

# L'action coopérative. Une proposition d'ancrage des musées dans la vie régionale

Geneviève Provencher-St-Cyr

Volume 2, Number 2, April 2008

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/1033591ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/1033591ar>

[See table of contents](#)

## Publisher(s)

Association Québécoise de Promotion des Recherches Étudiantes en  
Muséologie (AQPREM)

## ISSN

1718-5181 (print)

1929-7815 (digital)

[Explore this journal](#)

## Cite this article

Provencher-St-Cyr, G. (2008). L'action coopérative. Une proposition d'ancrage des musées dans la vie régionale. *Muséologies*, 2(2), 96–111.  
<https://doi.org/10.7202/1033591ar>

## Article abstract

Pour les musées régionaux, la distanciation entre eux et leurs communautés est un problème actuel et préoccupant. Par l'analyse théorique de l'évolution du rôle social des musées et par l'étude de cas du Musée de Charlevoix et des Charlevoisiens, Geneviève Provencher-St-Cyr établit l'importance et l'avenir de l'action coopérative au sein des musées de région.

Article quatre

0,41



L'action coopérative. Une proposition  
d'ancrage des musées dans la vie régionale

0,51



0,61



0,71



Pour les musées régionaux, la distanciation entre eux et leurs communautés est un problème actuel et préoccupant. Par l'analyse théorique de l'évolution du rôle social des musées et par l'étude de cas du Musée de Charlevoix et des Charlevoisiens, Geneviève Provencher-St-Cyr établit l'importance et l'avenir de l'action coopérative au sein des musées de région.

GENEVIÈVE PROVENCHER-ST-CYR EST TITULAIRE D'UN BACCALAU-  
RÉAT EN DESIGN DE L'ENVIRONNEMENT DE L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À  
MONTRÉAL ET D'UN DIPLÔME D'ÉTUDES SUPÉRIEURES EN MUSÉOLOGIE  
DE L'UNIVERSITÉ LAVAL AU COURS DUQUEL ELLE A EFFECTUÉ UN  
STAGE AU MUSÉE DE CHARLEVOIX. DEPUIS, ELLE A TRAVAILLÉ À TITRE  
D'ÉVALUATRICE AU MUSÉE DE LA CIVILISATION ET DE TECHNICIENNE EN  
MUSÉOLOGIE À LA VILLE DE QUÉBEC. [provencherstcyr@yahoo.ca]

Il n'est pas rare de voir qu'une importante distance se glisse entre les institutions muséales régionales et leurs communautés<sup>[1]</sup> alors qu'il en était autrement lors de leur fondation. Cette situation se produit généralement une fois que le musée gagne de l'autonomie et que les postes principaux sont occupés par des professionnels. Les nouvelles préoccupations nécessitent moins l'appui des membres de la communauté et la direction se tourne vers des solutions à l'extérieur de l'institution (aide gouvernementale, firmes spécialisées). Le musée devient alors un musée pour l'autre et cela, malgré sa mission de refléter le milieu et la provenance de sa collection. Bref, le sentiment d'appropriation s'est estompé au fil du temps.

[1]

Dans le présent document, le terme « musée » et ses dérivés comprennent l'ensemble des institutions à caractère muséal, y compris les musées, les centres d'interprétation, certains centres d'exposition.

Pour sa part, le terme « communauté » est pris au sens large, c'est-à-dire qu'il réfère à l'ensemble des habitants d'une même région qui partagent par cette même proximité des liens sociaux.

Ce mouvement de distanciation est-il réversible ? Et, si c'est le cas, comment faire ? Pour y répondre, nous avons entrepris l'examen de la situation sur deux fronts, l'un théorique, l'analyse de l'évolution du rôle social des musées, l'autre empirique, une étude de cas.

### Évolution et perspectives du rôle social des musées

Dans son livre *Des musées en quête d'identité*, Serge Chaumier identifie quatre générations de musées qui se différencient du point de vue du discours tenu, du rôle du public, de l'organisation institutionnelle et de leurs fonctions sociales. Il s'agit des « musées savants », des « musées associatifs et de la nouvelle muséologie », des « musées de sociétés et des musées forums » et, pour terminer, des « musées d'un futur rapproché »<sup>[2]</sup>. Nous avons examiné, pour chacune de ces générations, leur rapport souhaité avec le public visiteur et, le cas échéant, la communauté vivant à proximité. Il s'est avéré que le musée, pris au sens générique, s'était successivement donné différents rôles sociaux – et avait par le fait même proposé différents rôles à son public –, amenant le développement de nouvelles structures muséales. On remarque que ces changements ne se sont pas faits de manière progressive et linéaire, mais

[2]

CHAUMIER, Serge.  
*Des musées en quête d'identité: Écomusée versus technomusée*. Paris: L'Harmattan, coll. « Nouvelles études Anthropologiques », 2003, p. 272.

décrivent un mouvement de va-et-vient entre une vision exclusive et inclusive de la communauté, mouvement qui tend progressivement, croyons-nous, à se recentrer.

Ce mouvement de pendule prend naissance dès les premiers musées, déjà caractérisés par une relation autoritaire et unidirectionnelle avec leurs publics, « où le discours savant et autosuffisant s'abattait d'un détenteur de savoir à une foule supposée ignorante<sup>[3]</sup>. » Somme toute, le rôle social des musées savants est particulièrement élémentaire, d'autant plus que ces musées s'adressent essentiellement à une portion très restreinte de l'ensemble de la société : les amateurs avertis et les experts. Ainsi, seule cette minorité a réellement accès à ces lieux d'apprentissage et de démonstrations, puisqu'elle seule est détentrice des clés interprétatives.

L'arrivée d'une deuxième génération de musées renverse complètement et intentionnellement ce paradigme. En voulant inclure les populations « oubliées »<sup>[4]</sup>, l'écomuséologie, la nouvelle muséologie, la muséologie de voisinage ou les autres types de musées associatifs ont créé des fonctions sociales et identitaires qui apparaissent comme les éléments centraux au détriment de la recherche et de la conservation qui en deviennent les instruments<sup>[5]</sup>. L'objectif est clair : abolir toute distance entre le milieu et le contenu du musée. Il y a donc création d'une relation en parfaite symbiose, du moins théoriquement. Le pouvoir décisionnel est entièrement détenu par une communauté et le musée se transforme en un outil qui participe pleinement au développement d'une microsociété. Les sphères tant économiques, sociales, sanitaires, identitaires que culturelles font partie du champ d'intervention de ce type d'établissement.

Dans les musées forums et les musées de société<sup>[6]</sup>, le rôle social du musée se rapproche de la vision exclusive des musées savants. La population vivant à proximité n'a donc pas nécessairement sa place aux côtés de la direction. En fait, elle se détache peu des visiteurs provenant de l'extérieur de la région. Ensemble, ils participent indirectement aux décisions en endossant les rôles d'apprenti, de débateur, de penseur à l'intérieur des expositions et des activités organisées pour eux. De cette manière, le musée cède une partie de son autorité savante en entrouvrant ses portes à la discussion et à l'interprétation. De plus, un grand effort est fait pour mieux connaître ses publics sous toutes leurs facettes, grâce à des techniques d'évaluation<sup>[7]</sup>. Le public se transforme peu à peu en « client » que l'on écoute, que l'on aspire à satisfaire et qui peut même avoir ses exigences.

Il est évidemment très difficile de définir convenablement quelle sera la prochaine génération de musées, puisque nous n'avons que très peu de recul. Pour sa part, S. Chaumier la décrit en ces termes : « On peut postuler un quatrième temps de la muséologie qui s'affirme depuis le début des années

**[3]**  
*Idem*, p. 31.

**[4]**  
Il s'agit surtout des publics non traditionnels : les communautés ethniques, les personnes défavorisées, les habitants des quartiers peu nantis, les ouvriers, etc.

**[5]**  
UNESCO.  
« Recommandations présentées à l'UNESCO par la Table ronde de Santiago du Chili ». *Museum*, vol. XXV, n° 3, 1973, p. 200.

**[6]**  
Les musées de société sont ici compris comme des musées qui sont centrés sur l'homme et ses réalisations (écomusées, musées d'histoire, d'ethnographie, de science et techniques, de patrimoine industriel, d'art et traditions, etc.) et qui privilégient une approche multi-thématique, où les différentes composantes de la vie sociale sont mises en valeur.

**[7]**  
ARPIN, Roland.  
*Des musées pour aujourd'hui*. Québec : Musée de la civilisation, 1997, p. 267.

[8]

CHAUMIER,  
*op. cit.*, p. 31.

[9]

Notons aussi divers apports :  
KARP, Ivan. *et al. Museums and communities*. Washington, DC et Londres : Smithsonian Institution, 1992, 614 p.; BLACK, Graham.*The Engaging Museum: Developing Museums for Visitors Involvement*. London et New York : Routledge, 2005, 308 p.; AUSTRALIA HERITAGE COMMISSION. *Protecting Heritage Places*. <<http://www.heritage.gov.au/protecting.html>> (consulté en janvier 2008).

[10]

AAM BOARD OF DIRECTORS. *Museums and Community resolution*. <<http://www.aam-us.org/sp/m-and-c-board-resol.cfm>> (consulté en janvier 2008).

[11]

Mentionnons comme exemple : RÉSEAU CANADIEN D'INFORMATION SUR LE PATRIMOINE (RCIP). *Élaboration de chroniques et gestion de projets pour les musées communautaires*. <<http://www.chin.gc.ca/Francais/Carrefour-Du-Savoir/didacticiels.php>> (consulté en janvier 2008).

[12]

Notons le travail remarquable des organismes suivants : OHIO LIBRARY COUNCIL. *Community Connections: A Toolkit for Public Libraries*. <[www.olc.org](http://www.olc.org)> (consulté en janvier 2008); MUSEUMS, LIBRARIES, ARCHIVES COUNCIL (MLA). *Community Engagement in Public Libraries: a Toolkit for Public Library Staff*. <<http://www.mla.gov.uk/>> (consulté en janvier 2008); BENTON FOUNDATION. *Partners in Public Service: Models for Collaboration*. <<http://www.benton.org/publibrary/practice/features/PIPS/home.html>> (consulté en janvier 2008).

quatre-vingt-dix, avec une muséologie de points de vue, centrée moins sur les objets et les savoirs que sur le visiteur lui-même. À l'extrême, le visiteur peut être mis en scène pour les autres visiteurs<sup>[8]</sup>. » Nous avons effectivement pu observer l'apparition de nouvelles tendances sociales davantage axées sur le public dans le paysage de la muséologie et de la bibliothéconomie.

Avec ses 12 livres sur le sujet, l'American Association of Museums (AAM) se pose en chef de file dans l'engagement communautaire<sup>[9]</sup>: « *The American Association of Museums urges all museums to embrace their responsibility to be active and collaborative civic institutions and to respond to the aspirations and needs of citizens in their communities*<sup>[10]</sup>. » Le terme *community* réfère alors à un groupe particulier, souvent un groupe marginalisé. On y comprend que le musée a le double devoir de s'intéresser à « ses communautés » parce qu'elles ne font pas partie du public traditionnel et, en même temps, de servir d'agent de sensibilisation à certaines causes les touchant directement. Sauf exception, il s'agit d'inclure des représentants (humains et artefactuels) au sein même du musée et de créer une variété de partenariats afin de raffermir la relation<sup>[11]</sup>. Cette dernière est donc plutôt dirigée vers la communauté, malgré le fait qu'on observe déjà les prémices d'une relation plus égalitaire.

C'est le cas dans le milieu de la bibliothéconomie où une approche holistique du rôle social est bien présente. Déjà plusieurs guides, programmes et ressources pratiques sont développés par des universités nord-américaines et par le gouvernement anglais<sup>[12]</sup>. Selon le Museums, Libraries and Archives Council (MLA), les groupes communautaires, les partenariats avec les écoles et les centres culturels ne peuvent plus se dissocier des bibliothèques :

*Libraries are public anchors for neighbourhoods and for communities. They provide a sense of stability. For the majority of the population, libraries are acknowledged as safe, welcoming neutral spaces open to all in the community. They attract users from across the social spectrum [...] All libraries need to work to establish programmes that will engage groups and individuals that are hard to reach by identifying them and establishing what are their particular needs and then by redesigning services when necessary so that there are no barriers to inclusion. Those libraries, which are already successful in this important work, frequently involve the communities themselves in the design and implementation of services [ 13 ].*

Non seulement on essaie de mieux connaître ses visiteurs et de les définir, mais on souhaite aussi qu'ils prennent une plus grande place au sein même des organisations. À la différence du mouvement de la nouvelle muséologie, la communauté ne prend pas directement part aux décisions ; elle participe plutôt à la création d'événements qui lui sont destinés. Pour sa part, l'institution culturelle est responsable de choisir les éléments entrant et sortant, alors que le degré d'interpénétration et d'influence réciproque est établi dans un plan adaptable selon chaque situation. En ce sens, on peut parler d'une relation à la fois perméable et sélective.

### Le point de vue charlevoisien : entre utilitarisme et participation muséale

D'ores et déjà, nous savons que cette chronologie n'est pas représentative de la réalité des musées québécois. Nous sommes plutôt en présence d'une masse influencée par un peu toutes ces générations. Souvent, à l'intérieur d'un même musée, nous en retrouvons des traces à divers niveaux. Aussi, voyons comment ce mélange peut entraîner différentes perceptions de la part d'une communauté régionale.

C'est dans ce but que nous avons analysé les témoignages de Charlevoisiens recueillis lors d'une enquête de terrain à l'été 2006<sup>(14)</sup>. Il s'agissait d'un projet en deux étapes. Nous avons d'abord mené une enquête qualitative auprès de 56 personnes dans la région. Puis, 40 Charlevoisiens ont été placés en position d'expert à même la réserve muséale. Nous visions ainsi à amorcer un dialogue entre le musée et la communauté, afin de mieux cerner un problème d'achalandage local et de méconnaissance de la collection muséale et de faire émerger des solutions directement de la population<sup>(15)</sup>. Pour les besoins de la présente analyse, seuls les propos issus de l'enquête qualitative sont utilisés.

L'étude du matériel récolté a mis à jour une vision dichotomique qu'a le peuple charlevoisien vis-à-vis son territoire : à la fois une fierté de ses racines et une vision touristique<sup>(16)</sup>. Cette ambivalence a un impact sur la perception du musée qui en est une sorte d'incarnation ; il est l'essence de Charlevoix mis en scène pour l'Autre. De plus, il y a une sorte de ségrégation entre les lieux pour « nous » et pour l'« Autre ». Les lieux considérés comme touristiques, tel le musée régional, sont ainsi peu fréquentés par la clientèle locale<sup>(17)</sup>. Cela se remarque par une exclusion volontaire des participants qui dissocient leur profil personnel du visiteur habituel. Ils se considèrent alors trop vieux, trop jeunes, pas assez cultivés ou disent que le musée n'est tout

#### [13]

MLA. *Community Engagement in Public Libraries: a Report on Current Practice and Future Developments*. <[http://www.mla.gov.uk/website/programmes/framework/framework\\_programmes/Report\\_and\\_Toolkit/](http://www.mla.gov.uk/website/programmes/framework/framework_programmes/Report_and_Toolkit/)> (consulté en janvier 2008).

#### [14]

Il s'agit d'un stage effectué sous la direction de Philippe Dubé dans le cadre du Diplôme d'études supérieures en muséologie de l'Université Laval et prolongé par une enquête sur les relations communautaires des musées dans la région des Asturies en Espagne.

#### [15]

Il s'agit de la mise en application de la proposition théorique de Philippe Dubé décrite a posteriori dans : DUBÉ, Philippe (en coll. avec Geneviève PROVENCHER-ST-CYR).

\*Un musée : ses collections, sa communauté et les technologies de l'information et de la communication». *Musées*, vol. 26, 2007, p. 84-90.

#### [16]

La Société d'histoire de Charlevoix consacre un numéro entier à cette thématique : *Revue d'histoire de Charlevoix*, n° 41, «Charlevoix – Culture locale, culture de l'Autre», 24 p. (sous la direction de Serge Gauthier et Christian Harvey).

#### [17]

Lors de l'analyse des données, nous avons déterminé que le taux de fréquentation régional du Musée de Charlevoix était bien en deçà des moyennes régionale et provinciale inscrites dans le rapport produit en juillet 2000 par le Ministère de la Culture et des Communications du Québec. (SANTERRE, Lise et ROSAIRE GARON. *Portrait statistique des institutions muséales du Québec, 1998 : résultats d'enquête*. MCCO, Direction de l'action stratégique, de la recherche et de la statistique.).

simplement pas dans leur champ d'intérêt. Cette attitude de distanciation est observée dans la plupart des entrevues. En voici un exemple éloquent :

*- Ce que je cherche de Charlevoix, je l'obtiens de ma galerie. Je pense que j'ai pas besoin d'aller le chercher. Surtout tantôt, quand vous l'expliquiez, ça doit être représentatif de Charlevoix. Je n'ai pas besoin d'aller le chercher dans un musée. Alors, je suis dans mon milieu, je côtoie des gens.*

Il ne faut toutefois pas confondre distanciation et indifférence. À la question « Qu'est-ce que vous pensez du Musée ? », 57 % des idées émises sont jugées plutôt négatives et 42 % plutôt positives. Nous pouvons en déduire que, malgré l'idée répandue que le musée ne s'adresse pas directement aux Charlevoisiens, il fait bel et bien partie de la vie régionale, puisque chacun s'est forgé une opinion à son sujet. De surcroît, nous ne pouvons pas considérer *a priori* qu'ils n'ont aucun intérêt envers ce lieu culturel. Le premier argument justifiant la non-fréquentation du lieu est lié à la méconnaissance des activités qui s'y déroulent. Les gens souhaitent être mieux informés et que l'information leur soit proposée dans les endroits qu'ils fréquentent habituellement (envois postaux à la maison, écoles, centres de jour, hôtels, journaux locaux). Les autres arguments se résument par le désir de vivre une expérience enrichissante. Bien sûr, cela passe d'abord par les objets exposés et les activités organisées qui doivent les toucher de plus près, mais aussi par la perception que le musée est un lieu vivant dans son milieu :

*- Il pourrait faire un relais dans la région. Une espèce de chasse au trésor où est-ce qu'il faudrait passer par le musée pour trouver certaines informations.*

*- Il faudrait que ça devienne une habitude. Même tous les mois, du genre tous les dimanches ou les troisièmes lundis de Pâques, que tu viennes avec tes chums à force d'y aller parce que ça t'intéresse.*

*- Faire des expositions qui concernent le monde. Comme l'exposition de physique de tout à l'heure. Il faudrait voir ce que les gens de la région veulent voir, c'est quoi qu'ils aiment.*

*- Aller voir quelqu'un qui expose, puis pas besoin de trop penser pour y aller.*

Nous avons aussi remarqué qu'aucune des personnes interrogées n'a mentionné que le fait de s'impliquer dans les activités du musée serait une source de motivation à y aller davantage. Par ailleurs, son importance dans la région n'est pas mise en cause et il y a un réel désir d'entrer en contact avec lui.

En définitive, nous sommes en présence d'une grande variété de perceptions. Un axe nous semble tout de même ressortir de la mêlée. À l'une des extrémités, nous pourrions placer les perceptions où le musée est essentiellement considéré comme un service, donc utilitaire à la vie communautaire. À l'autre seraient placées celles où il s'intègre et participe à la vie communautaire. Cette analyse nous apporte aussi une piste d'action pour le Musée de Charlevoix : mettre de l'avant une stratégie d'actions multiples et diversifiées, le plus près possible des gens de la communauté, pour accentuer le sentiment d'appropriation muséal.

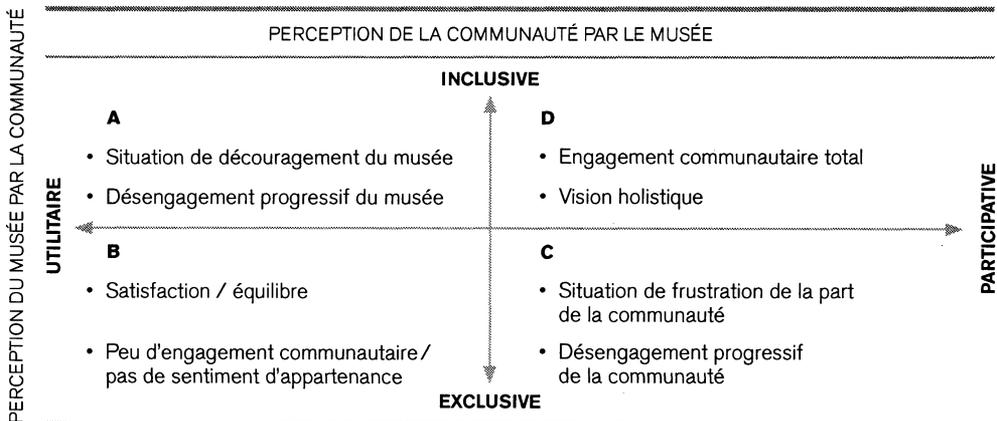
### Typologie des interactions musée-communauté

À la lumière de ces deux analyses, deux axes émergent :

- d'une part, le musée perçoit la population comme une entité pouvant être soit incluse, soit exclue de son fonctionnement ;
- d'autre part, la communauté perçoit le musée comme un élément utilitaire ou participatif à la vie communautaire.

De plus, nous considérons que ces perceptions peuvent se situer à différents niveaux entre les pôles de ces deux axes et que ces mêmes perceptions ont nécessairement un impact sur les interactions bilatérales et inversement. La mise en relation des axes nous a donc permis de dégager quatre grands types d'interactions musée-communauté. Évidemment, il s'agit de tendances, d'autres manières d'entrer en relation avec l'Autre peuvent être envisagées.

**GRAPHIQUE 1 :**  
Perceptions du musée et de la communauté



### **Interactions de type A**

Le musée est perçu comme un service à la population, donc externe à elle, alors que celui-ci considère que la communauté devrait avoir une plus grande place dans l'institution. Il s'agit de la situation muséale vécue en Charlevoix pendant notre enquête. Il est facile d'imaginer que ce désir risque de ne pas être comblé à moins d'un changement majeur de perception. À plus long terme, l'institution s'épuise à concevoir des activités sans connaître ce que veut réellement la communauté. Au pire, elle se lassera et finira peut-être par l'exclure de ses plans de développement.

### **Interactions de type B**

Nous sommes en présence d'une relation très stable. Aucune des parties ne se sent brimée puisqu'elle n'a pas de grandes attentes envers l'autre. Le musée ne fait appel à la communauté que s'il ne peut pas régler un problème (financement, fréquentation, politique ou autre) par lui-même. De son côté, le milieu ne fait appel au musée que ponctuellement et pour des projets qui requièrent peu d'implication : demandes de renseignements, expositions temporaires de petite envergure créées par un groupe communautaire, etc.

### **Interactions de type C**

Ce type d'interaction est assez commun dans les musées régionaux. Il apparaît le plus souvent lorsque le musée a interpellé quelques membres de la communauté pour travailler sur certains projets. Une fois la tâche accomplie, la relation n'est pas maintenue. Ces personnes se sentent « exploitées » ; elles se désengagent progressivement de l'institution. On remarque particulièrement ce genre de situation instable lorsqu'un musée est en campagne de financement : une fois l'argent amassé, les donateurs ne sont plus contactés. Il devient alors plus difficile de les solliciter l'année suivante. La relation de type C peut également se produire lorsque la population s'attend à ce que le musée s'implique dans la vie régionale, mais que le musée, ne se sentant pas concerné ou n'y trouvant pas d'intérêt, ne répond pas à cette attente. L'effet dans la communauté est alors le même.

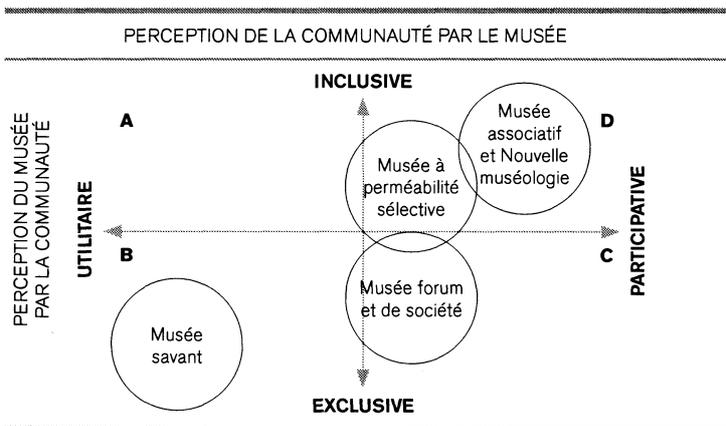
## Interactions de type D

La communauté dirige le musée ou s'y implique beaucoup. Il est difficile d'imaginer l'un sans l'autre, c'est l'interdépendance. Le sentiment d'appropriation est aussi très fort. À l'extrême, un groupe d'individus prend totalement le contrôle du musée. Les décisions prises sont alors dépendantes des visions et des intérêts (souvent divergents) des personnes impliquées. Si la situation devient instable, il y a de fortes chances que des éléments de la relation se retirent et que l'interaction passe du type D au A ou au C.

## Zones d'équilibre

Nous avons vu comment chaque interaction comporte son propre point d'équilibre dont la stabilité est plus ou moins assurée. Trois de ces zones du graphique correspondent aux trois premières générations de musées :

**GRAPHIQUE 2 :**  
Zones d'équilibre



Pour sa part, le musée à perméabilité sélective (ou d'un futur rapproché) est à cheval sur la jonction des deux axes. Car si, en général, il considère la communauté comme un partenaire majeur qui s'implique grandement dans sa vie et vice versa, il garde tout de même une certaine autorité au point de vue des connaissances et il peut être considéré comme un outil dans quelques situations.

## Vers un « musée à perméabilité sélective » québécois ?

Dans l'article *Les succès des musées en région* paru sur le site de la Société des musées québécois, plusieurs institutions québécoises affirment l'importance de bien s'ancrer dans la vie régionale. Micheline Huard y conclut ainsi cet hommage à ces directeurs et à ces directrices, « héros et héroïnes sans gloire » : « En fait, la plupart des musées en région ont à cœur de proposer des solutions simples et adaptées aux réalités économiques, sociales et culturelles de leur milieu de vie tout en répondant à leur mission <sup>[18]</sup>. » Or, mis à part l'Écomusée du fier monde, « où l'action de l'Écomusée est orientée par son enracinement territorial communautaire » <sup>[19]</sup>, aucun musée québécois ne fonctionne sur un mode d'action globale en faveur d'une perméabilité importante avec le milieu <sup>[20]</sup>. Au mieux, on observe la création d'une courte suite d'événements ponctuels qui ont le même objectif général : transformer les musées en des lieux de rassemblement culturel au cœur de leur communauté.

Pourtant, leur mission aborde généralement des notions d'identité et de représentativité de leur environnement de manière beaucoup plus présente étant donné leur proximité. Or, être représentatif d'une identité est un objectif inaccessible dans une société en constante mutation. Deux options s'offrent alors : se cantonner dans une vision du passé de cette réalité ou être proactif. Si la deuxième option est choisie, cela implique nécessairement une considération de l'inclusion des gens constitutifs de l'environnement muséal dans cette démarche <sup>[21]</sup>.

Vous l'aurez compris, cette vision a certainement quelque chose d'utopique. En fait, il existe plusieurs dérapages possibles <sup>[22]</sup>. Par exemple, le musée pourrait perdre le contrôle de son champ de compétences en étant soumis à la volonté et aux besoins d'autres groupes. Le rôle du musée ne serait plus qu'instrumental et sa mission suivrait les aléas de l'opinion publique ou de parties de la communauté. À l'inverse, le musée peut avoir tendance à faire une « liste d'épicerie » qui doit être comblée par les collaborateurs (ou partenaires). Nous ne pouvons pas non plus passer sous silence le fait que cette approche nécessite beaucoup d'énergie et de volonté en vue de sa réalisation. En revanche, il y a peu de ressources disponibles, autant du côté des participants que des musées. Il y a fort à parier que l'un ou l'autre se découragera et que les projets échoueront ou resteront à un stade embryonnaire si la mobilisation est trop faible.

En somme, un musée voulant emprunter cette voie a tout intérêt à être réaliste et à bien mesurer les enjeux. Son projet devra être clair et transparent et bien compris tant à l'interne qu'à l'externe. Il aura aussi le rôle ambigu de médiateur-participant, c'est-à-dire qu'il devra veiller à ce que les interactions soient équilibrées et que chacun y trouve son compte.

[18]

SOCIÉTÉ DES MUSÉES  
QUÉBÉCOIS (SMQ)  
(HUARD, Micheline).  
*Les succès des  
musées en région*.  
<www.smq.qc.ca>  
(consulté en janvier 2008).

[19]

BURGESS, Joanne.  
« L'Écomusée du fier monde  
de Montréal : histoires,  
patrimoines et espaces  
urbains ». In. *Les musées  
en mouvement : Nouvelles  
conceptions, nouveaux publics  
(Belgique, Canada)*. Belgique :  
Serge Jaumain et Éditions  
de l'Université de Bruxelles,  
Canada : Centre d'Études  
Canadiennes, 2000, p. 174.

[20]

Il est possible que certains  
musées québécois empruntent  
ce type de stratégie, mais nos  
recherches sont demeurées  
infructueuses sur ce plan.

[21]

ROTHLISBERGER, Fabien.  
*Patrimoine et territoires :  
Organiser de nouvelles  
coopérations : L'exemple des  
écomusées et musées de  
société*. Enita : Source, coll.  
« Jeunes auteurs », n° 9, 2006,  
14 p.

[22]

BORDET, Isabelle et Jean-  
François de MARCOVITCH.  
« Partenaires, de quoi parle-  
t-on ? ».  
*Les Cahiers pédagogiques*,  
n° 421, février 2004, p. 19.

## Définition de l'action coopérative

Une fois tous ces éléments examinés, pesés et analysés, nous posons l'hypothèse suivante : un musée régional doit être bien implanté dans son milieu pour mieux répondre à ses objectifs et le milieu sait ce qui est le mieux pour lui. Autrement dit, les personnes résidant à proximité peuvent s'intégrer au fonctionnement du musée grâce à leur expertise (savoir et savoir-faire) et à leur connaissance du milieu. Ils sont en ce sens une des ressources importantes du musée et peuvent répondre à plusieurs de leurs besoins ainsi qu'à ceux du musée<sup>[23]</sup>. Cette ressource, le capital social<sup>[24]</sup>, est souvent sous-utilisée par les musées, alors que les ressources classiques stagnent ou ne correspondent pas aux objectifs<sup>[25]</sup>. Pour changer cette tendance, le rapport avec la communauté doit aussi changer : le milieu doit être inclus dans la structure du musée et le musée doit participer au développement du milieu<sup>[26]</sup>. Ainsi, plusieurs projets répondant aux besoins et aux désirs du milieu et du musée sont formés en coopération. L'écoute, le respect mutuel et le temps ont alors toute leur importance. Conséquemment, le musée n'est plus considéré comme extérieur au milieu, un fort sentiment d'appartenance se développe dans la population et le musée prend sa place dans la vie communautaire<sup>[27]</sup>.

Bien qu'il n'y ait pas de solution toute faite et que chaque cas soit particulier, nous avons développé un concept qui pourrait servir de canevas à la création d'une multitude d'interactions plurielles et coordonnées. Ce concept, nous proposons de l'appeler « action coopérative ». Nous définissons celle-ci comme une activité, un projet, un dialogue, etc. commun et conjoint, coordonné délibérément et en concertation par les coopérateurs eux-mêmes dans un but commun qu'aucune des parties n'aurait pu mettre en œuvre seule. Plusieurs actions coopératives forment un système souple où elles sont cumulées de manière à ne plus renvoyer à de simples projets ponctuels, mais à une interaction continue, dialectique et globale entre des personnes collaborant à différents niveaux dans ce même système où chacun y trouve des bénéfices.

Les coopérateurs (ou participants) ont donc la possibilité de choisir si une action doit être engagée vers l'autre partie ou si l'autre coopérateur peut être inclus dans la sienne, dans la mesure où l'interaction participe à son développement et à celui de l'autre. Aucun des participants n'est donc totalement dépendant de l'autre ; nous y voyons plutôt une sorte de perméabilité sélective. Comme le point de vue adopté est muséal, le musée est considéré comme l'acteur central : le point de ralliement. Pour sa part, la communauté est formée d'individus et de groupes plus ou moins définis avec lesquels

### [23]

GRANOVETTER, Mark S.  
« The Strength of Weak Ties », *American Journal of Sociology*, vol. 78, n° 6, mai 1973, p. 1360-1380.

### [24]

Nous utilisons l'expression « capital social » au sens sociologique, tel que défini par COLEMAN, James S. « Social Capital in the Creation of Human Capital », *American Journal of Sociology*, vol. 94 (supplément), 1988, p. 95-120.

### [25]

Société des musées québécois. *Élections 2007 : les musées s'interrogent sur leur avenir*. <<http://www.smq.qc.ca/publicspec/actualites/sallepresse/communiques/fiches/index.phtml?RECNO=25504631>> (consulté en janvier 2008).

### [26]

BENTON FOUNDATION.  
*Partners in Public Service: Models for Collaboration*. <<http://www.benton.org/publiclibrary/practice/features/PIPS/home.html>> (consulté en janvier 2008).

### [27]

SUCHY, Sherene.  
*Emotional Value, Museums, and Community Engagement* (INTERCOM Annual Meeting and Conference: New roles and Missions of Museums). <<http://intercom2006-taipei.cam.org.tw/Entry.aspx>> (consulté en janvier 2008).

le musée est lié par l'action coopérative ; ce sont les coopérateurs externes. Il peut s'agir :

- d'autres musées ou d'autres entreprises culturelles implantés sur le même territoire ;
- d'associations ou de regroupements économiques, touristiques, communautaires ou professionnels ;
- d'organismes publics et parapublics (écoles, CLSC, etc.) ;
- d'entreprises privées ;
- d'organismes de charité ;
- d'individus seuls ou regroupés spécialement en vue d'une action coopérative.

Les documents relatifs à une vision participative et inclusive dans les organismes culturels, communautaires ou éducatifs exposent une multitude d'effets positifs à ce genre d'interactions. Nous proposons une petite sélection de ceux qui nous semblent les plus probables selon l'angle abordé ici.

[28]

AAM. *A Museum & Community toolkit*. Washington, DC: American Association of Museums, 2002, p. 2.

[29]

Ohio Library Council, *op. cit.*

Kim Igoe<sup>[28]</sup>, directrice du Museum and Community Council à l'American Association of Museums, insiste sur le fait que les musées doivent intensifier leurs relations avec leurs communautés pour assurer leur survie à long terme. Ils doivent donc avoir une profonde conscience communautaire et s'engager civiquement auprès de la population. En engageant ainsi le dialogue civique, il est possible de changer la dynamique de la relation en faisant en sorte de ne plus paraître élitiste et distant. Elle poursuit en affirmant que l'écoute attentive de leur voix permet de découvrir des façons novatrices et excitantes de créer des activités pour le public et d'évaluer le travail déjà en cours pour se rapprocher des gens de la région.

Le Ohio Library Council<sup>[29]</sup> abonde dans le même sens. S'engager publiquement permet de contrôler l'image que l'institution projette et ainsi d'influencer favorablement autant le public en général que les instances de décision et ce, tant sur les plans local et gouvernemental qu'économique. En étant proactif dans son engagement et réactif aux dépassements, un « capital de réputation » se forme et il pourra ensuite être très utile en cas de crise. Cette approche permet aussi de résorber de petits problèmes avant qu'ils ne deviennent trop gros à supporter. Bref, en redonnant confiance aux différents acteurs grâce au dialogue, on réduit leur résistance et on les incite à abandonner une position revendicatrice ou attentiste pour adopter une attitude de coopération vers un développement mutuel. Les deux parties s'en trouvent alors gagnantes.

## Un avenir pour l'action coopérative ?

Cette proposition théorique, l'action coopérative, n'a évidemment encore jamais été testée. Néanmoins, la somme d'informations théoriques (documentations spécialisées et analyse des interactions musée-communauté) et pratiques (entrevues avec des responsables de musées et expérience dans la région de Charlevoix) sur laquelle s'appuie notre proposition nous porte à croire que l'action coopérative est destinée à un bel avenir.

D'ailleurs, le cas de Charlevoix offre déjà quelques résultats positifs après seulement deux ans de mise en place de mesures s'apparentant à l'action coopérative<sup>[30]</sup>. Tout d'abord, la fréquentation du musée a subi une grande transformation, particulièrement pendant l'hiver (saison pratiquement dépourvue de clientèle touristique dans l'est de la région). Selon la conservatrice, Brigitte Lacroix, la journée de plus fort achalandage est passée du samedi au dimanche (il y a gratuité le dimanche pour les habitants de la région), les vernissages d'expositions de petite envergure concernant de près les Charlevoisiens attirent des foules record et la proportion de visiteurs provenant de villages éloignés a visiblement augmenté. De plus, de nouveaux partenariats avec des organismes communautaires, des entreprises et des regroupements économiques locaux ont vu le jour. Si ce changement perdure et que la volonté muséale et communautaire est entretenue, l'expérience pourra certainement être considérée comme un grand succès.

Si l'on en croit ces résultats, miser sur les rapports communautaires comme moteurs de développements muséal et local n'est pas une option à négliger. Incidemment, il serait très intéressant de concrétiser l'action coopérative en l'implantant dans un musée pilote. C'est d'ailleurs dans cette optique que nous avons développé une démarche en sept étapes<sup>[31]</sup> visant l'implantation d'un système d'actions coopératives dans les musées régionaux québécois en nous référant aux nombreux outils créés par plusieurs musées et bibliothèques anglo-saxons<sup>[32]</sup>:

- 1] définir la situation actuelle,
- 2] développer le plan d'action coopérative,
- 3] motiver les coopérateurs,
- 4] passer à l'action,
- 5] évaluer les actions,
- 6] promouvoir les actions,
- 7] recommencer !

Après quelques années, nous pourrions vérifier si les résultats sont bien les mêmes et enrichir ainsi notre réflexion.

### [30]

Lors de l'assemblée annuelle de septembre 2005, la direction a clairement déclaré qu'elle souhaitait favoriser, dans ses actions futures, «le développement de partenariats avec les organismes et institutions culturelles du milieu, une meilleure connaissance de l'institution muséale auprès de la population régionale et de divers publics, des occasions d'échanges et des processus de consultations sur certains dossiers avec les Membres amis du Musée, la formation de comités de travail relevant du CA ou indépendants pour l'avancement des activités dans certains secteurs névralgiques, la participation d'un plus grand nombre de bénévoles à la vie du musée.» (Musée de Charlevoix. Allocution de la directrice générale, Suzanne Lavoie, Assemblée générale annuelle, septembre 2005.)

### [31]

Les étapes sont principalement inspirées par le *Community Toolbox* du Work Group on Health Promotion and Community Development, University of Kansas in Lawrence, Kansas. <<http://ctb.ku.edu/index.jsp>> (consulté en janvier 2008).

### [32]

Malheureusement, il nous serait difficile de présenter cette démarche en seulement quelques lignes, c'est pourquoi nous invitons le lecteur à consulter l'essai «Guide de l'action coopérative: Pour un meilleur ancrage dans la vie régionale», disponible au Laboratoire de muséologie et d'ingénierie de la culture (LAMIC) de l'Université Laval, pour en connaître tous les détails.

## Summary

### Cooperative Action: A Proposal to Anchor Museums in Regional Life

Translated by Allana Carlyle

It is far from evident that the relationship between museums and their local communities is one of the major concerns of regional museums. However, many contemporary authors agree on the usefulness of maximizing these contacts through ongoing dialogue and joint activities, leading to an improved integration of museums in regional life and, from this, numerous benefits to all concerned. In the same perspective, this article proposes a system of cooperative actions that place community-museum interaction in the centre of regional museum development, through the increase and diversification of connections between a community and its museum.

This proposal was developed from an analysis of the social role of museums according to a chronology by Serge Chaumier, and from an analysis of the interrelations between a museum and its community observed during a socio-museological project. The former reveals the emergence of museological institutions and libraries, principally Anglo-Saxon, which search for a certain "selective permeability" with their communities. That is to say that following an attitude of distance, then an ideal symbiosis with the community life, certain museums are now focusing more on the neighbouring population and giving it a more prominent place within the organization. The museum therefore has the responsibility of choosing which elements are to be shared as well as the degree of interpenetration and reciprocal influence the community will have in each situation.

Incidentally, the author searched to understand the types of interactions maintained by Quebec's regional museums. Based on observations and comments expressed during an open survey realized at the Musée de Charlevoix in 2006, two main axes resulted:

- on one hand, the museum sees the population like an entity that can be either included or excluded from its operations;
- on the other hand, the community sees the museum either like a utilitarian element or a participant in the community life.

She believes that these perceptions can be situated at different levels between the poles of the two axes and that these same perceptions inevitably have an impact on the bilateral interactions between a museum and its community. Distinctive scenarios emerge, depending on the organization of the viewpoints of both the museum and the community. Among these, there exists a balanced relational zone (where the relationship is more stable and enhance for both parties) that corresponds exactly to the previously mentioned "selective permeability" of a museum.

The following hypothesis has therefore been put forth: the milieu must be included in the structure of the regional museum and the museum must participate in the development of the community milieu in order to better realize its objectives. More specifically, it consists of the creation of an action, an activity, a project, or a dialogue that is joint and shared, deliberately coordinated, and created jointly by the collaborators (the museum and community members) themselves, with a common goal that neither of the parties could achieve by itself. The author calls this concept "cooperative action." By multiplying these actions, a supple system is formed where the focus is no longer on specific individual projects, but on continuous dialectical and global interactions between collaborators on different levels, within a system where everyone benefits. In conclusion, with the goal of helping all museums that wish to engage in that avenue, the author briefly presents the seven steps necessary to realize such a project.