* comme signe d'un rapprochement partiel entre cadre et pratique

Les ajustements apportés à la *Politique* de 2025 traduisent une volonté de rapprocher le cadre formel des réalités du terrain. L'institution a fait preuve de pragmatisme en supprimant certains dispositifs devenus trop lourds ou peu mobilisés, comme le plan d'aliénation ou le dépôt d'intention. Elle a également introduit une approbation préalable de la direction des collections pour l'ouverture des dossiers et a intégré des principes davantage en phase avec ses préoccupations actuelles, tels que le développement durable. Cette évolution montre que le cadre tente de s'adapter progressivement aux pratiques plutôt que de maintenir des dispositifs peu opérants.

Toutefois, cet ajustement formel comporte ses limites. Comme le rappellent les travaux de Bourgeois (2023), la formalisation d'un document de référence interne, aussi actualisé soit-il, ne garantit pas à elle

seule son application effective sur le terrain. Cette limite est particulièrement visible dans le cas du « principe d'équivalence entre les acquisitions et les aliénations ». La version 2024 de la *Politique* prévoyait explicitement, comme mesure transitoire, l'application de cette règle quantitative exigeant la sortie d'un objet pour compenser l'entrée d'un nouveau (MCQ, 2024a, Annexe III.f, p. 5). Ce mécanisme a disparu de la version 2025 et pourtant, les résultats de cette recherche montrent qu'il continue d'opérer de manière informelle sur le terrain. Dans les faits, cette logique ne se limite pas à une seule modalité : elle répond à la fois à une contrainte quantitative, liée à la saturation des réserves, mais peut également prendre la forme d'ajustements qualitatifs, où l'acquisition d'un objet est rendue conditionnelle à l'aliénation d'un exemplaire similaire jugé moins satisfaisant, un mécanisme que Loget (2025) a d'ailleurs observé au Musée de la civilisation. Ce cas illustre un phénomène plus large : la disparition d'un dispositif formel n'entraîne pas celle des logiques qu'il portait, mais peut les maintenir sous des formes plus souples que les cadres prescrits.

Par ailleurs, la tension entre le volume croissant des collections et la capacité réelle à les conserver dans des conditions adéquates est désormais explicitement reconnue dans la version 2025 de la *Politique*. Elle se traduit notamment par l'introduction d'un moratoire « ciblé ou général », c'est-à-dire une suspension temporaire de toutes les acquisitions afin de permettre à l'institution de reprendre le contrôle de ses réserves (MCQ, 2025a, p. 43), alors que la version précédente en limitait l'usage aux seules acquisitions d'envergure (MCQ, 2024a, Annexe III.f, p. 5). Ce glissement traduit une reconnaissance institutionnelle plus explicite de la pression exercée sur les réserves.

À cette saturation des espaces s'ajoutent des contraintes techniques et environnementales : en intégrant les orientations du *Bizot Green Protocol* (2023)²⁴, les objectifs de contrôle climatique des réserves sont désormais envisagés comme des normes optimales à atteindre plutôt que comme des seuils minimaux, dans un contexte marqué par les défis climatiques et les limites des équipements. Cette double réalité de terrain — saturation des espaces et difficulté à maintenir des conditions climatiques idéales — renforce la place de l'aliénation raisonnée comme élément structurant de la gestion des collections (MCQ, 2025, p. 44).

Ces évolutions confirment que le rapprochement entre cadre et pratiques reste partiel. La *Politique* de 2025 reconnaît plus explicitement les contraintes qui pèsent sur les collections — spatiales, organisationnelles et environnementales —, sans pour autant suffire à structurer pleinement les pratiques. L'opérationnalisation

²⁴ Le Bizot Green Protocol, élaboré par le Bizot Group (groupe informel de directeurs de musées), propose un assouplissement des normes climatiques de conservation fondé sur des données scientifiques, afin de réduire l'empreinte énergétique des institutions muséales dans un contexte de crise environnementale (ICOM, 2024b, pp. 35-41).

de l'aliénation continue de dépendre, en définitive, des conditions concrètes du terrain, notamment du temps et des ressources disponibles.

CONCLUSION

Ce travail dirigé avait pour objectif d'analyser les conditions dans lesquelles l'aliénation raisonnée peut s'intégrer comme levier de gestion durable des collections au Musée de la civilisation. En croisant analyse documentaire et entretiens semi-dirigés menés auprès de quatre membres du personnel interne et d'un membre du comité externe, il visait à dépasser une lecture strictement normative de l'aliénation pour en comprendre les modalités concrètes de mise en œuvre.

La question centrale était la suivante : comment l'aliénation raisonnée s'intègre-t-elle comme levier de gestion durable des collections au Musée de la civilisation ? La réponse est claire : elle s'y intègre encore partiellement — non par manque de légitimité ou d'encadrement normatif, mais parce que les conditions organisationnelles et opérationnelles permettant de la traduire en pratique régulière ne sont pas encore pleinement réunies.

Un déplacement majeur du problème

Le résultat central de cette recherche est un constat de déplacement. L'aliénation a longtemps buté sur un blocage idéologique, ancré dans une culture professionnelle dominée par la logique d'accumulation. Ce blocage a aujourd'hui reculé. Au Musée de la civilisation, l'aliénation est reconnue comme un outil légitime, intégrée aux cadres normatifs, portée par la direction et partagée par l'ensemble des acteurs rencontrés. Comme le souligne le directeur des collections, cette idée est désormais bien implantée au sein de l'équipe, marquant une rupture nette avec la génération précédente.

Ce déplacement s'accompagne d'un renversement du rapport au risque. Là où l'aliénation était auparavant perçue comme une prise de risque institutionnelle, notamment en termes d'image, de responsabilité ou de relations avec les donateurs, le risque tend désormais à se déplacer vers l'inaction : dans un contexte de saturation des réserves et de pression accrue sur les ressources, c'est désormais le fait de ne pas aliéner qui expose l'institution à une perte de maîtrise de ses collections. Ce renversement constitue l'un des signes les plus nets du basculement culturel en cours.

Ce qui subsiste n'est donc plus une résistance de principe, mais un verrou organisationnel. Les entretiens font ressortir de manière convergente le poids du manque de temps, de la charge documentaire, de la coordination entre acteurs, des tensions entre priorités concurrentes, et de la lourdeur procédurale comme principaux obstacles à une mise en œuvre plus régulière de l'aliénation. C'est précisément ce déplacement

— du blocage idéologique vers le blocage opérationnel, ainsi que du risque d’aliéner vers le risque de ne pas aliéner — qui constitue l’apport central de ce travail.

Ce constat conduit à nuancer le statut de l’aliénation raisonnée comme levier de gestion durable. Bien qu’elle en ait indéniablement le potentiel, les conditions permettant de la systématiser ne sont pas encore pleinement réunies. En conséquence, la pratique demeure, pour l’heure, essentiellement réactive, dictée par les contraintes du terrain, plutôt qu’inscrite dans une stratégie véritablement planifiée en amont.

Une bascule vers une logique de double ajustement pour la régulation des collections

À travers le cas de l’aliénation, les résultats mettent en évidence une transformation plus large en cours au Musée de la civilisation : le passage d’une logique d’accumulation à une logique de régulation des collections. Acquisition et aliénation tendent désormais à être pensées de manière articulée, dans une dynamique de double ajustement entre entrées et sorties. Le directeur des collections souligne explicitement cette nécessité : ralentir le rythme des acquisitions et intensifier les pratiques d’aliénation constituent désormais deux leviers à mobiliser conjointement, dans un contexte de saturation croissante des réserves.

Ce basculement confirme et prolonge l’idée d’un « regard inversé » sur les collections mise en évidence par Provencher St-Pierre (2020, p. 306) : il ne s’agit plus seulement de chercher la valeur pour acquérir, mais d’identifier l’absence de valeur pour retirer. Au-delà du cas du Musée de la civilisation, cette logique éclaire une tension qui traverse de nombreuses institutions muséales : à mesure que les collections s’accroissent et que les ressources se raréfient, la question n’est plus seulement de savoir quoi conserver, mais ce qu’il est possible et nécessaire de laisser sortir. C’est cette articulation entre entrées et sorties qui donne à l’aliénation raisonnée sa véritable portée stratégique. Sans elle, la pratique reste marginale, tandis qu’intégrée à une logique de régulation, elle devient un levier de durabilité à part entière.

Limites et pistes de recherche

Ces résultats doivent être interprétés à la lumière des limites inhérentes à cette recherche. Le choix d’une étude de cas unique restreint d’abord la portée des conclusions. Les constats formulés valent pour le Musée de la civilisation dans son contexte spécifique — un grand musée national doté d’une direction et d’une équipe professionnelle déjà fortement impliqués dans ces enjeux — et ne sauraient être généralisés directement à l’ensemble des institutions muséales québécoises, même s’ils peuvent éclairer des situations comparables.

La deuxième limite tient au dispositif d'enquête. Les entretiens menés auprès de professionnels impliqués à chaque étape du processus d'aliénation permettent d'en couvrir les différentes dimensions de manière cohérente, mais donnent accès principalement aux représentations et aux discours des acteurs, plutôt qu'aux dynamiques décisionnelles en situation réelle. En l'absence d'observation directe au sein de l'institution, certaines pratiques informelles peuvent ainsi échapper à l'analyse, et les propos recueillis sont dès lors considérés comme des points de vue situés plutôt que comme des descriptions exhaustives de la réalité organisationnelle. Par ailleurs, cette recherche capture un moment précis dans l'évolution d'une institution en transition. Enfin, l'étude se concentre sur la collection d'objets, laissant de côté les dynamiques propres aux archives historiques, aux livres rares et aux collections autochtones, qui mériteraient des recherches dédiées.

Ces limites n'invalident pas les conclusions, mais en définissent le cadre d'interprétation et ouvrent plusieurs pistes de recherche. Une première piste, comparative, consisterait à étendre l'analyse à d'autres institutions muséales québécoises afin d'évaluer si les dynamiques observées relèvent d'un cas singulier ou d'un phénomène plus large, d'autant que la saturation des réserves dépasse largement le seul Musée de la civilisation. Elle permettrait également d'identifier ce qui, dans les pratiques du Musée de la civilisation, pourrait éclairer d'autres contextes institutionnels.

Une deuxième piste concerne l'outillage des démarches d'aliénation. Les résultats montrent que des ressources déjà disponibles pourraient être mobilisées de manière plus systématique pour soutenir une approche plus proactive. La base de données des collections, notamment TMS, apparaît à cet égard comme un levier potentiel pour repérer des ensembles peu mobilisés, des doublons ou des objets dégradés, sans nécessiter de ressources supplémentaires. Une telle approche ne saurait toutefois se substituer à l'expertise des professionnels, les données disponibles nécessitant toujours une validation matérielle et intellectuelle.

Dans le même ordre d'idées, les entretiens montrent que la lourdeur procédurale s'applique de manière uniforme, y compris aux dossiers les plus évidents, révélant un décalage entre la complexité réelle des cas et le niveau d'investissement requis. Cette situation ouvre la voie à une réflexion sur l'adaptation des procédures selon le niveau de complexité des cas traités, afin d'en alléger le coût organisationnel sans compromettre la rigueur du processus.

Les résultats soulignent par ailleurs l'importance de disposer de ressources humaines dédiées. Plusieurs acteurs identifient ainsi la création d'une fonction spécifiquement consacrée à l'aliénation, de A à Z, comme une mesure susceptible de fluidifier l'ensemble du processus. Cette piste, bien que difficilement

envisageable dans le contexte actuel, met en évidence la nécessité de disposer de moyens concrets pour déployer des pratiques plus systématiques.

Une troisième piste concerne la dimension éthique de l'aliénation raisonnée. Les résultats révèlent une attention réelle des professionnels à la charge symbolique de ces décisions, notamment vis-à-vis des donateurs. La question de la communication publique autour de l'aliénation — comment expliquer que se départir d'un bien est parfois la meilleure façon d'honorer une mission patrimoniale — contribuerait non seulement à légitimer la pratique auprès du public, mais aussi à prévenir les tensions avec les donateurs et à réduire les risques de controverse.

Une quatrième piste concerne la mutualisation des ressources et des compétences entre institutions, évoquée en filigrane dans les entretiens. Dans un contexte où la saturation des réserves est partagée à l'échelle du réseau muséal, des formes de collaboration semblent appelées à se renforcer. Le rôle du CNCEC, qui accueille déjà des collections issues de plusieurs établissements, en constitue un exemple concret. De même, le futur musée national de l'histoire du Québec, évoqué par Loget (2025, p. 38) et confirmé par plusieurs professionnels rencontrés, devrait s'appuyer en partie sur les collections du Musée de la civilisation, prolongeant cette dynamique. Ces initiatives montrent que la mutualisation est déjà à l'œuvre dans le réseau muséal québécois, dont l'analyse plus approfondie constitue une piste de recherche pertinente dans un contexte où les contraintes dépassent désormais les frontières d'un seul établissement.

Une responsabilité pleinement assumée

Le Musée de la civilisation a fait le choix lucide et exigeant de traiter l'aliénation non comme un sujet tabou, mais comme un levier de gestion à part entière. Ce positionnement traduit une prise de conscience claire : dans un contexte où les limites matérielles, organisationnelles et environnementales ne cessent de s'accroître, la croissance continue des collections sans régulation des sorties finira par compromettre la capacité même de l'institution à remplir sa mission patrimoniale.

Cette recherche documente ce positionnement, en analyse les conditions de mise en œuvre et en identifie les obstacles persistants. Elle montre que l'aliénation raisonnée ne relève pas uniquement d'un principe de gestion, mais d'une question plus large de gouvernance muséale : l'enjeu ne réside plus dans la reconnaissance de la pratique, mais dans la capacité des institutions à traduire cette volonté en pratiques concrètes, régulières et justifiables.

Les collections publiques appartiennent à la collectivité. La responsabilité des institutions qui en ont la charge ne se limite pas à conserver ce qui entre, mais inclut aussi la capacité à décider, de manière transparente et responsable, ce qui peut — et parfois doit — en sortir. Assumer pleinement cette responsabilité constitue aujourd’hui l’une des conditions essentielles d’une gestion durable des collections.

ANNEXE A
GUIDES D'ENTRETIEN SEMI-DIRIGÉS

LISTE DE L'ANNEXE A :

Annexe A.1. : Guide d'entretien – Directeur des collections

Annexe A.2. : Guide d'entretien – Conservateurs

Annexe A.3. : Guide d'entretien – Techniciens en muséologie

Annexe A.4. : Guide d'entretien – Coordinatrice du CNCEC et responsable des aliénations

Annexe A.5. : Guide d'entretien – Membres du comité externe

Annexe A.1. : Guide d’entretien – Directeur des collections

GUIDE D’ENTRETIEN – DIRECTION DES COLLECTIONS

Environ 60 min

Cet entretien s’inscrit dans le cadre de mon travail dirigé de maîtrise en muséologie à l’UQAM, réalisé sous la direction de la professeure Anik Meunier. Il porte sur l’aliénation des biens de collection comme outil possible de gestion durable des collections, à partir d’une étude de cas menée au Musée de la civilisation.

Le Musée de la civilisation a été retenu en raison de son cadre institutionnel particulièrement structuré en matière de gestion et d’aliénation des collections. Sachant qu’il existe souvent un écart entre les cadres formels et leur mise en œuvre concrète, les questions proposées ne visent pas à revenir sur les politiques et règlements existants, mais à comprendre comment ces cadres se traduisent, au quotidien, dans la pratique.

L’objectif n’est pas de juger ce qui se fait ou ne se fait pas, mais de documenter les réalités du terrain : ce qui facilite le recours à l’aliénation, ce qui le freine, et les conditions dans lesquelles cette pratique pourrait être davantage intégrée à une logique de gestion durable des collections.

Il n’y a évidemment pas de bonnes ou de mauvaises réponses et votre participation est entièrement volontaire. Vous êtes libre de ne pas répondre à certaines questions, de nuancer vos propos ou de vous retirer de la démarche à tout moment. Avec votre accord, l’entretien pourra être enregistré à des fins d’analyse. Je serai la seule personne à avoir accès aux données, qui seront conservées de manière sécurisée et utilisées exclusivement à des fins académiques.

Pour la présentation des résultats, plusieurs options s’offrent à vous concernant la confidentialité de vos propos : être cité nominativement ; être cité par votre fonction (sachant que, selon la spécificité de votre poste, cette option ne garantit pas toujours un anonymat total) ; ou préférer une mention générique (par exemple : « un membre du personnel »), sans citer ni votre nom ni votre fonction précise.

Quelle que soit votre préférence, je m’engage à vous soumettre par courriel toute citation directe que je souhaiterais utiliser avant le dépôt final. Vous disposerez ainsi d’un droit de regard pour valider ou nuancer vos propos, ce qui vous assure un contrôle total sur ce qui sera rendu public.

N’hésitez pas à me faire part de vos préférences et à poser toute question avant de commencer.

Je vous remercie par avance pour le temps que vous consacrerez à cet entretien et pour votre transparence.

Votre contribution sera précieuse pour m'aider à saisir les pratiques concrètes et les enjeux réels liés à l'aliénation au Musée de la civilisation.

Si des précisions s'avéraient nécessaires par la suite, je me permettrai, avec votre accord, de vous recontacter ponctuellement, dans le respect du cadre convenu.

Mélanie Barzin
Étudiante à la maîtrise en muséologie, UQAM
+1 (438) 337-9687

Note : Il n'est pas nécessaire de remplir ou de renvoyer ce document. Je vous inviterai simplement à me confirmer votre choix de confidentialité (nominatif, titre ou générique) verbalement au début de notre entretien.

Introduction

- 1) Pouvez-vous me décrire brièvement votre rôle actuel et vos principales responsabilités en lien avec la gestion des collections ?

AXE 1 : Diagnostic et perception

- 2) À partir de votre expérience, comment qualifieriez-vous aujourd'hui l'état des collections du Musée de la civilisation, au regard de leur cohérence scientifique ? Des ressources disponibles pour les gérer ? Et des capacités matérielles d'entreposage ?

Relances : Pouvez-vous expliquer brièvement votre réponse ? Y a-t-il eu une évolution récente, des points de tension ?

- 3) Si je vous dis « *aliénation raisonnée* », qu'est-ce que cela signifie pour vous, avec vos mots ?

- 4) Sur le principe, pensez-vous que l'aliénation peut contribuer à une meilleure gestion et à une meilleure cohérence des collections ?

Et dans la pratique quotidienne, la percevez-vous plutôt comme un levier d'action ou comme une contrainte et un risque institutionnel à gérer ?

Pourquoi ?

Relances : Évolution des perceptions, changement de paradigme, exemples concrets ?

AXE 2 : Place réelle de l'aliénation dans la pratique

- 5) D'après votre expérience, quelle est la place réelle de l'aliénation dans la gestion des collections aujourd'hui ?

Relances : Est-elle rare, occasionnelle, intégrée à une planification, ou plutôt déclenchée par des situations particulières ?

- 6) Quelles modalités sont réellement utilisées aujourd'hui (don, transfert, administrative, restitution, etc.) ?

Pouvez-vous évoquer un exemple concret récent ?

Relances : Lesquelles sont les plus fréquentes ? Lesquelles sont évitées ou plus difficiles à mettre en œuvre ? Pourquoi ? (hormis la vente qui est interdite)

AXE 3 : Processus réel d'aliénation, de A à Z

- 7) Pour mieux comprendre, pourriez-vous me décrire un cas concret d'aliénation de A à Z, du repérage de l'objet jusqu'à sa sortie effective ?

Relances : Qui initie le processus ? Quelles étapes sont formalisées et lesquelles le sont moins ? Quels documents sont produits au fil du processus ? Qui prend la décision finale ? Une fois l'objet aliéné, comment la décision est-elle documentée et archivée ? (numérisation, dossiers papier, rapport de clôture)

- 8) La politique de gestion des collections identifie 11 critères pouvant mener à l'aliénation. Dans la pratique, comment ces critères sont-ils mobilisés ?

Relances : Sont-ils examinés systématiquement ? Sont-ils interprétés ou combinés selon les situations ? Certains vous semblent-ils plus déterminants que d'autres ? Existe-t-il des outils formels pour les appliquer (grille, liste, aide-mémoire), ou reposent-ils surtout sur l'expérience et la connaissance fine des collections ?

AXE 4 : Outils, cadres formels et écarts entre documents et pratiques

- 9) Les cadres encadrant l'aliénation (politiques, règlements) vous semblent-ils clairs et applicables dans la pratique ?

Relances : Observez-vous des écarts entre ce qui est prévu dans les documents officiels et ce qui se fait réellement sur le terrain ? Si oui, pouvez-vous donner un exemple concret ?

- 10) Les réserves sont saturées depuis plusieurs années. Cette situation modifie-t-elle concrètement les décisions d'aliénation (par exemple dans le choix des dossiers traités en priorité) ?

Relances : Des mesures structurelles sont-elles envisagées pour y remédier (réorganisation, agrandissement, déménagement, mutualisation) ? À plus long terme, cette situation conduit-elle à repenser la place de l'aliénation dans la stratégie globale de gestion des collections ?

- 11) Certains mécanismes ou outils formels prévus dans les politiques ont-ils été peu utilisés ou abandonnés dans la pratique ?

Si oui, lesquels et pourquoi ?

Relances : Plan d'aliénation, dispositifs formels, raisons de l'abandon ?

- 12) Comment s'articule, dans la pratique, la croissance des collections avec les capacités d'entreposage et les mécanismes de régulation existants ?

Recourez-vous à d'autres leviers pour maintenir un équilibre ?

Relances : Sélection des acquisitions, arbitrages, autres outils de régulation ?

- 13) Les révisions récentes de la *Politique sur la gestion des collections* ont-elles modifié concrètement votre pratique ?

Si oui, de quelle manière ?

Relances : Simplifications, suppressions d'outils, effets réels sur le travail ?

AXE 5 : Freins et leviers d'amélioration

- 14) Concrètement, qu'est-ce qui freine le plus souvent les démarches d'aliénation ?

Relances : Charge de travail, manque de ressources, complexité administrative, peur de l'erreur, documentation insuffisante, risques juridiques ou réputationnels, manque d'outils, autre ? Lesquels pèsent le plus dans la prise de décision ?

- 15) Vous est-il déjà arrivé de renoncer à envisager une aliénation en raison de ces freins ?

Si oui, pouvez-vous m'en donner un exemple ?

Relances : Type de dossier, raisons du renoncement, conséquences

- 16) Selon vous, qu'est-ce qui rendrait les démarches d'aliénation plus faisables, plus régulières et plus sereines ?

Relances : Critères plus larges, nouveaux outils méthodologiques, plus de ressources dédiées, simplification des procédures, planification plus structurée, fréquence accrue du comité externe, autre ?

- 17) Aujourd'hui, la préparation des dossiers d'aliénation repose entièrement sur les équipes internes et s'ajoute à leurs responsabilités courantes, ce qui peut représenter une charge significative. Cette organisation vous semble-t-elle soutenable dans le modèle actuel ?

Pour rendre la pratique plus soutenable, verriez-vous d'un bon œil la création d'un poste de conservateur spécifiquement dédié à cette mission (solution interne) ? Ou le recours à un appui externe ponctuel (audit ou analyse préalable) pour préparer les dossiers ?

Relances : Selon vous, quelle option serait la plus réaliste et efficace opérationnellement ? Ou envisageriez-vous une autre solution ?

18) La question de l'aliénation est-elle abordée avec les donateurs dès l'acquisition ?

Selon vous, le fait d'en parler plus explicitement en amont et de prévoir une clause d'aliénation à ce sujet dans tous les futurs contrats est-il envisageable et faciliterait-il la pratique à long terme ?

Relances : Pratiques actuelles, contraintes légales, acceptabilité ?

19) Le Plan stratégique actuel fixe des cibles chiffrées précises pour contrôler la croissance des acquisitions (cible de 18% pour 2024-2025).

Selon vous, serait-il pertinent d'appliquer une logique comparable à l'aliénation, en définissant des objectifs de révision ou de sorties sur une base périodique ?

Relances : Une telle approche par « quotas » favoriserait-elle une gestion équilibrée des collections, ou au contraire vous semble-t-elle trop risquée ou trop radicale pour l'institution ? Et si c'était mis en place, à quelles conditions cela pourrait-il être réaliste (ressources dédiées, calendrier spécifique) ?

20) Y a-t-il un aspect important pour vous que nous n'avons pas abordé ? Souhaitez-vous ajouter ou nuancer quelque chose ?

Entretien complémentaire

Afin de compléter certains éléments abordés lors du premier entretien, une seconde rencontre a été réalisée. Elle visait à approfondir certains points restés en suspens et à préciser des aspects spécifiques du processus d'aliénation.

21) Des réflexions sont actuellement en cours concernant un resserrement des acquisitions.

Sans entrer dans des éléments confidentiels, pouvez-vous préciser les pistes envisagées ? L'idée de fixer des objectifs périodiques de sorties (type quotas) fait-elle partie des réflexions ?

Relances : À quelles conditions cela pourrait-il être réaliste ?

22) Vous avez mentionné certains freins, notamment liés aux ressources ou à la sensibilité de certains objets. Vous est-il déjà arrivé de renoncer complètement à une aliénation envisagée en raison de ces contraintes ?

Pouvez-vous donner un exemple ?

23) Au-delà du manque de ressources, quelles améliorations concrètes (organisationnelles, logistiques ou méthodologiques) permettraient de rendre la pratique plus soutenable au quotidien ?

24) Si vous aviez une mesure prioritaire à recommander pour renforcer l'intégration de l'aliénation comme outil de durabilité, laquelle serait-elle ?

- 25) Si les capacités d'entreposage étaient augmentées, la pratique d'aliénation resterait-elle durablement intégrée ?
- 26) La technologie (ex. TMS) pourrait-elle jouer un rôle plus actif dans l'identification d'objets à aliéner ?
- 27) La vente pourrait-elle, à long terme, être envisagée, ou constitue-t-elle une limite structurelle ?
- 28) Y a-t-il un aspect important que nous n'avons pas abordé ?

* *
*

Annexe A.2. : Guide d’entretien – Conservateurs

GUIDE D’ENTRETIEN – CONSERVATEURS

Environ 60 min

Cet entretien s’inscrit dans le cadre de mon travail dirigé de maîtrise en muséologie à l’UQAM, réalisé sous la direction de la professeure Anik Meunier. Il porte sur l’aliénation des biens de collection comme outil possible de gestion durable des collections, à partir d’une étude de cas menée au Musée de la civilisation.

Le Musée de la civilisation a été retenu en raison de son cadre institutionnel particulièrement structuré en matière de gestion et d’aliénation des collections. Sachant qu’il existe souvent un écart entre les cadres formels et leur mise en œuvre concrète, les questions proposées ne visent pas à revenir sur les politiques et règlements existants, mais à comprendre comment ces cadres se traduisent, au quotidien, dans la pratique.

L’objectif n’est pas de juger ce qui se fait ou ne se fait pas, mais de documenter les réalités du terrain : ce qui facilite le recours à l’aliénation, ce qui le freine, et les conditions dans lesquelles cette pratique pourrait être davantage intégrée à une logique de gestion durable des collections.

Il n’y a évidemment pas de bonnes ou de mauvaises réponses et votre participation est entièrement volontaire. Vous êtes libre de ne pas répondre à certaines questions, de nuancer vos propos ou de vous retirer de la démarche à tout moment. Avec votre accord, l’entretien pourra être enregistré à des fins d’analyse. Je serai la seule personne à avoir accès aux données, qui seront conservées de manière sécurisée et utilisées exclusivement à des fins académiques.

Pour la présentation des résultats, plusieurs options s’offrent à vous concernant la confidentialité de vos propos : être cité nominativement ; être cité par votre fonction (sachant que, selon la spécificité de votre poste, cette option ne garantit pas toujours un anonymat total) ; ou préférer une mention générique (par exemple : « un membre du personnel »), sans citer ni votre nom ni votre fonction précise.

Quelle que soit votre préférence, je m’engage à vous soumettre par courriel toute citation directe que je souhaiterais utiliser avant le dépôt final. Vous disposerez ainsi d’un droit de regard pour valider ou nuancer vos propos, ce qui vous assure un contrôle total sur ce qui sera rendu public.

N’hésitez pas à me faire part de vos préférences et à poser toute question avant de commencer.

Je vous remercie par avance pour le temps que vous consacrerez à cet entretien et pour votre transparence.

Votre contribution sera précieuse pour m'aider à saisir les pratiques concrètes et les enjeux réels liés à l'aliénation au Musée de la civilisation.

Si des précisions s'avéraient nécessaires par la suite, je me permettrai, avec votre accord, de vous recontacter ponctuellement, dans le respect du cadre convenu.

Mélanie Barzin
Étudiante à la maîtrise en muséologie, UQAM
+1 (438) 337-9687

Note : Il n'est pas nécessaire de remplir ou de renvoyer ce document. Je vous inviterai simplement à me confirmer votre choix de confidentialité (nominatif, titre ou générique) verbalement au début de notre entretien.

Introduction

- 1) Pouvez-vous me décrire brièvement votre rôle actuel dans la gestion des collections et le ou les secteurs dont vous avez la responsabilité ?
-

AXE 1 : Place réelle de l'aliénation dans la pratique

- 2) Pouvez-vous me décrire un dossier d'aliénation récent ou marquant dans votre secteur, depuis le moment où l'objet a été repéré jusqu'à la préparation du dossier ? Qu'est-ce qui vous prend le plus de temps ?

Relances : Comment et par qui l'objet est-il identifié ? Qui initie la démarche ? Pourquoi ce dossier vous vient-il en tête ? À quoi ressemble une fiche d'aliénation ? L'étape de justification du dossier représente-t-elle un investissement important au regard de vos autres responsabilités (quels types de cas demandent le plus de recherche ou de justification ? y a-t-il des dossiers plus « lourds » à justifier que d'autres ?) ?

- 3) Dans votre pratique, à quelles occasions l'idée d'une aliénation surgit-elle le plus souvent ? S'agit-il plutôt d'une pratique planifiée ou d'une démarche déclenchée par des situations concrètes rencontrées au fil du travail ?

Relances : Récolement, préparation d'exposition, demande de prêt, numérisation, révision de lots, accident matériel, autre ?

- 4) Aujourd'hui, comment percevez-vous l'aliénation dans votre travail ? Comme un levier utile d'une saine gestion, comme une tâche difficile à intégrer, ou les deux à la fois ?

Pourquoi ?

Relances : Est-ce une pratique marginale, ponctuelle, régulière ? Est-elle pleinement intégrée à votre travail ou plutôt reportée face à d'autres priorités ?

AXE 2 : Raisonnement scientifique et arbitrages

- 5) Lorsque vous hésitez à ouvrir un dossier d'aliénation, quels éléments pèsent le plus concrètement dans votre décision ?

Relances : État matériel, pertinence au regard des collections, redondance, documentation disponible, coût de conservation ou de restauration, autre ?

- 6) Vous est-il déjà arrivé de renoncer à aliéner un objet après réévaluation, ou au contraire de conclure qu'un objet d'abord jugé pertinent ne soit finalement plus considéré comme le meilleur exemplaire à conserver ?

Pouvez-vous me donner un exemple ?

Relances : Qu'est-ce qui a fait basculer votre jugement ? Est-ce lié à de nouvelles informations, à une comparaison avec d'autres objets, à une discussion collégiale, à une contrainte particulière ?

- 7) Y a-t-il des types d'objets ou de situations pour lesquels vous hésitez davantage à ouvrir un dossier d'aliénation ?

Pourquoi ?

Relances : Objets très documentés ou au contraire peu documentés, objets emblématiques, ensembles incomplets, doublons, objets très dégradés, objets liés à une communauté ou à une sensibilité particulière, autre ?

- 8) Les critères prévus dans la *Politique* vous servent-ils réellement dans votre pratique ? Certains critères vous paraissent-ils plus faciles à mobiliser que d'autres ? À l'inverse, lesquels vous semblent les plus difficiles à défendre, même lorsque l'aliénation paraît justifiée sur le papier ?

Relances : Les mobilisez-vous à l'aide d'un outil formel, ou surtout à partir de votre jugement professionnel et de votre connaissance fine des collections ? Les critères vous servent-ils réellement de guide, ou interviennent-ils surtout a posteriori pour justifier la décision ?

AXE 3 : Écarts, freins et conditions d'opérationnalisation

- 9) Qu'est-ce qui freine le plus souvent les démarches d'aliénation dans votre pratique ?
- Relances :** Manque de temps, de ressources, complexité administrative, peur de l'erreur, documentation insuffisante, manque d'outils, autres priorités ? Lesquels influencent réellement vos décisions ?
- 10) Vous est-il déjà arrivé de repousser ou d'abandonner un dossier d'aliénation en raison de ces freins alors même que l'aliénation était justifiée sur le plan scientifique ou matériel ?
- Si oui, pouvez-vous m'en donner un exemple ?*
- Relances :** S'agissait-il d'un manque de temps, d'un dossier trop complexe, d'un manque de documentation, d'un arbitrage de priorités, d'une hésitation scientifique ou patrimoniale ?
- 11) Les contraintes d'espace influencent-elles concrètement vos décisions ? Autrement dit, y a-t-il des objets que vous conserveriez si vous aviez plus d'espace ?
- Relances :** Cela joue-t-il dans le choix des dossiers traités en priorité ? Dans l'attention portée à certains ensembles plus encombrants, redondants ou problématiques ? Est-ce que cela modifie vos arbitrages ?

AXE 4 : Recommandations

- 12) Selon vous, qu'est-ce qui rendrait la pratique de l'aliénation plus faisable, plus régulière ou plus soutenable dans votre travail quotidien ?
- Relances :** Critères plus clairs ou plus larges, nouveaux outils méthodologiques, plus de ressources dédiées, simplification des procédures, meilleure planification, organisation du travail, repérage plus systématique des objets à réévaluer, autre ?
- 13) Si vous deviez améliorer la pratique de l'aliénation sans ressources supplémentaires, qu'est-ce que vous changeriez en priorité ?
- Relances :** Organisation du travail, priorisation, outils, circulation de l'information, coordination entre acteurs, calendrier, critères, autre ?
- 14) Y a-t-il un aspect important pour vous que nous n'avons pas abordé ? Souhaitez-vous ajouter ou nuancer quelque chose ?

* *
*

Annexe A.3. : Guide d'entretien – Techniciens en muséologie

GUIDE D'ENTRETIEN – TECHNICIENS EN MUSÉOLOGIE

Environ 60 min

Cet entretien s'inscrit dans le cadre de mon travail dirigé de maîtrise en muséologie à l'UQAM, réalisé sous la direction de la professeure Anik Meunier. Il porte sur l'aliénation des biens de collection comme outil possible de gestion durable des collections, à partir d'une étude de cas menée au Musée de la civilisation.

Le Musée de la civilisation a été retenu en raison de son cadre institutionnel particulièrement structuré en matière de gestion et d'aliénation des collections. Sachant qu'il existe souvent un écart entre les cadres formels et leur mise en œuvre concrète, les questions proposées ne visent pas à revenir sur les politiques et règlements existants, mais à comprendre comment ces cadres se traduisent, au quotidien, dans la pratique.

L'objectif n'est pas de juger ce qui se fait ou ne se fait pas, mais de documenter les réalités du terrain : ce qui facilite le recours à l'aliénation, ce qui le freine, et les conditions dans lesquelles cette pratique pourrait être davantage intégrée à une logique de gestion durable des collections.

Il n'y a évidemment pas de bonnes ou de mauvaises réponses et votre participation est entièrement volontaire. Vous êtes libre de ne pas répondre à certaines questions, de nuancer vos propos ou de vous retirer de la démarche à tout moment. Avec votre accord, l'entretien pourra être enregistré à des fins d'analyse. Je serai la seule personne à avoir accès aux données, qui seront conservées de manière sécurisée et utilisées exclusivement à des fins académiques.

Pour la présentation des résultats, plusieurs options s'offrent à vous concernant la confidentialité de vos propos : être cité nominativement ; être cité par votre fonction (sachant que, selon la spécificité de votre poste, cette option ne garantit pas toujours un anonymat total) ; ou préférer une mention générique (par exemple : « un membre du personnel »), sans citer ni votre nom ni votre fonction précise.

Quelle que soit votre préférence, je m'engage à vous soumettre par courriel toute citation directe que je souhaiterais utiliser avant le dépôt final. Vous disposerez ainsi d'un droit de regard pour valider ou nuancer vos propos, ce qui vous assure un contrôle total sur ce qui sera rendu public.

N'hésitez pas à me faire part de vos préférences et à poser toute question avant de commencer.

Je vous remercie par avance pour le temps que vous consacrerez à cet entretien et pour votre transparence.

Votre contribution sera précieuse pour m'aider à saisir les pratiques concrètes et les enjeux réels liés à l'aliénation au Musée de la civilisation.

Si des précisions s'avéraient nécessaires par la suite, je me permettrai, avec votre accord, de vous recontacter ponctuellement, dans le respect du cadre convenu.

Mélanie Barzin
Étudiante à la maîtrise en muséologie, UQAM
+1 (438) 337-9687

Note : Il n'est pas nécessaire de remplir ou de renvoyer ce document. Je vous inviterai simplement à me confirmer votre choix de confidentialité (nominatif, titre ou générique) verbalement au début de notre entretien.

Introduction

- 1) Pouvez-vous me décrire brièvement votre rôle dans la gestion des collections et les types de tâches que vous réalisez au quotidien ?
-

AXE 1 : Place réelle de l'aliénation dans la pratique

- 2) Pouvez-vous me décrire concrètement un dossier d'aliénation auquel vous avez participé, depuis l'identification de l'objet jusqu'à la clôture de la procédure ?

Relances : À quel moment intervenez-vous ? Quelles sont vos tâches précises ? Avec qui travaillez-vous ? Qu'est-ce qui déclenche concrètement le traitement du dossier ? Que contient exactement le tableau de suivi ?

- 3) Dans votre travail, à quelles occasions êtes-vous amené à repérer ou manipuler des objets qui pourraient être candidats à une aliénation ?

Relances : Récolement, manipulation, inventaire, préparation d'exposition, numérisation, autre ? Que faites-vous dans ces cas-là ? À qui en parlez-vous ?

- 4) Si on prend un dossier d'aliénation déjà accepté, pouvez-vous me décrire concrètement ce qu'il reste à faire pour qu'il soit effectivement réalisé ?

Relances : Emballage, déplacement, transport, coordination, mise à jour des données, autre ?

- 5) Aujourd'hui, comment percevez-vous l'aliénation dans votre travail ? Comme un levier utile d'une saine gestion, comme une tâche difficile à intégrer, ou les deux à la fois ?

Pourquoi ?

Relances : Est-ce une pratique marginale, ponctuelle, régulière ? Est-elle pleinement intégrée à votre travail ou plutôt reportée face à d'autres priorités ?

AXE 2 : Priorités et organisation du travail

- 6) Comment s'arbitrent concrètement, dans votre travail quotidien, les priorités entre les aliénations et les autres tâches (prêts, expositions, acquisitions, numérisation, déplacements, etc.) ?
- 7) Avez-vous l'impression que certaines tâches liées à l'aliénation passent systématiquement après les autres ?
Pourquoi ?
- 8) Les procédures ou les outils prévus pour encadrer l'aliénation correspondent-ils à ce que vous faites réellement dans votre travail quotidien ?
Relances : Y a-t-il des étapes difficiles à appliquer ? Des ajustements informels ? Des raccourcis ? Des contournements ?

AXE 3 : Écarts, freins et conditions d'opérationnalisation

- 9) Quelles sont, concrètement, les étapes les plus longues ou les plus complexes dans le traitement d'un dossier d'aliénation ?
Relances : Repérage, localisation des objets, accès aux objets, manipulation, recherche d'information, coordination entre services, validation, emballage, déplacement, transport, mise à jour documentaire, autre ?
- 10) Qu'est-ce qui fait concrètement qu'un dossier d'aliénation « bloque » ou reste en attente ?
Relances : Vous est-il déjà arrivé de ne pas pouvoir aller au bout d'une démarche ? Qu'est-ce qui a bloqué ? Manque de temps, difficulté d'accès aux objets, manque d'information, dépendance à d'autres intervenants, priorités concurrentes, autres ? Le dossier a-t-il été repris plus tard ou laissé en suspens ?
- 11) Les contraintes matérielles (espace, accès aux réserves, organisation) influencent-elles concrètement votre travail sur ces dossiers ?
Relances : Difficulté à localiser les objets, à les manipuler, à les regrouper, à les documenter, à les prioriser ? La répartition du travail entre plusieurs sites complique-t-elle également les choses ?
- 12) Selon votre expérience, certains types de dossiers sont-ils plus difficiles à traiter que d'autres ?
Relances : Objets mal documentés, difficiles d'accès, ensembles volumineux, objets fragiles, dossiers anciens, autre ?

AXE 4 : Recommandations

13) Selon vous, qu'est-ce qui rendrait la gestion des dossiers d'aliénation plus faisable, plus régulière ou plus soutenable dans votre travail quotidien ?

Relances : Plus de temps, critères plus clairs ou plus larges, nouveaux outils méthodologiques, plus de ressources dédiées, simplification des procédures, meilleure planification, organisation du travail, repérage plus systématique des objets à réévaluer, autre ?

14) Si vous deviez améliorer les choses sans ressources supplémentaires, qu'est-ce qui ferait le plus de différence selon vous ?

Relances : Organisation du travail, priorisation, outils, circulation de l'information, coordination entre acteurs, calendrier, critères, autre ?

15) Y a-t-il un aspect important pour vous que nous n'avons pas abordé ? Souhaitez-vous ajouter ou nuancer quelque chose ?

* *
*

Annexe A.4. : Guide d'entretien – Coordonnatrice du CNCEC et responsable des aliénations

GUIDE D'ENTRETIEN – COORDINATRICE DU CNCEC

Environ 60 min

Cet entretien s'inscrit dans le cadre de mon travail dirigé de maîtrise en muséologie à l'UQAM, réalisé sous la direction de la professeure Anik Meunier. Il porte sur l'aliénation des biens de collection comme outil possible de gestion durable des collections, à partir d'une étude de cas menée au Musée de la civilisation.

Le Musée de la civilisation a été retenu en raison de son cadre institutionnel particulièrement structuré en matière de gestion et d'aliénation des collections. Sachant qu'il existe souvent un écart entre les cadres formels et leur mise en œuvre concrète, les questions proposées ne visent pas à revenir sur les politiques et règlements existants, mais à comprendre comment ces cadres se traduisent, au quotidien, dans la pratique.

L'objectif n'est pas de juger ce qui se fait ou ne se fait pas, mais de documenter les réalités du terrain : ce qui facilite le recours à l'aliénation, ce qui le freine, et les conditions dans lesquelles cette pratique pourrait être davantage intégrée à une logique de gestion durable des collections.

Il n'y a évidemment pas de bonnes ou de mauvaises réponses et votre participation est entièrement volontaire. Vous êtes libre de ne pas répondre à certaines questions, de nuancer vos propos ou de vous retirer de la démarche à tout moment. Avec votre accord, l'entretien pourra être enregistré à des fins d'analyse. Je serai la seule personne à avoir accès aux données, qui seront conservées de manière sécurisée et utilisées exclusivement à des fins académiques.

Pour la présentation des résultats, plusieurs options s'offrent à vous concernant la confidentialité de vos propos : être cité nominativement ; être cité par votre fonction (sachant que, selon la spécificité de votre poste, cette option ne garantit pas toujours un anonymat total) ; ou préférer une mention générique (par exemple : « un membre du personnel »), sans citer ni votre nom ni votre fonction précise.

Quelle que soit votre préférence, je m'engage à vous soumettre par courriel toute citation directe que je souhaiterais utiliser avant le dépôt final. Vous disposerez ainsi d'un droit de regard pour valider ou nuancer vos propos, ce qui vous assure un contrôle total sur ce qui sera rendu public.

N'hésitez pas à me faire part de vos préférences et à poser toute question avant de commencer.

Je vous remercie par avance pour le temps que vous consacrerez à cet entretien et pour votre transparence.

Votre contribution sera précieuse pour m'aider à saisir les pratiques concrètes et les enjeux réels liés à l'aliénation au Musée de la civilisation.

Si des précisions s'avéraient nécessaires par la suite, je me permettrai, avec votre accord, de vous recontacter ponctuellement, dans le respect du cadre convenu.

Mélanie Barzin
Étudiante à la maîtrise en muséologie, UQAM
+1 (438) 337-9687

Note : Il n'est pas nécessaire de remplir ou de renvoyer ce document. Je vous inviterai simplement à me confirmer votre choix de confidentialité (nominatif, titre ou générique) verbalement au début de notre entretien.

Introduction

- 1) Pouvez-vous me décrire brièvement votre rôle dans le processus d'aliénation et les responsabilités que vous assumez dans ce cadre ?

AXE 1 : Place réelle de l'aliénation dans la pratique

- 2) Pouvez-vous me décrire concrètement le déroulement d'un dossier d'aliénation, depuis son ouverture jusqu'à sa réalisation, tel que vous le suivez ou le coordonnez ? Quelles sont les principales étapes que vous suivez ou que vous devez (re)lancer ?

Relances : Qui intervient à chaque étape ? À quel moment intervenez-vous ? Comment le dossier circule-t-il ? Où se font les validations ? À partir de quand considérez-vous que le dossier est vraiment « lancé » ?

- 3) Selon votre expérience, à quelles occasions les dossiers d'aliénation sont-ils le plus souvent initiés ?

Relances : Récolement, révision de lots, contraintes d'espace, demandes spécifiques, autre ?

- 4) Aujourd'hui, comment percevez-vous l'aliénation dans votre travail ? Comme un levier utile d'une saine gestion, comme une tâche difficile à intégrer, ou les deux à la fois ?

Pourquoi ?

Relances : Est-ce une pratique marginale, ponctuelle, régulière ? Est-elle pleinement intégrée à votre travail ou plutôt reportée face à d'autres priorités ?

AXE 2 : Organisation du travail et coordination

- 5) Comment s'organise concrètement la coordination entre les différents acteurs impliqués dans les dossiers d'aliénation (conservateurs, techniciens, autres services) ?

- 6) À quels moments du processus les interactions entre ces acteurs sont-elles les plus importantes ou les plus sensibles ?

Relance : La circulation de l'information entre les différents intervenants vous semble-t-elle fluide ou y a-t-il au contraire des sources de ralentissements ?

- 7) Comment s'arbitrent les priorités entre les dossiers d'aliénation et les autres activités liées aux collections (prêts, expositions, acquisitions, numérisation, déplacements, etc.) ?

Relances : Qui décide ? Selon quels critères ? Avec quelles contraintes ? Avez-vous l'impression que certaines tâches liées à l'aliénation passent systématiquement après les autres ?

- 8) Les outils ou les procédures en place vous semblent-ils adaptés pour suivre les dossiers et coordonner les étapes ?

Relances : Quels sont-ils exactement ? Quelles sont leurs limites ? Y a-t-il des ajustements informels ? Des raccourcis ? Des contournements ?

- 9) Avez-vous l'impression qu'il existe un écart entre les cadres formels et ce qui est réellement faisable dans la pratique ?

Auriez-vous un exemple ?

Relances : À quel moment du processus cet écart apparaît-il le plus clairement ? Concrètement, que devez-vous faire différemment par rapport à ce qui est prévu ? Quelles sont les conséquences de cet écart sur les dossiers ? Cet écart est-il plutôt ponctuel ou structurel selon vous ? Certaines étapes sont-elles difficiles à appliquer telles quelles dans la réalité ?

- 10) Dans votre double rôle de conservatrice et de coordonnatrice, vous arrive-t-il d'avoir à arbitrer entre ce qui serait idéal sur le plan scientifique et ce qui est réellement faisable dans la pratique ?

Relances : Auriez-vous un exemple concret en tête ? À quel moment du processus ce type de compromis intervient-il le plus souvent ?

AXE 3 : Écarts, freins et conditions d'opérationnalisation

- 11) Qu'est-ce qui freine le plus souvent l'avancement des dossiers d'aliénation dans la pratique ? À quels moments du processus ?

Pourquoi ?

Relances : Repérage, localisation des objets, accès aux objets, manipulation, recherche d'information, coordination entre services, validation, emballage, déplacement, transport, mise à jour documentaire, autre ? Avez-vous l'impression que le blocage se situe davantage dans la préparation scientifique, la validation, ou la réalisation matérielle ? Quels types d'informations ou de pièces manquent le plus souvent dans les dossiers ?

12) Vous est-il déjà arrivé que certains dossiers n'aboutissent pas, ou restent en attente pendant longtemps ?

Si oui, pourquoi ?

Relances : Qu'est-ce qui a bloqué ? Manque de temps, difficulté d'accès aux objets, manque d'information, dépendance à d'autres intervenants, priorités concurrentes, autres ? Le dossier a-t-il été repris plus tard ou laissé en suspens ?

13) Selon votre expérience, certains types de dossiers sont-ils plus difficiles à traiter que d'autres ?

Relances : Objets mal documentés, difficiles d'accès, ensembles volumineux, objets fragiles, dossiers anciens, autres ?

14) Les contraintes matérielles (espace, accès aux réserves, organisation) influencent-elles concrètement la gestion et la priorisation des dossiers ?

Relances : Difficulté à localiser les objets, à les manipuler, à les regrouper, à les documenter, à les prioriser ? La répartition du travail entre plusieurs sites complique-t-elle également les choses ?

AXE 4 : Recommandations

15) Selon vous, qu'est-ce qui améliorerait le plus la fluidité du processus d'aliénation dans son ensemble ?

Relances : Plus de temps, critères plus clairs ou plus larges, nouveaux outils méthodologiques, plus de ressources dédiées, simplification des procédures, meilleure planification, organisation du travail, repérage plus systématique des objets à réévaluer, autre ?

16) Si vous deviez améliorer les choses sans ressources supplémentaires, qu'est-ce qui ferait le plus de différence selon vous ?

Relances : Organisation du travail, priorisation, outils, circulation de l'information, coordination entre acteurs, calendrier, critères, autre ?

17) Y a-t-il un aspect important pour vous que nous n'avons pas abordé ? Souhaitez-vous ajouter ou nuancer quelque chose ?

* *
*

Annexe A.5. : Guide d'entretien – Membres du comité externe

GUIDE D'ENTRETIEN – COMITÉ EXTERNE

Environ 60 min

Cet entretien s'inscrit dans le cadre de mon travail dirigé de maîtrise en muséologie à l'UQAM, réalisé sous la direction de la professeure Anik Meunier. Il porte sur l'aliénation des biens de collection comme outil possible de gestion durable des collections, à partir d'une étude de cas menée au Musée de la civilisation.

Le Musée de la civilisation a été retenu en raison de son cadre institutionnel particulièrement structuré en matière de gestion et d'aliénation des collections. Sachant qu'il existe souvent un écart entre les cadres formels et leur mise en œuvre concrète, les questions proposées ne visent pas à revenir sur les politiques et règlements existants, mais à comprendre comment ces cadres se traduisent, au quotidien, dans la pratique.

L'objectif n'est pas de juger ce qui se fait ou ne se fait pas, mais de documenter les réalités du terrain : ce qui facilite le recours à l'aliénation, ce qui le freine, et les conditions dans lesquelles cette pratique pourrait être davantage intégrée à une logique de gestion durable des collections.

Il n'y a évidemment pas de bonnes ou de mauvaises réponses et votre participation est entièrement volontaire. Vous êtes libre de ne pas répondre à certaines questions, de nuancer vos propos ou de vous retirer de la démarche à tout moment. Avec votre accord, l'entretien pourra être enregistré à des fins d'analyse. Je serai la seule personne à avoir accès aux données, qui seront conservées de manière sécurisée et utilisées exclusivement à des fins académiques.

Pour la présentation des résultats, plusieurs options s'offrent à vous concernant la confidentialité de vos propos : être cité nominativement ; être cité par votre fonction (sachant que, selon la spécificité de votre poste, cette option ne garantit pas toujours un anonymat total) ; ou préférer une mention générique (par exemple : « un membre du personnel »), sans citer ni votre nom ni votre fonction précise.

Quelle que soit votre préférence, je m'engage à vous soumettre par courriel toute citation directe que je souhaiterais utiliser avant le dépôt final. Vous disposerez ainsi d'un droit de regard pour valider ou nuancer vos propos, ce qui vous assure un contrôle total sur ce qui sera rendu public.

N'hésitez pas à me faire part de vos préférences et à poser toute question avant de commencer.

Je vous remercie par avance pour le temps que vous consacrerez à cet entretien et pour votre transparence.

Votre contribution sera précieuse pour m'aider à saisir les pratiques concrètes et les enjeux réels liés à l'aliénation au Musée de la civilisation.

Si des précisions s'avéraient nécessaires par la suite, je me permettrai, avec votre accord, de vous recontacter ponctuellement, dans le respect du cadre convenu.

Mélanie Barzin
Étudiante à la maîtrise en muséologie, UQAM
+1 (438) 337-9687

Note : Il n'est pas nécessaire de remplir ou de renvoyer ce document. Je vous inviterai simplement à me confirmer votre choix de confidentialité (nominatif, titre ou générique) verbalement au début de notre entretien.

Introduction

- 1) Pouvez-vous me décrire brièvement votre rôle au sein du comité externe et le type d'expertise que vous y apportez ? Votre travail d'archiviste influence-t-il la façon dont vous évaluez la qualité documentaire des dossiers ?
-

AXE 1 : Posture personnelle et rôle du comité externe

- 2) En tant que membre externe, êtes-vous à l'aise avec le fait de devoir vous prononcer sur des décisions d'aliénation ? Comment vivez-vous cette responsabilité ?

Relances : Votre regard extérieur vous semble-t-il être un avantage ou parfois une limite dans ces décisions ?

- 3) Votre mandat couvre à la fois l'examen des acquisitions et des aliénations. Diriez-vous que votre posture change lorsque vous examinez une aliénation par rapport à une acquisition ?

Si oui, pourquoi ?

Relances : Êtes-vous plus prudents ? Plus exigeants sur les preuves ? La responsabilité vous semble-t-elle plus lourde dans le cas d'une sortie définitive ? Avez-vous l'impression que l'institution est aussi exigeante pour justifier une sortie que pour justifier une entrée ? Avez-vous un exemple où vous avez davantage hésité ?

- 4) Selon vous, quelle est la valeur ajoutée principale du regard externe du comité dans ce processus ? Considérez-vous que votre rôle est avant tout de garantir l'objectivité scientifique des décisions, ou plutôt de protéger l'institution contre un risque de controverse publique ?

Relances : Dans la pratique, lequel de ces deux rôles prend le dessus ? Y a-t-il des situations où vous avez senti que votre présence servait surtout de bouclier institutionnel ? Est-ce que cela change votre manière de juger un dossier ?

AXE 2 : Examen concret des dossiers et processus de décision

- 5) Pouvez-vous me décrire concrètement comment se déroule l'examen d'un dossier d'aliénation en comité, depuis sa réception jusqu'à la décision ?

Relances : Qui présente le dossier ? Travaillez-vous à partir de documents, de photos, ou voyez-vous parfois les objets ?

- 6) Quels sont les éléments auxquels vous portez le plus attention lorsque vous analysez un dossier d'aliénation ?

Relances : Qu'est-ce qui vous convainc rapidement ? Un historique clair, des alternatives explorées, une justification solide ? Qu'est-ce qui au contraire vous rend plus prudent ?

- 7) Vous est-il déjà arrivé d'émettre des réserves importantes, de demander des précisions ou de recommander le retrait d'un dossier ?

Si oui, pour quels motifs principaux ?

Relances : Doute sur la provenance, manque de justification, sensibilité patrimoniale particulière ? Auriez-vous un exemple concret ?

AXE 3 : Nature des dossiers et points de tension

- 8) Dans mes entretiens, plusieurs personnes m'ont indiqué que la majorité des dossiers présentés au comité concernent des objets très dégradés ou manifestement inutilisables, ce qui suscite peu de débats. Est-ce que cela correspond à votre expérience ?

Relances : Dans ce cas, quel est réellement l'apport du comité externe sur ce type de dossiers ? Le dossier n'est-il pas déjà joué d'avance ? Vous sentiriez-vous à l'aise pour traiter des cas plus complexes — par exemple des objets en bon état mais jugés non pertinents, ou des dossiers à forte charge symbolique ?

- 9) Quels types de situations suscitent le plus d'hésitation ou de discussion au sein du comité ?

Pouvez-vous me donner un exemple marquant d'un dossier récent qui a suscité un véritable débat au sein du comité ?

Relances : Qu'est-ce qui faisait débat exactement ? Comment le comité a-t-il tranché ?

- 10) Avez-vous le sentiment de disposer de suffisamment d'informations pour apprécier pleinement la complexité des dossiers présentés ?

Si non, qu'est-ce qui vous manque le plus souvent ?

Relances : Les dossiers vous sont-ils transmis en avance ? Avez-vous une vision d'ensemble de la stratégie annuelle d'aliénation, ou les dossiers arrivent-ils au cas par cas ?

AXE 4 : Cadres formels, écarts et freins

- 11) Pour trancher, vous appuyez-vous principalement sur les critères formels de la *Politique* ou davantage sur la qualité de l'argumentaire et votre jugement d'expert ?

Relances : Dans la réalité, que regardez-vous en premier ?

- 12) Avez-vous le sentiment que les cadres existants vous laissent une marge d'interprétation suffisante pour exercer pleinement votre jugement ?

Relances : Y a-t-il des situations où vous vous êtes senti contraint par une procédure trop rigide, ou au contraire insuffisamment guidé ?

- 13) Le comité examine également les acquisitions. Face à la saturation des réserves que j'ai observée dans mes entretiens, avez-vous l'impression que le comité est devenu plus sévère dans l'évaluation des nouvelles entrées ? Vous est-il déjà arrivé de recommander le refus d'une acquisition pour des raisons d'espace ou de capacité ?

Relances : Comment articulez-vous, dans vos recommandations, la question des entrées et celle des sorties ?

AXE 5 : Recommandations

- 14) Y a-t-il quelque chose qui, selon vous, faciliterait le travail du comité en matière d'aliénation ?

Relances : Qu'est-ce qui vous ferait gagner du temps ou faciliterait concrètement votre travail (critères plus larges, dossiers plus synthétiques, outils méthodologiques supplémentaires, autre) ? Si vous deviez changer une seule chose au niveau du comité ?

- 15) Y a-t-il un aspect important pour vous que nous n'avons pas abordé ? Souhaitez-vous ajouter ou nuancer quelque chose ?

* *
*

ANNEXE B
CERTIFICAT D'ÉTHIQUE DE LA RECHERCHE

Groupe en éthique
de la recherche

Piloter l'éthique de la recherche humaine

EPTC 2: FER 2022



Certificat de réussite

Ce document certifie que

Mélanie Barzin

*a complété avec succès la Formation en éthique de la recherche
basée sur l'Énoncé de politiques des trois Conseils : Éthique de la
recherche avec des êtres humains (EPTC 2: FER 2022)*

& **Numero de certificat& 0001495051**

22 octobre, 2025

ANNEXE C
LISTE DES PARTICIPANTS

NOM	FONCTION	DATE DE L'ENTRETIEN
Luc St-Amand	Directeur des collections	17 février 2026 25 février 2026
Valérie Bouchard	Conservatrice	31 mars 2026
Sophie Couture-Samson	Conservatrice, coordonnatrice du CNCEC et responsable des aliénations	31 mars 2026
Stéphanie Gélinas	Technicienne en muséologie	1 ^{er} avril 2026
Participant anonymisé	Membre du comité externe de développement des collections	20 avril 2026

BIBLIOGRAPHIE

- Association des musées canadiens (AMC). (2006). *Principes déontologiques*.
- Bergeron, Y. (2022). Gestion des collections. Dans F. Mairesse (dir.), *Dictionnaire de muséologie* (p. 296-299). Armand Colin. <https://doi.org/10.3917/arco.maire.2022.01>
- Bourgeois, C. (2023). *Au-delà des objets : une étude des politiques de gestion des collections dans les musées d'art du Québec et du Canada* [Rapport de travail dirigé, Université du Québec à Montréal]. <https://archipel.uqam.ca/18034/>
- Comité d'éthique de l'ICOM (ETHCOM). (2019, septembre). *Directives du Conseil international des musées sur l'aliénation des collections*. Conseil international des musées (ICOM). <https://icom.museum/wp-content/uploads/2019/10/Directives-du-Conseil-international-des-mus%C3%A9es-sur-l%E2%80%99ali%C3%A9nation-des-collections.pdf>
- Conseil international des musées (ICOM). (2017). *Code de déontologie de l'ICOM pour les musées*. ICOM.
- Conseil international des musées (ICOM). (2024a, mai). *Les réserves muséales à travers le monde* [Groupe de travail sur les collections en réserve]. ICOM. https://icom.museum/wp-content/uploads/2024/05/Rapport-reserves_ICOM_FR_Final.pdf
- Conseil international des musées (ICOM). (2024b, décembre). *Penser le musée de demain - La décroissance en questions* [Journée professionnelle 2024]. ICOM France. <https://www.icom-musees.fr/ressources/penser-le-musee-de-demain-la-decroissance-en-questions-0>
- Corbo, C., Lacroix, L. et Lavigne, M. (2013, 29 octobre). *Rapport du groupe de travail sur l'avenir du réseau muséal québécois - Entre mémoire et devenir*. <https://cdn-contenu.quebec.ca/cdn-contenu/adm/min/culture-communications/publications-adm/rapport/RA-Reseau-museal.pdf>
- Crémière, C. (2021). Moins mais mieux - Eloge du tri. *La lettre de l'Ocim : L'aliénation des collections muséales en question, Juillet-Août 2021*(196), 16-21. <https://doi.org/10.4000/ocim.4385>
- Davis, P. (2022). Durabilité. Dans F. Mairesse (dir.), *Dictionnaire de muséologie* (p. 209). Armand Colin. <https://doi.org/10.3917/arco.maire.2022.01>
- Jacobi, D. (2021a). Introduction. Le futur antérieur des collections patrimoniales. Dans D. Jacobi (dir.), *Les collections patrimoniales ont-elles un avenir ?* (vol. 37, p. 11-30). Culture & Musées.
- Jacobi, D. (2021b). Se défaire des collections muséales ? *La lettre de l'Ocim : L'aliénation des collections muséales en question, Juillet-Août 2021*(196), 10-15. <https://doi.org/10.4000/ocim.4385>

- Karsenti, T. et Demers, S. (2018). Chapitre 11 - L'étude de cas. Dans T. Karsenti et L. Savoie-Zajc (dir.), *La recherche en éducation : étapes et approches* (4e édition, pp. 289-316). Les Presses de l'Université de Montréal. <https://doi.org/10.2307/j.ctv69sv3w.14>
- Latouche, S. (2021). Muséologie et décroissance. *La Lettre de l'OCIM. Musées, Patrimoine et Culture scientifiques et techniques*, (196), 38-43. <https://doi.org/10.4000/ocim.4405>
- Loget, V. (2025). *Les cadres et les enjeux de l'aliénation au temps des controverses publiques (1972-2022)* [Thèse ou essai doctoral accepté, Université du Québec à Montréal].
- Mairesse, F. (2010). La question de l'aliénation : cinq pistes de réflexion. Dans A. Desvallées et ICOFOM, *33ème Symposium annuel - L'aliénation et la restitution du patrimoine culturel : une nouvelle déontologie mondiale* - (p. 19-24).
- Mairesse, F. (2021). La collection a-t-elle un avenir au sein du musée ? *Culture & Musées*, (37), 31-52. <https://doi.org/10.4000/culturemusees.6124>
- Mairesse, F. (2022a). Gouvernance. Dans F. Mairesse (dir.), *Dictionnaire de muséologie* (p. 300). Armand Colin. <https://doi.org/10.3917/arco.maire.2022.01>
- Mairesse, F. (2022b). Muséalisation. Dans F. Mairesse (dir.), *Dictionnaire de muséologie* (p. 382-386). Armand Colin. <https://doi.org/10.3917/arco.maire.2022.01>
- Mairesse, F. (2024). Évolution et révolution des réserves. Dans T. N. Beltrame et Y. Kreplak, *Les réserves des musées: écologies des collections* (p. 335-344). les Presses du réel.
- Meunier, A., Luckerhoff, J. et Guillemette, F. (2020). Chapitre 1 - Les entretiens inductifs en muséologie. Dans M.-S. Poli (dir.), *Chercheurs à l'écoute - Méthodes qualitatives pour saisir les effets d'une expérience culturelle* (p. 13-28). Presses de l'Université du Québec.
- Morgan, J. et Macdonald, S. (2021). Faire décroître les collections pour le patrimoine du futur. Dans D. Jacobi (dir.), *Les collections patrimoniales ont-elles un avenir ?* (vol. 37, p. 163-196). Culture & Musées.
- Musée de la civilisation. (2014). *Rapport annuel 2013-2014*. <https://mcq.org/wp-content/uploads/2023/06/rapport-annuel-2013-2014.pdf>
- Musée de la civilisation. (2015). *Rapport annuel 2014-2015*. <https://mcq.org/wp-content/uploads/2023/06/rapport-annuel-2014-2015.pdf>
- Musée de la civilisation. (2016). *Rapport annuel 2015-2016*. <https://mcq.org/wp-content/uploads/2023/06/rapport-annuel-2015-2016.pdf>
- Musée de la civilisation. (2017). *Rapport annuel 2016-2017*. <https://mcq.org/wp-content/uploads/2023/06/rapport-annuel-2016-2017.pdf>

- Musée de la civilisation. (2018). *Rapport annuel 2017-2018*. <https://mcq.org/wp-content/uploads/2023/06/rapport-annuel-2017-2018.pdf>
- Musée de la civilisation. (2019). *Rapport annuel 2018-2019*. <https://mcq.org/wp-content/uploads/2023/06/rapport-annuel-2018-2019.pdf>
- Musée de la civilisation. (2020). *Rapport annuel 2019-2020*. https://mcq.org/wp-content/uploads/2023/06/rapport-annuel-2019_2020.pdf
- Musée de la civilisation. (2021). *Rapport annuel 2020-2021*. <https://mcq.org/wp-content/uploads/2023/06/rapport-annuel-2020-2021.pdf>
- Musée de la civilisation. (2022). *Rapport annuel 2021-2022*. <https://mcq.org/wp-content/uploads/2023/06/rapport-annuel-2021-2022.pdf>
- Musée de la civilisation. (2023a). *Plan stratégique 2023-2027*. <https://mcq.org/wp-content/uploads/2023/12/plan-strategique-mcq.pdf>
- Musée de la civilisation. (2023b). *Rapport annuel 2022-2023*. <https://mcq.org/wp-content/uploads/2023/10/rapport-annuel-2022-2023.pdf>
- Musée de la civilisation. (2024a, 11 décembre). *Politique sur la gestion des collections*. <https://mcq.org/wp-content/uploads/2023/05/politique-gestion-collections.pdf>
- Musée de la civilisation. (2024b). *Rapport annuel 2023-2024*. <https://mcq.org/wp-content/uploads/2024/09/rapport-annuel-2023-2024.pdf>
- Musée de la civilisation. (2024c, 11 décembre). *Règlement de régie interne*. <https://mcq.org/wp-content/uploads/2023/05/reglement-regie-interne.pdf>
- Musée de la civilisation. (2024d, 11 décembre). *Règlement général*. Musée de la civilisation. <https://mcq.org/wp-content/uploads/2023/05/reglement-general.pdf>
- Musée de la civilisation. (2024e, 11 décembre). *Règlement sur le comité d'audit*. <https://mcq.org/wp-content/uploads/2023/05/reglement-comite-audit.pdf>
- Musée de la civilisation. (2024f, 11 décembre). *Règlement sur le comité de gouvernance et d'éthique*. <https://mcq.org/wp-content/uploads/2023/05/reglement-comite-gouvernance-ethique.pdf>
- Musée de la civilisation. (2024g, 11 décembre). *Règlement sur le comité des ressources humaines*. <https://mcq.org/wp-content/uploads/2023/05/reglement-comite-ressources-humaines.pdf>
- Musée de la civilisation. (2025a, 10 décembre). *Politique sur la gestion des collections*. <https://mcq.org/wp-content/uploads/2023/05/politique-gestion-collections.pdf>

- Musée de la civilisation. (2025b). *Rapport annuel 2024-2025*. <https://mcq.org/wp-content/uploads/2025/10/rapport-annuel-2024-2025.pdf>
- Musée de la civilisation. (s. d.-a). Accès à l'information - Organigramme. <https://mcq.org/wp-content/uploads/2023/05/organigramme-mcq.pdf>
- Musée de la civilisation. (s. d.-b). CA et comités. <https://mcq.org/a-propos/ca-et-comites/>
- Musée de la civilisation. (s. d.-c). Équipe de direction. <https://mcq.org/a-propos/equipe-de-direction/>
- Musée de la civilisation. (s. d.-d). Profil institutionnel. <https://mcq.org/a-propos/profil-institutionnel/>
- Provencher St-Pierre, L. (2020). *Qualifier, requalifier et disqualifier l'objet de collection : ethnologie du quotidien et pratiques de collectionnement dans les musées de société du Québec* [Thèse ou essai doctoral accepté, Université du Québec à Montréal]. <https://archipel.uqam.ca/14521/>
- Provencher St-Pierre, L. (2022). Le refus, une stratégie de développement des collections muséales. *Culture & musées*, 39, 191-211. <https://doi.org/10.4000/culturemusees.8070>
- Québec. *Loi sur la gouvernance des sociétés d'État*. RLRQ c. G-1.02. <https://www.legisquebec.gouv.qc.ca/fr/pdf/lc/G-1.02.pdf>
- Québec. *Loi sur les musées nationaux*. RLRQ c. M-44. <https://www.legisquebec.gouv.qc.ca/fr/document/lc/M-44>
- Rondeau, K., Paillé, P. et Bédard, E. (2023). La confection d'un guide d'entretien pas à pas dans l'enquête qualitative. *Recherches qualitatives*, 42(1), 5-29. <https://doi.org/10.7202/1100242ar>
- Savoie-Zajc, L. (2018). Chapitre 7 - La recherche qualitative/interprétative. Dans T. Karsenti et L. Savoie-Zajc (dir.), *La recherche en éducation : étapes et approches* (4e édition, p. 191-218). Les Presses de l'Université de Montréal. <https://doi.org/10.2307/j.ctv69sv3w.10>
- Société des musées du Québec (SMQ). (2014a). *Code de déontologie muséale*. https://www.musees.qc.ca/content/download/781/10516/version/1/file/smq_code_deontologie.pdf
- Société des musées du Québec (SMQ). (2014b). *Normes en gestion des collections*. Société des musées du Québec. <https://www.musees.qc.ca/content/download/14577/214112/version/1/file/Normes%20en%20gestion%20des%20collections.pdf>
- Société des musées du Québec (SMQ). (2014c, juin). *Pour une vision partagée du collectionnement au Québec* [Rapport d'étude]. https://www.musees.qc.ca/content/download/17063/251840/version/1/file/2014_Pour%20une%20vision%20partag%C3%A9e%20du%20collectionnement.pdf

- Société des musées du Québec (SMQ). (2016, 11 mai). *Rédiger des politiques d'acquisition et d'aliénation en milieu muséal* [Guide électronique].
<https://www.musees.qc.ca/fr/professionnel/guidesel/acquisition/index.html>
- SSIM - Service de soutien aux institutions muséales. (2008). *Élaborer une politique de gestion des collections: guide pratique*. Ministère de la Culture, des Communications et de la Condition féminine - Direction du patrimoine et de la muséologie.
<https://collections.banq.qc.ca/ark:/52327/bs265184>
- Tisdell, E. J., Merriam, S. B. et Stuckey-Peyrot, H. L. (2025). *Qualitative research : A guide to design and implementation* (Fifth edition). Jossey-Bass.
- Vérificateur général du Québec (VGQ). (2011). *Chapitre 9 - Gestion des musées* (Tome II) [Rapport à l'Assemblée nationale pour l'année 2010-2011]. Assemblée nationale du Québec.
- Wijsmuller, D. (2022). Aliénation. Dans F. Mairesse (dir.), *Dictionnaire de muséologie* (p. 61-64). Armand Colin. <https://doi.org/10.3917/arco.maire.2022.01>