



La mer à découvrir ✨ Discovering the sea

Mémoire

Renouvellement de la politique culturelle du Québec

Présenté par :

Exploramer
1, rue du Quai
Sainte-Anne-des-Monts (Québec)
G4V 2B6
Téléphone : 418 763-2500
info@exploramer.qc.ca

Présentation et mise en contexte

Fondé en 1995, Explorama se donnait pour mission de faire connaître aux visiteurs les merveilles de la Gaspésie. Le centre interprétait la mer, la montagne, la culture et l'histoire gaspésienne. Jusqu'en 2003, le fonctionnement d'Explorama était assuré par Développement économique Canada pour une somme annuelle de 375 000 \$.

En 2001, Explorama a été reconnu par le Ministère de la Culture du Québec sans toutefois recevoir d'aide financière du Programme d'aide au fonctionnement des institutions muséales (PAFIM).

En 2004, avec la contribution d'experts mandatés par le premier ministre du Québec (SÉPAQ, Biodôme de Montréal, Fondation de la faune du Québec) Explorama devenait Exploramer. Le musée entreprit alors un grand tournant vers la muséologie scientifique et les sciences marines, changea sa mission et renouvela son conseil d'administration. Une nouvelle équipe fut embauchée et eut pour devoir d'entreprendre une restructuration complète de son contenu muséal.

Depuis, Exploramer a pour mission de *sensibiliser les publics à la préservation et à la reconnaissance du milieu marin du Saint-Laurent dans l'environnement*. Cette mission est poursuivie à travers les activités offertes au musée et en activités « hors murs », dans les écoles de l'Est-du-Québec.

Au cours des années 2006-2007, grâce à un investissement de 3,3 millions de dollars, Exploramer s'est consacré à l'agrandissement du parc-aquarium (exposition permanente et collection vivante), à la réalisation de nouvelles expositions, à la création de nouvelles activités d'interprétation et à la mise en place d'un programme pédagogique majeur, permettant ainsi de poursuivre les activités muséales en hiver.

Depuis, Exploramer connaît une croissance constante et un niveau de performance exceptionnel. Il est passé :

- de 5 000 visiteurs payants en 2004 à 24 000 visiteurs payants en 2015;
- d'un budget de fonctionnement de 516 000 \$ à un budget de fonctionnement de 750 000 \$;
- les revenus autonomes sont passés de 141 100 \$ à 359 400 \$;
- les frais d'opération sont passés de 704 700 \$ à 613 710 \$;
- de 17 à 26 employés;
- d'un autofinancement de 36 % à un autofinancement de 58 %;
- d'un impact économique de 2 835 000 \$ à un impact économique de 5 250 000 \$ sur son milieu.

Exploramer est actuellement le musée reconnu le plus fréquenté de la Gaspésie et l'un des musées québécois dont l'autofinancement est le plus élevé (58 %).

Malgré tout, le manque à gagner annuel est de 265 000 \$. Ainsi, chaque année, c'est grâce aux efforts des ministres régionaux responsables de la Gaspésie si Exploramer poursuit ses activités (sauf pour l'année 2016 où une somme de 200 000 \$ a été octroyée in extremis par la Fondation Famille Trottier).

Aujourd'hui, Exploramer veut pérenniser ses activités et poursuivre son développement de façon durable et pérenne. Un projet de développement est actuellement en rédaction afin d'amener l'institution à un niveau d'autofinancement supérieur. Pour y parvenir, l'équipe doit miser sur une performance accrue, tant en terme de réduction des dépenses que de l'augmentation des revenus.

Les retombées engendrées par Exploramer sont essentielles pour la Gaspésie. Le nombre d'emplois qu'il assure, la rétention touristique qu'il génère et l'influence qu'il a sur la communauté et sur le milieu de l'éducation sont vitaux pour la Haute-Gaspésie.

Exploramer a fêté ses 20 ans en juin 2015.

Réponses aux questions proposées

1- Quels sont les ministères et organismes gouvernementaux qui devraient jouer un rôle grandissant en matière de développement culturel afin de favoriser une approche gouvernementale transversale et cohérente ?

Définitivement, le ministère du Tourisme devrait être un joueur majeur dans le développement culturel du Québec. D'ailleurs, un plan de développement du tourisme culturel avait été mis en place par les deux ministères il y a quelques années. Toutefois, à moins d'avis contraire, ce dossier semble être au point mort. Pourtant, le dossier était très bien reçu par les intervenants du secteur.

Les produits culturels sont très souvent, voire presque toujours, les produits d'appels touristiques des régions du Québec. À titre d'exemple, la Fabuleuse histoire d'un royaume, Foresta Lumina et Exploramer sont des produits d'appels importants, qui déplacent les publics vers une destination ciblée, pour visiter un attrait culturel et qui par le fait même, consomment dans les entreprises à proximité de ces attractions. L'impact économique généré par ces produits culturels a des répercussions directes sur l'industrie touristique environnante (hôtels, restaurants, boutiques d'artisans, stations-services et autres attractions touristiques connexes).

La clientèle principale des musées en région est touristique, inversement aux musées urbains. À Exploramer, en 2015, sur un achalandage de 24 000 visiteurs, la population locale représentait 8 %. Ce qui veut dire que 22 000 visiteurs étaient des touristes. Qui plus est, plus de 7 200 visiteurs provenaient des marchés internationaux. Avec la majoration que de la devise étrangère génère, l'impact économique d'Exploramer, un musée dont la clientèle est principalement touristique, est décuplé. Et il en va de même pour de nombreuses institutions muséales du Québec.

Bien sûr, le ministère de l'Éducation et de l'enseignement supérieur devraient mettre en place une politique incitative afin que les écoles et les établissements postsecondaires utilisent (profitent) des contenus offerts par les institutions muséales. De leur côté, les musées doivent être proactifs et mettre en place des activités pédagogiques cadrant avec les objectifs d'apprentissage de l'école québécoise. Les musées doivent devenir un support pédagogique aux écoles, selon leur thématique (histoire, science, art, etc.), et bonifier le contenu didactique présenté en classe.

Finalement, le ministère de l'Économie, de la Science et de l'Innovation devrait aussi être impliqué dans le développement culturel du Québec. Les institutions culturelles sont génératrices d'économie en région. À l'intérieur des institutions muséales, par exemple, se retrouvent des boutiques qui permettant aux artisans de commercialiser leurs produits. Idem du point de vue de la restauration et des activités commerciales connexes.

Le MESI, devrait aussi être parti prenante dans le dossier des institutions muséales scientifiques. Les musées scientifiques sont en croissance depuis 2007 et le prorata de leurs visiteurs dépasse tous les autres types d'institutions. Le MESI, via ses programmes dédiés à la science, doit contribuer financièrement en mettant en place une enveloppe dédiée aux musées scientifiques qui permettra le développement continu de ces institutions et ainsi leur permettre de poursuivre leur croissance, leur achalandage et l'impact économique sur qu'ils génèrent sur les régions.

D'ailleurs, il est impératif qu'un ministère d'attache soit trouvé rapidement pour les institutions muséales scientifiques. Le Québec ne peut se permettre de voir décliner ces musées, souvent les plus performants du réseau. Le Ministère de l'Éducation, le Ministère du Tourisme ou encore le Ministère de l'Économie, de la Science et de l'Innovation pourraient devenir les ministères d'accueil de la muséologie scientifique.

2- Quels changements faudrait-il mettre de l'avant pour rendre l'action gouvernementale plus souple, modulable et plus proche des préoccupations des citoyens et des milieux culturels ?

Dans le contexte muséal, nous pouvons facilement établir que la « préoccupation des citoyens » va de pair avec l'achalandage que génèrent ses institutions et ses musées.

Un musée achalandé, qui vend des billets d'entrée, signifie inmanquablement un intérêt de la part des citoyens. Donc, le financement des institutions muséales devrait tenir compte de l'achalandage et du nombre de billets vendus.

Le ministère devrait aussi tenir compte de la performance des institutions et de leur degré d'autofinancement dans l'octroi des subventions au fonctionnement. Par l'achat de billets ou de passe de saison, tel un vote, le citoyen fait part de son intérêt envers des thématiques bien précises, et le désir de contribuer à l'offre culturelle. Ce faisant, le ministère sera à l'écoute des citoyens et de leurs préoccupations en matière de culture.

3- Le réseau d'équipements culturels étant aujourd'hui bien établi (musées, bibliothèques, salles de spectacle, etc.), quelles seraient les approches à privilégier pour joindre davantage les citoyens et mieux exploiter ces lieux importants dans la vitalité des communautés ?

Dans un premier temps, il faut introduire certaines notions encore sous-exploitées dans le milieu culturel, soit la mise en place d'une structure statistique comme base de données décisionnelle, et la mise en place de critères de performance (au prorata des populations/régions).

Avec ces éléments supplémentaires, il deviendra plus facile pour le ministère d'établir les critères de financement et donc de mieux financer les infrastructures et équipements qui génèrent un réel intérêt dans la population.

Dans le contexte de « joindre les citoyens », la représentation géographique du ministère est aussi un élément à prendre en compte. En Gaspésie, certaines MRC ont 2 ou 3 institutions soutenues au fonctionnement alors que d'autres n'en ont aucune. En fusionnant la gestion des institutions muséales par MRC, le ministère pourra optimiser ses budgets et permettre à des institutions non soutenues de recevoir une part de financement, et donc de générer un impact plus important sur les territoires délaissés.

En Haute-Gaspésie, Exploramer est le seul musée reconnu. Malheureusement, il n'est pas soutenu au fonctionnement. Or, la Haute-Gaspésie est une MRC d'une extrême pauvreté sociale, défavorisée et dévitalisée. Aucune institution postsecondaire n'est établie dans cette région. Pour les enfants de la région, Exploramer est bien souvent le seul contact qu'ils ont (et qu'ils auront) avec la culture et le savoir.

Exploramer joue un rôle majeur dans la vie des enfants de la Haute-Gaspésie. Les enfants de la région viennent régulièrement au musée, ils y déambulent aussi simplement qu'à l'école, s'y sentent comme chez eux (ça paraît !) connaissent le nom des espèces marines qui vivent dans les bassins, savent expliquer le mode d'alimentation de l'étoile de mer ou la manière dont mue le homard. Plusieurs de ces enfants ne quitteront jamais la région pour faire des études postsecondaires dans une autre ville, mais ils continueront de venir au musée, une fois par année, parce qu'ils en ont l'habitude, et parce qu'il y a toujours une nouveauté à voir. Et, parce qu'Exploramer offre un contenu proche de leurs intérêts et de leur milieu de vie.

4- Quelles améliorations le gouvernement du Québec peut-il apporter au système actuel de financement de la culture ? Quelles sont les limites des mécanismes de soutien financier en place ? Comment les améliorer ?

Idéalement, un ajout d'argent dans l'enveloppe du PAFIM, pour permettre à toutes les institutions muséales reconnues de recevoir leur part d'aide au fonctionnement serait LA solution parfaite.

Mais, dans le contexte actuel, il devient nécessaire que le ministère établisse des seuils de performance et des obligations de rendement pour chacune des institutions. Les institutions devront être évaluées selon ces paramètres.

Les critères de performance des institutions muséales pourraient-être :

- La qualité du produit muséal;
- La catégorie d'institution (musées, lieux d'interprétation, aquariums, zoos et jardins botaniques);
- L'importance (taille, rareté) et le type de collection;
- La mission;
- La fréquentation;
- L'impact économique;
- La performance financière et autofinancement;
- Appréciation du public.

Chaque musée doit être évalué aux trois ans, par un comité *ad hoc*, et financé conséquemment.

Les directions régionales pourraient assurer une évaluation sommaire annuelle et développer un soutien technique afin de favoriser l'atteinte des objectifs et aider l'institution à maintenir ou améliorer sa cote.

Autres éléments à considérer

5- La politique muséale du Québec

La politique muséale du Québec, adoptée en 2000, est encore pertinente et convient tout à fait au réseau muséal québécois. Malheureusement, celle-ci n'est pas (ou mal) appliquée.

À la page 1 de la politique muséale du Québec, la définition du mot « musée », préconisé par le Conseil international des musées (rattaché à l'UNESCO), inclut les propos suivants : « *les institutions qui conservent des collections et présentent des spécimens vivants de végétaux et d'animaux, tels que les jardins botaniques et zoologiques, les aquariums et les vivariums* » et « *les centres scientifiques et les planétariums* ».

Clairement, la politique muséale inclut et inventorie les institutions scientifiques et celles gérant une collection vivante. Dans un premier temps, le MCC devrait rapatrier les institutions qui conservent des collections vivantes et les institutions scientifiques en son sein, et ce rapidement, avant que les dégâts ne soient trop importants. Et dans un deuxième temps, le ministère devrait établir une typologie particulière pour ces institutions (« *musées* », « *lieu d'interprétation* » ET « *aquariums, jardins botaniques et zoos* »), parce qu'elles sont les plus performantes du réseau muséal québécois en terme d'achalandage et d'autofinancement. Ces institutions pourraient devenir un groupe leader pour la prise en charge d'une redéfinition des notions de performances des institutions muséales au Québec.

Les institutions qui gèrent une collection animale et/ou botanique ont des charges et des obligations qui diffèrent des institutions traditionnelles. Les collections des aquariums, des jardins botaniques et des zoos demandent des soins précis, à l'année, et des expertises particulières (la conservation d'un animal vivant, qui mange chaque jour, est différente d'un artéfact ou d'une œuvre d'art). Par exemple, les frais d'inspection par des vétérinaires sont onéreux, mais obligés par le Ministère des Ressources naturelles et de la Faune. Dans ce contexte, la pondération financière, l'évaluation nationale et les coûts de gestion de la collection devraient être considérés et régis par des critères adaptés à ces fonctions.

Au Québec, seules les institutions scientifiques sont en croissance d'achalandages depuis 2007, et statistiquement, le nombre de musées scientifiques versus le nombre de visiteurs et de loin supérieurs aux autres catégories de musées.

Considérant ces éléments, la politique muséale du Québec devrait-êtr être partie prenante de la politique culturelle.

6- La structure du réseau muséal

Concernant la répartition des institutions muséales à travers le Québec et de diversité de l'offre (couverture régionale, thématique, infrastructure), nous croyons qu'il faut régir l'ouverture de nouvelles institutions et mieux encadrer les thématiques des musées existants.

En Gaspésie, selon le Rapport Rastoul déposé en 2006, 17 institutions traitent de l'histoire de la pêche. Bien que différentes (la pêche sous le régime français, la pêche le régime anglais, les méthodes des Jersiais, la vie des pêcheurs acadiens, etc.), ces institutions restent tout de même relativement similaires. D'autant plus que la clientèle touristique (principale clientèle muséale de la Gaspésie) ne choisit pas deux attraits ayant une thématique si ressemblante au cours d'un séjour. Donc au final, nous nous retrouvons avec de nombreuses institutions qui se divisent un même public.

7- Le financement

La part de revenus autonomes que doit générer une institution muséale est très difficile à gagner, mais pas impossible. Les institutions reconnues-non soutenues génèrent un autofinancement particulièrement élevé.

Par expérience, nous croyons que les institutions, en y mettant les efforts nécessaires, sont capables de générer des revenus autonomes de l'ordre d'au moins 50 % (Exploramer s'autofinance à 58 %) de leur budget total. Le financement gouvernemental (PAFIM) devrait être de 25 %, et le dernier 25 % devrait être un financement par projets afin d'assurer le développement continu des musées et leur renouvellement.

Le tout doit être valide pour des cycles de trois ans et une évaluation doit entériner les décisions de reconduction du financement.

Les sommes octroyées devraient être modulées en fonction de critères sociaux (milieu de vie, taux de population, taux de chômage, etc.), du type de collection, de la performance des institutions et de représentation géographique.

N'ayant pas de grande entreprise dans sa MRC, Exploramer n'a jamais réussi, malgré de nombreuses tentatives, à obtenir des contributions financières du secteur privé. Or, un fonds commun, dédié à l'ensemble des institutions reconnues du Québec, pourrait être mis en place par le ministère. Par l'octroi d'un contrat, une firme pourrait être embauchée afin de générer des dons nationaux. Au final, ce fonds pourrait servir dans le cadre de projet de développements novateurs, numériques ou autres.

Finalement, en ce qui a trait à la clause suivante : *« L'aide est réservée aux institutions muséales de portée régionale et nationale qui sont ouvertes au public au moins 40 semaines par année (basse saison : minimum de 24 heures par semaine et minimalement le samedi ou le dimanche; haute saison : minimum de 36 heures par semaine et obligatoirement les samedis et dimanches) »*.

Le ministère devrait prendre en compte les institutions qui sont **en activités** au moins 40 semaines par années et non pas uniquement celles qui sont ouvertes au public. En Gaspésie, il serait mal avisé de garder une institution muséale ouverte alors que certains jours, aucun visiteur ne se présente. Une gestion saine et avisée

des finances publiques requiert de prendre des décisions de réorganisation des activités afin d'atteindre le plus grand public possible.

C'est dans ce contexte qu'Exploramer a choisi, en 2004, de fermer ses portes au public en hiver afin de concentrer ses activités hors-murs dans tout l'Est-du-Québec.

Ainsi, de novembre à mai de chaque année, les guides-interprètes d'Exploramer sont en tournée dans les écoles afin d'offrir une gamme d'activités, choisies préalablement par les professeurs du primaire et du secondaire (plusieurs choix par cycle sont disponibles).

De juin à octobre, l'équipe est de retour au musée et accueille la clientèle locale, régionale et touristique.

Au final, Exploramer est en activité 12 mois par an et cette manière de procéder a permis d'optimiser les budgets et de faire croître le nombre de gens rencontrés, et ce conformément à la mission éducative de notre institution.