

L'ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE DANS LES INSTITUTIONS MUSÉALES AU QUÉBEC

Étude spécifique déposée au
Groupe de travail sur l'avenir du réseau muséal québécois

Par : Marie-Thérèse Bournival
Consultante Muséologie / Communications
Juin 2013

□□□□ **UN PROCESSUS**

EN MUTATION □□□□



Cette Étude spécifique a bénéficié...

À toutes les étapes de sa rédaction, des avis éclairants de

Henriette Thériault, Consultante, Gestion Arts et patrimoine

De travaux antérieurs menés avec

Jacqueline Caron, Service de soutien aux institutions muséales,
ministère de la Culture et des Communications

D'échanges sporadiques depuis plusieurs années avec

Fernand Collin, directeur du Préhistosite de Ramioul, Belgique



SIGLES ET ACRONYMES

C.A.	Conseil d'administration
CALQ	Conseil des arts et des lettres du Québec
CRC	Conseils régionaux de la culture
ICOM	Conseil international des musées
IM	Institution muséale
MCC	Ministère de la Culture et des Communications



UN PROCESSUS

INTRODUCTION

Telle une vague universelle déferlante, l'évaluation de la performance aurait-elle quelque affinité avec la quête du Graal? C'est-à-dire un « *objectif difficilement réalisable mais qui apportera au monde de nouvelles connaissances ou permettra une application originale sur la matière* ». Selon certaines légendes, cette quête était la découverte annoncée de la fin des *Temps Aventureux* : les chevaliers n'ayant de paix qu'après la découverte du Graal où, paradoxalement, celui qui ne le cherchait pas, le trouverait.

Trêve de comparaison pour évoquer la stimulante complexité de cette Étude spécifique.

Comment, de façon équitable, présumer de la performance d'entités aussi différentes que les institutions muséales au Québec : région / taille / catégorie / âge / contextes économiques et humains / ouvertures saisonnières et annuelles / absence ou variabilité de l'aide au fonctionnement...?

Comment attester de performances à partir de données aussi impalpables que l'impact d'une visite dans une institution muséale, les bénéfiques qu'une communauté de proximité retire ou l'accès à de nouvelles clés de lecture pour analyser l'actualité ou le passé, la créativité des approches auprès des publics...?

Mais à l'impossible sommes-nous tenus... Et nous avons plongé.

Tout comme l'institution muséale « *ne saurait se comporter comme le lieu de la certitude* »¹, nous avons emprunté les chemins du doute mais aussi de la curiosité. Ils conduisent à une croisée des chemins, lieu de rencontre et d'interrogations sur le sens des actions posées au quotidien en milieu muséal. Elles sont multiples et complexes.

Dans la première partie de cette Étude, nous faisons état de ces chemins empruntés. Nous proposons quelques définitions utiles ainsi qu'un bref rappel de processus en milieu muséal d'évaluation à l'échelle internationale et en milieu culturel, à l'échelle nationale et municipale.

Dans une seconde partie, nous proposons une démarche d'évaluation de la performance des institutions muséales au Québec, et nous identifions des champs d'évaluation accompagnés d'indicateurs de performance. Avant de conclure, nous suggérons un processus permettant de procéder à cette évaluation.

¹ Roland Arpin, *Territoires culturels*, Éditions Bellarmin, 2002 p. 60

LE MANDAT

Objet du mandat

Parmi les 188 institutions reconnues par le ministère de la Culture et des Communications, 123 institutions sont soutenues au fonctionnement. Pourtant, et de façon majoritaire, les institutions muséales non soutenues au fonctionnement ont présenté des résultats avantageusement comparables lors de l'Évaluation nationale 2003-2004 ² ainsi qu'en 2012, lors de la Mise à jour des informations sur les institutions muséales relativement aux recommandations de la dernière évaluation nationale 2003-2004.³

Est-ce que des éléments particuliers ont contribué à ces résultats positifs? Est-il possible d'identifier des éléments permettant de mesurer et de qualifier de tels résultats? Est-il possible de les appliquer à tout type d'institution muséale, qu'elle soit ou non reconnue ou soutenue financièrement au fonctionnement? Et, comment mesurer la performance d'une IM en tenant compte de ses environnements internes et externes?

Compréhension du mandat

- ▶ **Définir ce qu'on entend par performance et mesure de performance.**
- ▶ **Faire un rappel** de processus d'évaluation apparentés.
- ▶ **Prendre en compte les acquis** permettant de cerner les réalités du milieu muséal du Québec en 2013.
- ▶ **Identifier des champs d'évaluation et leur pertinence.**
- ▶ **Cibler des indicateurs de performance** applicables à tout type d'institution muséale, reconnue ou non, soutenue financièrement ou non au fonctionnement.
- ▶ **Proposer un processus** permettant de procéder à cette évaluation.

² MCC, *Mise à jour des informations sur les institutions muséales relativement aux recommandations de la dernière évaluation nationale 2003-2004*, Rapport du comité spécial, et Chantiers et recommandations, MCC, 2012

³ MCC, *Des avancées remarquables*, rapport de la présidence, Comité d'évaluation nationale des institutions muséales reconnues, soutenues ou non soutenues au fonctionnement, MCC, 2004

PARTIE 1

LA PERFORMANCE

La performance est un enjeu central mais sa définition fait rarement l'unanimité, souvent teintée par un angle d'approche particulier : économique, social, systémique, politique...⁴ Parler de performance c'est parler de la capacité d'un organisme à mener des actions pour obtenir des résultats en fonction d'objectifs de départ, en tenant compte des ressources humaines et financières mobilisées. L'analyse des résultats doit permettre d'apporter les correctifs ou incitatifs nécessaires.

Mesurer ou évaluer la performance?

En milieu muséal, est-il possible de mesurer la performance? Est-ce souhaitable?

Mesurer c'est évaluer la quantité, l'importance de quelque chose. Mais, comment mesurer le non-mesurable? Comment associer statistiques et impacts sur la mémoire, sur les connaissances ou l'affectivité des visiteurs? Comment prendre en compte la créativité et l'ingéniosité des professionnels de la muséologie que l'on parle diffusion ou gouvernance?

Ainsi, dans cette Étude, plutôt que de parler de mesure de performance nous utiliserons les termes évaluation de la performance, le verbe évaluer étant d'ailleurs dérivé du mot *valeur* et apparenté au verbe *estimer*. Formule qui accentue l'importance de l'implication de l'institution elle-même dans le processus d'évaluation. L'institution muséale fixe des objectifs avant d'entreprendre des actions à la mesure de ses moyens permettant ainsi d'évaluer sa progression. Cette formule sous-entend la création d'un « *outil de motivation devenant un acte de gestion des ressources humaines et non uniquement une opération d'optimisation de la rentabilité* ». ⁵

Sans doute est-il illusoire de se doter d'outils qui pourraient prévoir de façon absolue les effets d'une stratégie ou d'actions. *L'impatience du résultat* est contrebalancée par ce que Pierre d'Elbée appelle « *l'art d'obtenir les meilleurs résultats, non pour les résultats eux-mêmes, mais pour les hommes et les femmes qui sont impliqués dans un projet* ». ⁶

Le mot **performance** utilisé dans cette Étude réfère à l'atteinte de résultats en conformité avec la mission d'une institution muséale et avec les objectifs fixés au départ et qui tiennent compte des ressources humaines et financières mobilisées (et non anticipées) ce, dans un laps de temps déterminé. Quant au **succès**, il se décline davantage en termes quantitatifs eu égard à la fréquentation et à la renommée alors que l'**efficacité** évoque le rapport entre l'objectif fixé et le résultat attendu et que l'**efficience** atteste de résultats en y ajoutant un souci d'économie.

⁴ Claire Gauzente, « Mesurer la performance des entreprises en l'absence d'indicateurs objectifs : quelle validité? Analyse de la pertinence de certains indicateurs », *Finance Contrôle Stratégie*, Vol. 3, No 2, juin 2000.

⁵ Patrick Bouvard, « L'évaluation des performances ».

⁶ Pierre D'Elbée, « La performance : nouvelle idéologie moderne? » dans *La performance dans tous ses états*.

BREF RAPPEL DE PROCESSUS D'ÉVALUATION

Bien que les exemples recueillis ne soient en tous points comparables compte tenu de façons de faire, de problématiques, de terminologies et d'environnements différents, des sources ont été fort éclairantes. Les observations qui accompagnent cette première partie soulignent des points de convergence et de divergence, de possibles avenues ou des mises en garde qui ont orienté la rédaction de cette Étude. Il s'agit, tel que mentionné, d'un long préambule car nous souhaitons associer les membres du groupe de travail à notre démarche et non uniquement à ses conclusions. Nous souhaitons aussi identifier des filiations avec l'emploi de certaines méthodes et mieux situer dans un contexte international et national, le processus d'évaluation qui sera proposé dans la deuxième partie.

À l'échelle internationale / Milieu muséal

François Mairesse propose un historique de l'évaluation muséale et différentes méthodes utilisées.⁷

Le muséologue constate qu'il s'agit d'un vaste champ dont les méthodes ont, à ce jour, tenté de mettre l'accent sur l'une ou l'autre des caractéristiques des institutions muséales (éducation, retombées économiques, publics, expositions...). Il cite toutefois le caractère particulier du Québec qui s'est démarqué dans les années 1970 par une prise en compte des différentes fonctions muséales et du bon fonctionnement de l'institution elle-même lors des procédures d'accréditation et d'évaluation menées par le ministère de la Culture et des Communications. Nous retenons l'invitation de l'auteur à mieux cerner le sens et la valeur de l'action muséale dans le processus d'évaluation, à prendre en compte les divers champs d'action de l'institution et à exercer une vigilance quant à des dérives possibles.

Jusqu'à la première guerre mondiale, les musées n'étant pas rentables d'emblée, on cherche des méthodes pour estimer une valeur autre que monétaire, la satisfaction du visiteur devenant la valeur-étalon. Avec l'augmentation du nombre de musées et le développement de la muséographie à l'entre-deux-guerres, l'arrivée de psychologues behavioristes oriente les études vers le comportement du visiteur davantage que vers l'aspect éducatif des expositions. À la même époque émergent les premières enquêtes statistiques décrivant notamment les caractéristiques socio-économiques du public.

Ce n'est que dans les années 1930, aux États-Unis, que le mot évaluation émerge dans le sens de *valuation*, de volonté de mesurer la valeur des musées et de justifier les coûts nécessaires à leur fonctionnement. Après la deuxième guerre, le rôle éducatif des musées prend de l'essor appuyé par l'ICOM. Les succès obtenus par les musées des anciens pays totalitaires sont un facteur stimulant du principe d'éducation démocratique.

⁷ François Mairesse, « Évaluer ou justifier les musées? », *La Lettre de l'OCIM*, juillet-août 2010, pp. 12-28

Dans les années 1960, la pensée évaluative se renouvelle. Média éducatif, l'exposition est évaluée en fonction de sa capacité à atteindre les objectifs des concepteurs. Les travaux des chercheurs de cette époque laissent miroiter un accroissement du nombre de visiteurs et attirent les responsables du marketing, traditionnellement rompus aux techniques d'étude de marché et à l'analyse des besoins du consommateur. On assiste à une recherche de *produits à succès*.

Ainsi à partir des années 1960, on parle de qualité, d'efficacité, d'efficience et de performance. D'où le développement de procédures de contrôle de la qualité et d'indicateurs de performance où le contrôle interne est privilégié. La performance est comparée avec les objectifs fixés et avec les performances antérieures. Les indicateurs sont surtout quantitatifs et mesurables tout en ne négligeant pas l'approche qualitative. Les indicateurs sont surtout des ratios susceptibles d'analyses systématiques résumées en tableaux de bord. Rares sont les comparaisons entre institutions ou divulguées à l'extérieur.

Dans les années 1970, tout en se rapprochant du marketing, le concept d'études du visiteur mise sur l'interface musées-visiteurs. Le développement de la recherche sur les visiteurs, le renforcement de l'aspect éducatif du musée, son ouverture à toutes les couches de la population renforcent le rôle des évaluateurs. Davantage aux États-Unis et en Grande-Bretagne mais de plus en plus sur le reste du continent américain et européen.

Ainsi, dit Mairesse, en un siècle, l'évaluation muséale s'est progressivement concentrée sur le média exposition pour mieux contrôler et valider ses méthodes de diffusion et justifier son financement public. Jusqu'aux années 1980, l'évaluation muséologique en France et en Grande-Bretagne est au service d'objectifs éducatifs plus que d'objectifs de développement des institutions. On étudie les attentes des visiteurs davantage pour agir sur eux. Dans les années 1990, le marketing est en plein développement.⁸

Toutefois au Québec, depuis 1975, lors de procédures d'accréditation, le système mise sur un comité de pairs pour juger les institutions muséales aptes à recevoir des subventions régulières. Une procédure qui vise l'ensemble des activités du musée. Aux États-Unis, un premier comité d'accréditation avait été formé par l'*American Association of Museums* (1968) et depuis 2002, en France et en Belgique.

L'auteur note que, depuis quelques années, un type d'évaluation inspiré des techniques de *management* entre au musée visant à contrôler et à évaluer les résultats des efforts financiers de l'État et des collectivités. La fréquentation devient un indicateur de performance des musées dans une toute autre perspective que celle qui inspire l'évaluation muséale. Mais comme le soulignent Le Marec et Chaumier, si la connaissance quantitative est incontournable, elle demeure grossière pour saisir certains aspects plus subjectifs.⁹

⁸ Joëlle Le Marec et Sophie Deshayes, « Évaluation, marketing et muséologie », *Publics et Musées*, No 11-12, 1997 p.165-191

⁹ Joëlle Le Marec et Serge Chaumier, « Évaluation muséale : Hermès ou les contraintes de la richesse », *La Lettre de L'OCIM*, 126, 2009

En novembre 2005, le ministère de la Culture et des Communications avait amorcé une étude comparative sur divers processus de reconnaissance et d'accréditation à l'échelle internationale. Les modèles étudiés étaient ceux des États-Unis, du Royaume-Uni, d'Australie du Sud, de France et de la Communauté française de Belgique.¹⁰

Cette étude ne nous permet pas de disposer de comparables documentés quant aux processus formels d'évaluation nationale dans ces pays ni quant aux critères utilisés. Nous ne disposons pas non plus des corrélations entre ces évaluations et l'attribution de subsides de l'État. Notons que la définition du terme « musée » adoptée par l'ICOM constitue une référence pour la plupart des pays étudiés alors qu'au Québec la classification des institutions comprend trois types d'institutions : musée, centre d'exposition et lieu d'interprétation.

Il a été éclairant de constater dans cette Étude que les pays d'Amérique et anglophones optent pour un processus reposant davantage sur l'auto évaluation et sur la participation volontaire des institutions concernées. Tout comme, dans la majorité des cas, l'expertise des pairs est mise à contribution et le processus appuyé par un Conseil qui siège à intervalles variables, selon les pays. Par ailleurs, en France, des commissions scientifiques, régionales et nationales, viennent en appui aux musées.

Aux États-Unis, le processus est indépendant du contrôle de l'État. L'*American Association of Museums* offre un programme d'accréditation. Il prévoit un processus en trois étapes, qui s'étale sur au moins deux ans : une auto-évaluation (sur une période de 15 ou 16 mois), un examen par les pairs (sur une période de trois ou quatre mois) incluant une visite du site et finalement une analyse du dossier par la Commission d'accréditation avec décision finale (sur une période de quatre à six mois). La révision est récurrente aux cinq ou huit ans et conduite par un Comité permanent dont les membres se réunissent trois fois / an.

Au Royaume-Uni, le processus est administré par une organisation publique sous la responsabilité de l'État. Le Comité d'accréditation est formé de professionnels d'expérience des musées. L'accréditation menée par ce Comité est totale ou provisoire. L'objectif consiste à fixer des normes minimales dans la gestion du musée, les services aux utilisateurs, les installations et la gestion des collections de façon à s'assurer que les ressources publiques sont gérées adéquatement.

En Australie du Sud, la *Community History Unit* est responsable de l'accréditation. Elle peut aussi répondre à des besoins exprimés par les institutions : conseils, aide, formation. Avant de s'inscrire au programme d'enregistrement, l'institution doit se procurer une copie du *Handbook for Registered and Accredited Museums*. La *Community History Unit* évalue les dossiers, fait une évaluation du site et des recommandations quant aux actions à entreprendre, donne conseils, aide et formation. Elle procède à une évaluation supplémentaire du site si nécessaire avant de recommander l'accréditation.

¹⁰ MCC, *Processus de reconnaissance des institutions muséales à l'extérieur du Québec*, MCC, Direction de la planification stratégique et de l'évaluation de programmes, 2006

En France, un Haut Conseil des musées de France préside à la reconnaissance des musées. Les conditions de fonctionnement et de publication des avis sont fixées par décret en Conseil d'État. Des commissions scientifiques (régionales et nationales), différentes du Haut Conseil des musées de France ont mandat de donner des avis sur les décisions d'acquisition, de restauration et de classement des collections dans les Musées de France.

Dans la Communauté française de Belgique, un Conseil supérieur des musées et des autres institutions muséales préside à la reconnaissance des musées. Ceux-ci sont répartis en trois catégories : A, B et C auxquelles correspond une liste de critères avec des exigences croissantes de C à A. Il appartient donc aux responsables des musées de s'inscrire dans l'une ou l'autre de ces catégories selon les caractéristiques de chaque institution. Un Décret gouvernemental adopté en 2006 propose des critères relatifs à l'équilibre des fonctions muséales incluant la définition d'un projet scientifique et culturel, des critères relatifs à la collection, à la fonction scientifique, au public, aux expositions temporaires, aux réseaux et partenariats, au bâtiment et à la gestion logistique, au personnel.

En France et en Belgique, le processus est plus interventionniste qu'aux États-Unis alors que les modèles du Royaume-Uni et de l'Australie sont plutôt de type hybride.

Dans les musées communautaires de l'Ontario, de nouvelles normes de base en muséologie ont été établies en août 2000.¹¹

Alors que la classification de normes peut constituer un outil utile dans la gestion quotidienne des institutions muséales, doit-elle constituer la base d'une évaluation des institutions muséales au Québec, à l'instar des musées communautaires de l'Ontario? De telles évaluations à partir de normes sont à notre connaissance peu répandues notamment en ce qui a trait à des types d'institution où la créativité est au coeur des objectifs et des pratiques de l'organisme. Par exemple, dans certaines écoles de danse au Québec, ce type d'évaluation a été abandonné devant la difficulté d'un traitement uniforme et d'une application de normes à des aspects qualitatifs.

Dans ce document du ministère du Tourisme et de la Culture, dix normes sont identifiées, accompagnées chacune d'objectifs et d'exigences spécifiques : normes relatives à la direction, aux finances, aux collections, en matière d'exposition, en matière d'interprétation et d'éducation, à la recherche, en matière de conservation, relative aux locaux, relative à la communauté et, en matière de ressources humaines.

¹¹ Ministère du Tourisme et de la Culture, Gouvernement de l'Ontario (Canada), « Normes applicables aux musées communautaires de l'Ontario », 2000

À l'échelle du Québec / Milieu culturel

Évaluation de l'Entente 2001-2004 entre les Conseils régionaux de la culture (CRC) et le ministère de la Culture et des Communications (MCC). Ces données ont été recueillies dans le cadre de rencontres en 2011.

Dans ce cas précis, au lieu de valider si l'organisation fait bien son travail, on évalue dans quelle mesure divers systèmes de ressources de l'organisme contribuent à sa performance organisationnelle. Le rapport de reddition de comptes, instrument d'auto évaluation rédigé par chaque CRC, est un outil de diagnostic permettant d'amorcer une réflexion sur la performance actuelle et souhaitée, sur les orientations stratégiques à choisir. Un rapport d'évaluation est rédigé par un comité d'experts. Nous retenons l'apport d'expertises par des pairs, la volonté, dans un contexte d'évaluation, d'inciter les organismes à témoigner de leur performance organisationnelle, de contribuer au développement local et régional, d'identifier des avenues, des pistes de solutions dans un contexte d'évaluation.

Se partageaient la responsabilité de cette évaluation à l'échelle nationale, un comité de coordination de l'évaluation, un comité d'experts, les Conseils régionaux de la culture et les directions régionales du ministère de la Culture et des Communications. Le comité se devait de répondre essentiellement à trois grandes questions

- ▶ Dans quelle mesure les CRC jouent-ils **leurs rôles**? Dresser un portrait de la situation en tenant compte des problématiques liées au développement régional.
- ▶ Quelles sont **les avenues** qui permettraient de consolider les CRC et de mieux contribuer au développement local et régional du milieu culturel? Identifier les forces et les faiblesses des CRC.
- ▶ **Comment** le MCC pourrait-il **ajuster** ses orientations, interventions et outils afin d'améliorer son partenariat avec les CRC et tous les acteurs du milieu culturel d'une même région? Identifier, analyser, recommander des avenues pour une meilleure contribution des CRC à l'atteinte des objectifs du MCC et au développement régional.

Politique d'encadrement des organismes financés par le programme de soutien au fonctionnement du Conseil des Arts et des Lettres du Québec (CALQ). Données recueillies au printemps 2013 dans le cadre d'entretiens téléphoniques et de rencontres.

Retenons que contrairement au réseau muséal où le ministère octroie une aide au fonctionnement ou à certains programmes, le CALQ est l'organisme subventionneur auprès de 500 organismes culturels ou professionnels et d'artistes professionnels. À notre connaissance, à peine une douzaine d'entre eux signe une convention pluriannuelle. Dans certains cas problématiques, le CALQ assure un accompagnement pour analyser la situation et élaborer de solutions adéquates. Le CALQ cherche par ailleurs à alléger ses processus.

Cette politique a pour but de définir les paramètres de suivi et d'encadrement des organismes soutenus au fonctionnement sur une base de quatre ans ou deux ans. Tout en assurant un suivi administratif, cet outil permet dans certains cas particuliers d'accompagner l'organisme dans l'analyse de sa situation et dans l'élaboration de solutions adéquates.

Les organismes sont tenus de déposer annuellement un rapport préliminaire et d'indiquer les principaux éléments de leur plan d'activités et de leur programmation à venir : respect du mandat et degré de réalisation; appréciation de la situation de gouvernance et de la situation financière; mise en place de mesures pour répondre aux attentes formulées par le CALQ dans les lettres d'entente et degré d'atteinte des objectifs fixés en matière de redressement financier si jugé nécessaire.

Certaines situations peuvent justifier un encadrement ou conduire à la transmission d'attentes plus spécifiques.

Convention d'objectifs et de résultats attendus entre la Ville de Québec et les organismes culturels financés via le programme Vitalité culturelle. Données recueillies au printemps 2013 dans le cadre d'entretiens téléphoniques et de rencontres.

Notons que la Ville de Québec a, dans un premier temps, clarifié et priorisé des enjeux culturels sur l'ensemble de son territoire, en a informé chaque organisme qui est incité à leur prise en compte dans ses choix stratégiques. L'organisme bénéficiaire doit déposer le bilan de l'atteinte de ses objectifs triennaux et compléter un formulaire indiquant les objectifs généraux et les objectifs spécifiques atteints pour chacun des enjeux ciblés par la Ville. Il revient aux organismes de déposer cette auto évaluation. Une rencontre annuelle permet d'évaluer conjointement les résultats obtenus et si nécessaire de demander à l'organisme un rapport d'étape en cours d'année.

La Ville de Québec a identifié quatre enjeux prioritaires en février 2007 suite à un Diagnostic culturel de la région de la Capitale-Nationale. À savoir : développer des publics; améliorer la qualité du parc d'équipements culturels; diversifier et accroître le financement de la culture; créer des emplois et des débouchés pour assurer le maintien des ressources humaines dans la région et leur relève.

La Ville s'était aussi dotée d'un cadre d'intervention en matière de développement artistique et culturel professionnel prenant effet en 2008. Les objectifs sont de :

- ▶ renforcer la vitalité culturelle en optimisant l'utilisation des lieux et en diversifiant les activités des organismes producteurs; renforcer la demande en canalisant la dynamique culturelle; faire du lieu culturel un regroupement pour les organismes de production et de diffusion de nature similaire et faire de ce lieu un centre d'intérêt pour les citoyens; utiliser des conventions d'objectifs et de résultats attendus pour faciliter la reddition de compte avec les organismes soutenus financièrement; se doter d'indicateurs pour mesurer l'impact et l'efficacité des nouvelles interventions sur l'augmentation de la demande.

Des acquis dans la connaissance du réseau muséal au Québec

La réflexion entourant l'évaluation de la performance des institutions muséales ne saurait faire table rase du portrait actuel des institutions muséales. Nous disposons d'un éclairage sur l'état de situation de l'ensemble du réseau muséal. La présente Étude s'appuie sur des constats qui, depuis 2003, ont apporté une connaissance accrue du milieu muséal au Québec.

Le ministère de la Culture et des Communications s'est en effet doté d'inventaires et d'analyses, il a favorisé des rencontres et des réflexions sur le réseau muséal. Sans compter la mobilisation du milieu muséal lors des États généraux tenus par la Société des musées québécois (SMQ) et les recommandations qui en sont issues en 2012.

Ministère de la Culture et des Communications / Documents internes

- ▶ *Des avancées remarquables, rapport de la présidence, Comité d'évaluation nationale des institutions muséales reconnues, soutenues ou non soutenues au fonctionnement, Ministère de la Culture et des Communications, 2004*
- ▶ *Processus de reconnaissance des institutions muséales à l'extérieur du Québec, MCC, Direction de la planification stratégique et de l'évaluation de programmes, 2006*
- ▶ *Portrait du réseau muséal reconnu / National et régional, Direction du patrimoine et de la muséologie, Ministère de la Culture, des Communications et de la Condition féminine, 2010*
- ▶ *Évaluation, Portrait statistiques de 1999-2000 à 2007-2008, Institutions muséales reconnues et soutenues, Ministère de la Culture, des Communications et de la Condition féminine, 2010*
- ▶ *Mise à jour des informations sur les institutions muséales relativement aux recommandations de la dernière évaluation nationale 2003-2004, Rapport du comité spécial, et Chantiers et recommandations, MCC 2012*

Société des musées québécois

- ▶ *Société des musées québécois, « États généraux des musées du Québec : bilan et prospective », Revue Musées, vol. 30, Société des musées québécois, 2012*

PARTIE 2

L'ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE

Dans la première partie, ont été présentés des réflexions sur la portée des termes utilisés dans cette Étude de même que l'apport éclairant de mesures d'évaluation en milieu muséal à l'étranger et en milieu culturel au Québec. Nous poursuivons en proposant une démarche d'évaluation de la performance dans les institutions muséales au Québec. Notre regard est clairement tourné vers l'avenir et non sur une revisite ou un *réchauffement* d'exercices antérieurs.

Cette seconde partie vise à élaborer et à approfondir ce qu'on entend par un exercice d'évaluation de la performance des institutions muséales et bien sûr à susciter des réflexions constructives à cet égard. Quelle serait la contribution d'une évaluation de la performance? Sur quelles orientations prendrait-elle appui? Quels champs d'évaluation et quels indicateurs devraient être retenus? Et, quel processus tout à la fois équitable et mobilisateur pourrait contribuer à la mise en œuvre de cette évaluation?

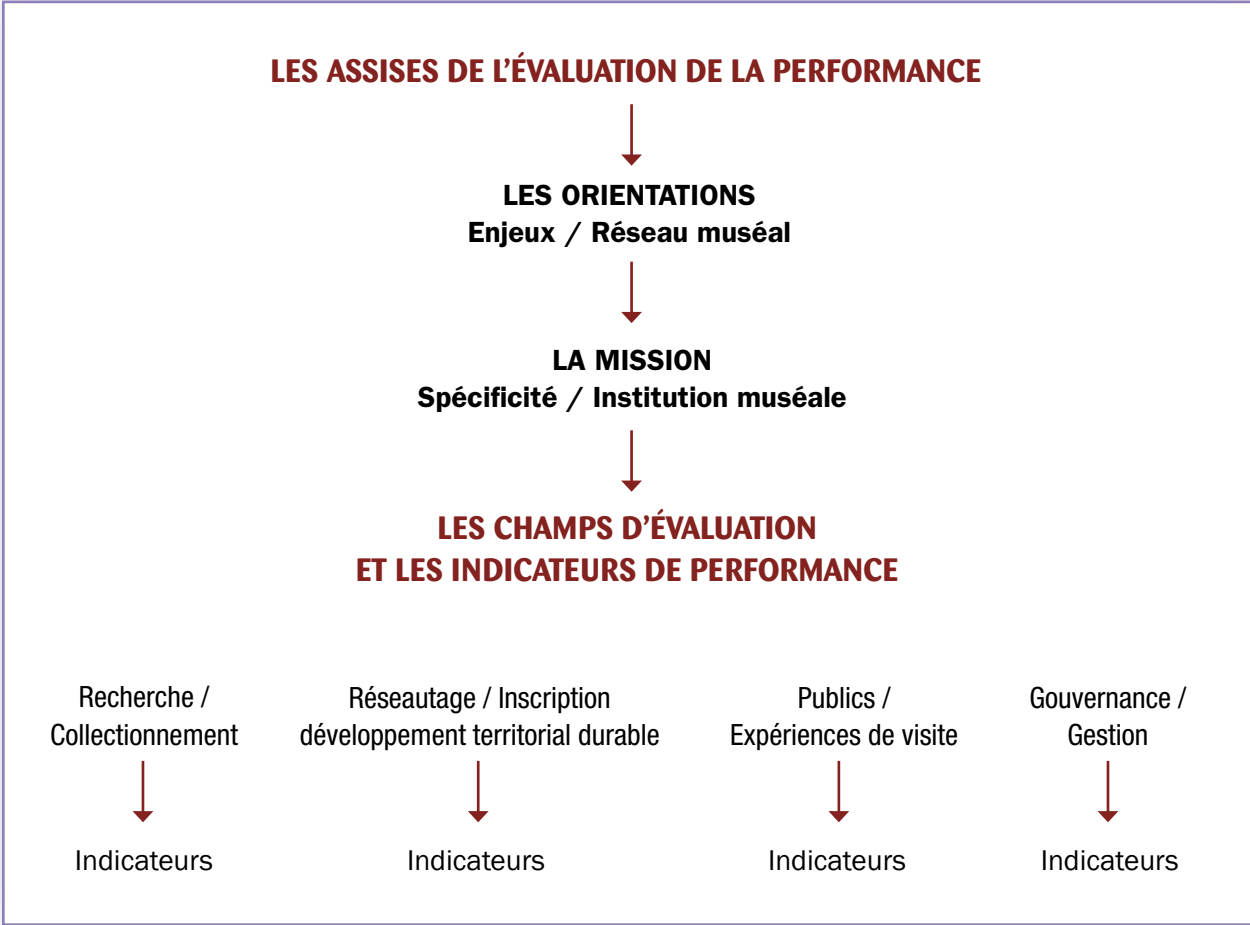
Sa contribution

L'évaluation de la performance pourra contribuer à :

- ▶ **la consolidation des institutions muséales** en tenant compte des acquis depuis 2003-2004 et du contexte actuel dans lequel s'inscrivent les IM;
- ▶ **l'équité entre institutions muséales** en adoptant un processus adapté à chacune des IM quelle que soit sa taille, catégorie et environnement tant géographique qu'économique ou social;
- ▶ **créer un outil où chaque IM** définit ses priorités d'action dans une utilisation rationnelle de ses ressources humaines et financières;
- ▶ **identifier l'évolution des résultats obtenus** par l'institution muséale en fonction des objectifs fixés par l'IM compte tenu de sa mission, des ressources humaines et financières disponibles (et non espérées!) et des échéances fixées par l'IM;
- ▶ **fournir éventuellement un portrait global du réseau muséal**, ainsi qu'un état de situation à l'échelle régionale et nationale.

L'évaluation de la performance des institutions muséales ne vise pas à fournir :

- ▶ un bilan rétrospectif pour chaque institution muséale;
- ▶ une justification de l'existence des IM;
- ▶ un outil de surveillance;
- ▶ un outil d'uniformisation des résultats;
- ▶ un cahier de recettes avec des ingrédients de base communs à toutes les IM.



DÉMARCHE D'ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE

Les orientations

Les orientations, tout comme l'énoncé de mission, sont d'incontournables préalables à la démarche d'évaluation de la performance. Elles concernent l'ensemble du réseau muséal et ciblent des enjeux priorités dans les années à venir.¹² Ces orientations concernent tout à la fois les musées, les lieux d'interprétation et les centres d'exposition. Elles sont formulées en tenant compte de la situation actuelle des institutions muséales au Québec, de ses problématiques et de ses potentiels mais aussi des champs d'action des institutions muséales documentés à ce jour dans diverses études.¹³

Positionnement et cohérence / Les énoncés de missions et une clarification des spécificités des institutions muséales permettent en toute cohérence d'identifier des thématiques, des champs de recherches, des axes de collectionnement. Ils permettent aussi, sur la base de stratégies créatives, d'entreprendre des actions à la mesure des ressources humaines, financières et physiques disponibles dans chaque institution.

Concertation et réseautage / Les mises en réseau sont génératrices de solutions : partage d'expertises mais aussi positionnements concertés, économies d'échelles, frein à l'isolement géo-graphique et professionnel. Les institutions muséales sont tout à la fois partie prenante de communautés scientifiques élargies et partie prenante de la culture comme levier de développement sur leur territoire géographique et culturel. Acteurs dynamiques, les institutions muséales contribuent à la vitalité des municipalités locales et régionales.

Gouvernance et professionnalisation / La gouvernance et la gestion reposent sur un équilibre entre les capacités humaines et financières de l'organisme ainsi que sur sa capacité à réaliser des projets mobilisateurs qui favorisent des expériences novatrices, porteuses de sens, faisant appel à l'implication et au sens critique des visiteurs. La professionnalisation, les partages intergénérationnels, les expertises croisées en histoire, en art, en musique, en littérature... ainsi que l'harmonisation des visions entre les membres du Conseil d'administration, la direction et le personnel de l'institution contribuent à la stabilité organisationnelle et à la santé de l'Institution.

¹² Les orientations devraient normalement être énoncées par le ministère suite aux recommandations du Groupe de travail sur l'avenir du réseau muséal.

¹³ MCC, *Mise à jour des informations sur les institutions muséales relativement aux recommandations de la dernière évaluation nationale 2003-2004*, Rapport du comité spécial, et Chantiers et recommandations, MCC, 2012
MCC, *Portrait du réseau muséal reconnu, national et régional*, MCCCCF, 2010
MCC, *Des avancées remarquables*, rapport de la présidence, Comité d'évaluation nationale des institutions muséales reconnues, soutenues ou non soutenues au fonctionnement, MCC, 2004
Société des musées québécois, « États généraux des musées du Québec : bilan et prospective », *Revue Musées*, vol. 30, Société des musées québécois, 2012

La mission de l'institution muséale

Est-il utile de réaffirmer l'importance pour chaque institution muséale de revoir sa mission avant d'entamer toute démarche d'évaluation de la performance? La mission est la raison d'être, l'épine dorsale de l'institution muséale. Doit-elle être reconduite, revue, repositionnée?

« De manière plus générale, on peut parler de projet muséal. Le « mission statement », ou la déclaration de mission, est un texte court, formel, qui définit le but, les objectifs prioritaires et le champ d'action du musée. Loin des grandes généralités, il doit par conséquent être spécifique à chaque établissement. »¹⁴

L'énoncé de mission traduit la spécificité de l'organisme. Expression d'une réflexion commune par le Conseil d'administration et par la direction sur les raisons d'être et d'agir de l'institution, il permet de traduire la spécificité de l'institution tout en évitant des chevauchements thématiques entre institutions.

L'énoncé de mission est la mesure-étalon pour valider la cohérence des actions et évaluer la performance d'une institution. Les objectifs fixés dans les divers champs d'évaluation doivent nécessairement être arrimés à une mission clairement énoncée en préalable.

Une analyse des énoncés de mission des institutions Reconnues par le MCC en 2010 a permis de constater que dans la majorité des cas, les énoncés ne sont ni structurants ni éclairants quant à la particularité et à la vision de développement de l'institution. Une seule région sur 17 se distinguait par une formulation adéquate de ses énoncés de mission.¹⁵ La SMQ inclut aussi la nécessité de revoir ces missions dans ses recommandations suite aux États généraux en 2012.¹⁶

¹⁴ André Desvallées et François Mairesse, *Dictionnaire encyclopédique de muséologie*, Éditions Armand Colin, 2011 p. 623

¹⁵ MCC, *Portrait du réseau muséal reconnu, national et régional*, MCCC, 2010

¹⁶ SMQ, « États généraux des musées du Québec : bilan et prospective », *Revue Musées*, vol. 30, Société des musées québécois, 2012

Les champs d'évaluation et les indicateurs de performance

Les champs d'évaluation couvrent les principaux domaines d'expertise et d'actions muséales. Sont bien sûr prises en compte les fonctions traditionnelles liées à la recherche/conservation, à la diffusion et à l'éducation. Mais de nouveaux environnements ont profondément complexifié et élargi la pratique muséale, et encore davantage depuis une dizaine d'années.

De nouveaux environnements

- ▶ Période de restriction budgétaire à court et moyen terme.
- ▶ Mouvements de personnel et partages intergénérationnels requis, tant au ministère que dans les institutions muséales.
- ▶ Responsabilités accrues des instances locales et régionales en matière culturelle.
- ▶ Rôle attendu des institutions muséales dans leur milieu.
- ▶ Prolifération des offres en culture et dans le domaine du plein air et récréotouristique.
- ▶ Professionnalisation élargie et complexification des responsabilités. Les institutions doivent performer dans une dynamique d'offre et de demande tout en priorisant des fonctions de conservation, éducation et diffusion de contenus patrimoniaux, scientifiques ou artistiques.
- ▶ Accroissement de moyens technologiques et de plateformes de diffusion culturelle.

Sans oublier les acquis des connaissances du réseau muséal au Québec et la mise en place d'un outil de planification et de reddition de comptes sur une base triennale avec l'implantation du Programme d'aide au fonctionnement pour les institutions muséales (PAFIM).

Les fonctions muséales sont toujours au cœur des actions muséales mais encore faut-il les inscrire dans un écosystème plus large. L'IM est partie prenante du développement de sa communauté géographique et culturelle mais aussi, sur une plus vaste échelle, de sa communauté scientifique. François Mairesse rappelle certaines réflexions de George Brown Goode (1896) alors directeur-adjoint au Smithsonian Institute : « *Car c'est en quelque sorte un véritable écosystème que l'auteur s'attache à décrire. C'est d'abord en relation avec les autres institutions – universités, écoles, sociétés savantes, mais aussi expositions temporaires ou foires – que le musée doit se forger son identité, mais c'est surtout en fonction des relations qu'il aura su établir avec sa « community ». (...) c'est de la bonne relation entre les deux (musée et « community ») que dépendront son financement et sa pérennité* ». ¹⁷

¹⁷ François Mairesse, « L'écosystème muséal », dans *Musées*, vol. 30, 2012 p.34

Nous retenons **quatre champs d'évaluation de la performance**.

- ▶ **RECHERCHE ET COLLECTIONNEMENT**
- ▶ **RÉSEAUTAGE ET INSCRIPTION DANS UN DÉVELOPPEMENT TERRITORIAL DURABLE**
- ▶ **PUBLICS ET EXPÉRIENCES DE VISITE**
- ▶ **GOVERNANCE ET GESTION**

D'ordre qualitatif et quantitatif, des **INDICATEURS DE PERFORMANCE** sont proposés pour chacun des champs d'évaluation. Ils ciblent des actions qui ont trait aux expertises requises par les équipes muséales. Cet outil permet de cibler ce qui sera observé dans chaque champ d'évaluation. Il sert à la prise de décision, à la formulation de priorités, à des actions convergentes et à l'atteinte de résultats, dans un temps donné.

Dans la Communauté française de Belgique, contrairement aux musées, les Institutions muséales ainsi nommées sont des « musées partiels » qui ne remplissent qu'une partie des fonctions muséales classiques : acquisition, conservation/préservation, recherche, diffusion des témoins matériels et immatériels de l'homme et de son environnement par exposition/communication didactique. Ce peut être un « musée berceau » qui aurait vocation de devenir un jour un musée à part entière ou une institution qui choisit de ne pas remplir toutes les missions d'un musée. Une distinction de cet ordre pourrait-elle éventuellement convenir à certaines de nos institutions qui disposent de plus faibles moyens ou qui n'ont pas la vitesse de croisière d'institutions plus matures? Les indicateurs de performance proposés dans cette Étude permettraient de moduler la performance des institutions en fonction de leurs capacités et de leurs priorités.

▶ **RECHERCHE ET COLLECTIONNEMENT**

La recherche, la conservation et la gestion des collections correspondent au mandat premier des institutions reconnues par le ministère. Force est de constater la trop mince part consacrée à la recherche, indissociable du renouvellement des traitements thématiques en arts visuels, en histoire, en sciences. Entre 2006 et 2008, la recherche faisait l'objet d'à peine 66 mentions par les 121 institutions reconnues et soutenues alors que, à notre connaissance, moins d'une dizaine d'institutions sur les 187 institutions reconnues par le ministère ont un programme de recherche en continu.¹⁸

Bien sûr, des recherches sont conduites dans le cadre du renouvellement des expositions permanentes, lors de la réalisation d'expositions temporaires ou d'activités éducatives. Toutefois, peu de traces sont gardées du résultat de ces recherches. De rares institutions muséales peuvent se permettre l'édition de catalogues et peu d'entre elles ont à ce jour procédé à une mise en ligne de ces résultats. Des connaissances acquises et de larges pans de la mémoire collective disparaissent ainsi chaque année.

¹⁸ MCCCCF, « Portrait du réseau muséal reconnu », MCCCCF, 2010 p. 67

Autre fonction fondamentale des musées, le collectionnement qui nécessite expertise et attention constante. À ce jour, des actions dynamiques ont été menées quant à l'informatisation et à la numérisation des collections. Info-Muse et le site Musées à découvrir de la Société des musées québécois (SMQ) sont des outils importants à cet égard.¹⁹ Bien que déjà avancé, l'ensemble du processus qui concerne les collections requiert d'urgence des actions quant à la définition de politiques de gestion, de documentation de la collection et de définition d'axes de collectionnement. Trop rares sont les IM qui réussissent à y attribuer des ressources.

LES INDICATEURS DE PERFORMANCE

- **Types de recherches, motivations et importance.**
 - ▶ Recherches liées à une exposition temporaire ou permanente et itinérante, à la médiation ou à tout autre événement.
 - ▶ Recherches destinées à alimenter les thématiques et la spécificité du lieu, indépendantes des contextes de réalisation d'expositions, de médiation ou d'événements.
 - ▶ Documentation des collections à des fins ou non d'exposition ou de prêts, incluant le patrimoine bâti, les collections vivantes, le patrimoine mobilier et le patrimoine mémoriel.
- **Politique de gestion des collections.**
 - ▶ État d'avancement du processus : inventaire, informatisation, numérisation.
 - ▶ Définition d'axes de collectionnement.
 - ▶ Adoption, application et renouvellement si nécessaire de politiques liées à la gestion des collections : acquisition, aliénation.
- **Retombées de l'application d'axes de collectionnement.**
 - ▶ Définition du mandat de collectionnement selon le type d'institution : Musée, Lieu d'interprétation, Centre d'Exposition.
 - ▶ Sur la spécificité des collections.
 - ▶ Sur la clarification des titres de propriété et sur l'aliénation des objets de la collection (immobilier et mobilier).
 - ▶ Sur les espaces dédiés aux collections.
- **Diffusion des résultats de recherches.**
- **Évaluation de la part du budget d'opération attribuée en termes de ressources humaines et financières.**
 - ▶ À des recherches thématiques.
 - ▶ À la documentation des collections.

¹⁹ Ibid p. 61

► RÉSEAUTAGE ET INSCRIPTION DANS UN DÉVELOPPEMENT TERRITORIAL DURABLE

« *Le musée n'est pas une île* », écrivait Roland Arpin.²⁰

Au Québec, les institutions muséales unissent leurs forces et tendent à une structuration concertée de leurs actions. Des réseaux sont nés et continuent à se former, sans aide financière dédiée de la part du ministère. Toutefois, depuis 2006, trois Cellules régionales d'expertise (CREM) ont reçu une aide financière du MCC en Montérégie, en Mauricie_Centre-du-Québec et au Saguenay_Lac-Saint-Jean. Ces mises en réseau ont contribué au partage d'expertises, à des échanges intergénérationnels, à la recherche de positionnements complémentaires dans leur région respective, à des économies d'échelle et fait non négligeable à atténuer l'isolement géographique et professionnel du personnel muséal. En effet, dans plusieurs institutions, pendant plusieurs mois, une seule personne est l'*équipe muséale* et dans certains cas, à temps partiel.

Outre ces partages entre institutions muséales à l'échelle régionale, de nécessaires réseautages doivent se nouer entre les institutions et la communauté scientifique, à des échelles régionale, nationale et internationale. Le partage d'expertises constitue un défi majeur pour les institutions quel que soit leur champ disciplinaire : arts visuels, histoire, science, archéologie, ethnologie... « (...) *comme tout organisme vivant, le musée ne peut s'intégrer qu'en fonction d'un écosystème qui lui est favorable, qu'il lui faudra connaître et avec lequel il devra maintenir suffisamment de liens pour se développer de façon durable* ». ²¹

Un autre déséquilibre est constaté entre les institutions en contexte métropolitain et en contexte régional. Les efforts consentis en 2013 à la promotion par Tourisme Montréal et par l'Office du tourisme de Québec marquent bien cette disparité. Sans compter les difficultés qu'entraînent les ouvertures saisonnières et la fidélisation des ressources muséales dans ce contexte et en région.

Une inscription des actions muséales dans un développement territorial durable ne pourrait-elle pas, à long terme, faire contrepoids à cette situation? Les IM sont des acteurs incontournables sur un territoire qui « *sert de puissant référent dans la formation de l'identité individuelle et sociale. (...) L'histoire nous montre que ce marquage territorial, s'il est influencé par une lecture des réalités biophysiques, résulte aussi du volontarisme des collectivités humaines et de ce qu'on appelle aujourd'hui un « projet de territoire* ». ²²

L'association en réseau avec les institutions muséales de la région est incontournable mais ne peut suffire. Les institutions qui veulent jouer un rôle significatif dans leur environnement doivent miser sur des actions concertées avec les acteurs sur leur territoire : municipalités, associations touristiques, commerces, attraits culturels et récréotouristiques... « (...) *ce serait une erreur de continuer à créer des musées ou des centres culturels s'ils ne devenaient pas dès le début des moyens d'expression des communautés. (...) En fin de compte, la valeur d'un musée, comme celle d'une loi ou d'une institution, devrait être en rapport avec les bénéfices qu'en reçoit la communauté dans son ensemble. Les musées ne peuvent résoudre tous les problèmes d'une communauté mais ils peuvent devenir des organismes utiles au développement des populations s'ils ouvrent leurs portes aux sujets qui inté-*

²⁰ Roland Arpin, *Territoires culturels*, Editions Bellarmin, 2002 p. 15

²¹ François Mairesse, « L'écosystème muséal », dans *Musées*, vol. 30, 2012 p.34

²² Bruno Jean, « Du développement régional au développement territorial durable : vers un développement territorial solidaire pour réussir le développement des territoires ruraux », *Communication, Coloquio Internacional de Desenvolvimento Territorial Sustentavel*, UQAR, 2007

ressent la communauté et s'ils adoptent des perspectives raisonnablement réalistes... ».²³ Le réseautage muséal sera d'autant performant que chaque IM sera fortement ancrée dans son milieu. N'est-ce pas là une « perspective raisonnablement réaliste »?

Le réseau muséal au Québec ne faisant pas à l'heure actuelle de nettes distinctions entre musées communautaires ou musées de société tels que décrits au *Dictionnaire encyclopédique de la muséologie*, une réflexion importante s'impose à cet égard. Musée pôle? Musée régional? Musée communautaire? Musée de services? Nous pourrions écrire tout un mémoire à ce sujet... En attendant la clarification de ces choix, encore faut-il que chaque institution définisse le rôle qu'elle entend jouer.

LES INDICATEURS DE PERFORMANCE

- **Retombées des efforts de réseautage entre institutions muséales.**
 - ▶ Sur le partage d'expertises et de ressources humaines.
 - ▶ Sur le maintien de professionnels du milieu muséal.
 - ▶ Sur le partage de ressources matérielles et sur des économies d'échelle.
- **Efforts de réseautage avec la communauté scientifique.**
 - ▶ Intégration de chercheurs à l'équipe muséale, en continu ou dans le cadre d'un projet spécifique tant dans l'institution qu'à l'extérieur de l'institution.
 - ▶ Collaboration à des pôles de recherche à l'échelle régionale, nationale ou internationale : organismes, cégeps, universités...
- **Acteurs de proximité impliqués dans un projet de développement territorial auquel l'institution participe.**
 - ▶ Municipalités, instances socio-économiques ou de tourisme, à l'échelle locale et régionale.
 - ▶ Attraits culturels et récréotouristiques.
 - ▶ Commerces locaux et régionaux.
 - ▶ Autres.
- **Retombées des efforts déployés dans ce « projet de territoire ».**
 - ▶ Sur l'utilisation des lieux (prêt, location, échanges...).
 - ▶ Sur la fréquentation de l'institution muséale.
 - ▶ Sur l'équilibre budgétaire de l'IM.
- **Évaluation de la part du budget d'opération en termes de ressources humaines et financières attribuée aux efforts déployés.**
 - ▶ Réseautage entre institutions muséales sur le territoire.
 - ▶ Réseautage avec la communauté scientifique à l'échelle régionale, nationale ou internationale.
 - ▶ Réseautage avec des partenaires territoriaux.

²³ Jorge Hardoy, cité par Françoise Wasserman, « De nouvelles valeurs pour le Directeur », Musée d'archéologie et d'histoire de Montréal, *La société et le musée, l'une change, l'autre aussi*, Actes du colloque tenu à Montréal, dans le cadre des neuvièmes entretiens du Centre Jacques-Cartier, 1996, p. 74

► PUBLICS ET EXPÉRIENCES DE VISITE

La tentation a toujours été forte de faire rimer fréquentation et performance. Assurément, une institution muséale désertée nous arrache le cœur, un sentiment malheureusement trop fréquent. Dans la première orientation de la Politique muséale, Les citoyens d'abord, « (...) *un meilleur service à la population se traduit par une fréquentation continue ainsi que par l'accroissement et la diversification des clientèles* », ²⁵

Diversification des publics et démocratisation : objectifs louables mais à quel point réalistes dans un contexte où les offres se multiplient tant culturelles, de plein air ou de loisirs récréotouristiques? À ce jour, la diversification des publics et la mise en œuvre de moyens pour les attirer ont mobilisé beaucoup d'énergies et de dépenses promotionnelles avec des résultats souvent décevants. Comme le rapporte Franck Cochoy, la captation des publics cherche à jouer sur la concurrence et à rabattre sur soi, à garder, à conserver une clientèle. ²⁶ C'est l'histoire du petit chaperon rouge dit Cochoy : le loup s'efforce d'être le moins loup possible, il dissimule ses pulsions sous des traits humains. Il se transforme en capteur de ... consommateur! L'image fait sourire et réfléchir.

La fréquentation touristique a longtemps été considérée comme une panacée, le remède à tous les maux. Mais, « *la mise en tourisme* » n'est pas pour tous et surtout pas à tout prix. Il est question ici d'un moyen, le tourisme et d'une fin, c'est-à-dire la découverte d'un territoire, d'une région, du Québec, de ceux qui l'ont habité ou l'habitent, de ses modes d'expression. « *Lors d'un même déplacement, ils (touristes) souhaitent combler des besoins de loisirs, d'aventures, d'expéditions douces ou d'apprentissages inusités dans des contextes qui leur sont peu familiers* ». ²⁷

D'autre part, alors qu'il s'avère extrêmement difficile de motiver le déplacement de touristes québécois et étrangers vers des institutions muséales en région ou même dans des régions centrales, les communautés de proximité, les citoyens du territoire géographique de proximité, se sentent faiblement concernés par l'existence même de l'IM dans leur environnement. On entend ici par communautés de proximité le groupe social et culturel du territoire d'appartenance de l'institution. Communauté d'hommes, de femmes et d'enfants appelés à devenir davantage des usagers que des publics-cibles. Ayant exprimé des besoins qui leur sont propres, besoins pris en compte par les responsables de l'institution, ces communautés sont aussi invitées à collaborer à des actions muséales.

Pour rejoindre ces deux types de publics, les institutions disposent d'une variété infinie de moyens qui invitent à la participation, à la contemplation, à la connaissance, à la curiosité. La mise en exposition et l'accueil, les thématiques privilégiées, la médiation, des modules interactifs de haute technologie, les témoignages d'acteurs du passé, des événements ponctuels sont autant de propositions créatrices inventées par les IM. Sans oublier l'intégration d'artistes aux équipes de réalisation et qui conduit à des résultats étonnants.

²⁵ MCC, *Vivre autrement la ligne du temps*, Politique muséale, MCC, 2000 p. 23

²⁶ Sous la direction de Franck Cochoy, *La Captation des Publics*. L'auteur cite aussi : Jean-Léon Beauvois et Robert Vincent Joul, *Petit traité de manipulation à l'usage des honnêtes gens*, 1987.

²⁷ Ministère de la Culture et des Communications et ministère du Développement économique et régional et de la Recherche, « Ateliers de perfectionnement professionnel en tourisme culturel », MCC et MDER, 2004 p. 4

L'espace muséal est un « *espace de concernation* ». Les moyens utilisés contribuent à questionner, perturber des certitudes, analyser des courants historiques ou artistiques, investiguer des domaines méconnus, en savoir plus, situer le savoir dans l'actualité, établir des liens entre des phénomènes en apparence incongrus, déceler des modes d'occupation du territoire, prendre contact avec des communautés... Quel que soit le *WOW* que l'on veut susciter, aussi novateurs, sophistiqués et éblouissants soient les moyens utilisés, aussi coûteux ou modestes soient-ils, leur choix s'accompagne d'une responsabilité : celle d'accompagner le visiteur dans sa propre démarche de réflexion sur l'expérience historique, scientifique ou sur des expressions en art. Accompagner dans une quête de sens que le visiteur sera seul à pouvoir jauger. Ainsi, des visiteurs peuvent-ils constater après la visite d'un lieu ou d'une exposition qu'ils sont encore habités par leur expérience de visite, des jours, des années plus tard.

Autre responsabilité, celle d'intégrer l'environnement de l'institution à l'expérience de visite. Une approche culture-nature où le visiteur peut *aller jouer dehors*, où le paysage-témoin contribue à cerner et à rendre tangibles les réalités passées et présentes du lieu visité.

Autre public, non négligeable puisqu'il s'agit d'une responsabilité muséale, celui des groupes scolaires qui, à ce jour, ont nécessité de la part des responsables muséaux, des efforts constants afin d'adapter la médiation aux programmes scolaires. La fréquentation scolaire fait d'ailleurs partie des résultats positifs des actions muséales. Elle ne peut toutefois reposer uniquement sur les épaules des IM. Comme c'est le cas dans certains pays, une volonté gouvernementale devrait conduire à des actions concertées entre les ministères à vocation éducation et le MCC afin que les institutions puissent adéquatement atteindre un seuil de performance quant à la fonction Éducation.

En préalable aux efforts auprès des publics, au cœur de la volonté d'augmenter la fréquentation, se pose la question du rôle que l'institution souhaite jouer. Tel Fernand Collin qui définit l'un des rôles du Préhistosite de Ramioul dont il est directeur comme une agora muséale : « ... *chacun peut alors réfléchir sur sa propre politique de collecte, la conservation préventive des choses les plus importantes qu'il veut pérenniser, se poser la question de savoir comment transmettre ses valeurs à ses enfants... (...) Le Musée n'est donc plus seulement une collection matérielle ni même un bâtiment. Il devient un processus collectif de reconnaissance de Patrimoines et un processus engagé, mouvant, tendance ou décalé dans le monde du savoir* ». ²⁸

L'IM se veut-elle d'abord lieu de contemplation? Agora pour « *rassembler des visiteurs de tous les horizons et favoriser leurs rencontres avec des spécialistes et à expliciter leur processus d'acquisition de connaissances afin de participer activement au développement de la culture scientifique?* ». ²⁹ Ou bien un pôle majeur qui offre une lecture de l'histoire de la région? Sinon un lieu où l'expertise en art, en histoire, en sciences, en archéologie par exemple est au service de groupes d'intérêt dans un contexte de tourisme d'apprentissage? Est-il d'abord lieu de divertissement? Des questions et des réponses nécessaires pour orienter les actions au quotidien. Quel que soit le champ d'évaluation, la définition du rôle que l'institution souhaite jouer est primordiale. Ici, elle doit faciliter, dans une certaine mesure, l'évaluation de l'expérience de visite et la performance de l'institution.

²⁸ Fernand Collin et Marie Wera, « Le Musée-Médiateur / Du Préhistosite de Ramioul au Préhistomuseum / Reformulation d'un projet muséal, Flémalle-Liège, Belgique, 2012

²⁹ Fernand Collin et Marie Wera, « Le Musée-Médiateur / Du Préhistosite de Ramioul au Préhistomuseum / Reformulation d'un projet muséal », Flémalle-Liège, Belgique, 2012

LES INDICATEURS DE PERFORMANCE

- **Évaluation des expériences proposées aux visiteurs et aux utilisateurs du lieu.**
 - ▶ Cueillette et analyse de statistiques annuelles : origine des visiteurs, source d'information et motif de leur déplacement.
 - ▶ Qualification de l'originalité et de la spécificité des expériences de visite proposées aux publics.
 - ▶ Qualification par le visiteur lui-même de son expérience de visite : accueil, expositions, activités, environnement qui sera mise en corrélation avec la mission de l'institution, par les responsables de l'institution.
 - ▶ Relance auprès d'un échantillonnage significatif de visiteurs en post-visite (après trois mois ou six mois, par exemple : *est-ce que la visite vous a incité à en savoir davantage au sujet de l'exposition, à aller voir d'autres IM, à parler de votre visite et dans quels termes?*)
- **Actions auprès de groupes d'intérêt du Québec, de l'étranger et de groupes de jeunes.** ³⁰
 - ▶ Identification des besoins que l'institution muséale peut combler.
 - ▶ Offre d'expériences mixtes, culture- nature.
 - ▶ Développement d'un tourisme d'apprentissage. ³¹
- **Implication des communautés de proximité.**
 - ▶ Identification et prise en compte de besoins exprimés par des membres de la communauté de proximité.
 - ▶ Inventaire, documentation et conservation des collections.
 - ▶ Processus d'aliénation des collections ou de diffusion et médiation.
- **Évaluation du pourcentage d'utilisation des locaux et des équipements de l'institution en basse saison.**
 - ▶ Pour et par le public touristique.
 - ▶ Pour et par la communauté de proximité.
- **Fréquentation.**
 - ▶ Évolution de la fréquentation en haute saison.
 - ▶ Évolution de la fréquentation en basse saison.

³⁰ Nous ciblons des groupes d'intérêt qui ont en commun des intérêts scientifiques, artistiques, en histoire ou archéologie mais qui disposent aussi d'une structure permettant de rejoindre un plus important nombre de personnes facilitant d'autant la promotion et donnant l'opportunité aux institutions de répondre à des besoins réels, actuels.

³¹ On entend par tourisme d'apprentissage une offre de séjours plus ou moins prolongés à des groupes d'intérêt ou à des voyageurs indépendants à la recherche d'expériences inhabituelles où ils peuvent apprendre ou approfondir leurs connaissances, satisfaire des intérêts précis ou leur curiosité sur un sujet en particulier. L'expertise de l'équipe muséale est ainsi mise à contribution et permet de prolonger la période d'emploi, l'équipement muséal est utilisé sur une plus longue période dans l'année alors que ces publics profitent de leur séjour pour fréquenter d'autres attraits sur le territoire : naturels, récréotouristiques et de plein air, commerces...

► GOUVERNANCE ET GESTION

Les projets mènent le monde... et les institutions muséales. Rêver est dans ce contexte l'acte le plus « *productif* » que nous connaissons. On a pu longtemps se *donner les moyens de ses ambitions*. Mais, les diminutions et les coupures budgétaires frappant aux portes, la question d'actualité n'est-elle pas plutôt : « *comment avoir les moyens de ses ambitions* » ? Une saine gouvernance et une saine gestion ne sont-elles pas une avenue importante vers la performance?

Cinq facteurs peuvent être déterminants à cet égard.

- ▶ La professionnalisation par des partages d'expertises intergénérationnels et par un perfectionnement en continu.
- ▶ La stabilité organisationnelle qui repose sur le maintien des ressources expertes et dynamiques.
- ▶ L'équilibre entre les ressources humaines et financières disponibles (et non anticipées) et les projets de l'institution.
- ▶ La synergie entre les membres du C.A., la direction et le personnel muséal c'est-à-dire la mise en commun des forces sur la base d'un accord mutuel.
- ▶ La fidélisation de un ou deux partenaires financiers majeurs qui partagent les valeurs de l'institution. Il va sans dire que l'environnement socio-économique de chaque institution conditionne pour une large part les possibilités d'accès à des revenus provenant du secteur privé.

Il en va de la santé humaine et financière de chaque institution rattachée aux cinq facteurs précédemment cités.

²⁸ Fernand Collin et Marie Wera, « Le Musée-Médiateur / Du Préhistosite de Ramioul au Préhistomuseum / Reformulation d'un projet muséal, Flémalle-Liège, Belgique, 2012

LES INDICATEURS DE PERFORMANCE

- **Professionalisation**
 - ▶ Qualifications de l'expertise de l'équipe muséale permanente et saisonnière.
 - ▶ Motifs et occasions de partages intergénérationnels.
 - ▶ Actions entreprises pour le perfectionnement en continu du personnel et évaluation de la part du budget d'opération dédiée au perfectionnement en continu du personnel.
- **Stabilité organisationnelle**
 - ▶ Fréquence des arrivées et départs des membres de l'équipe muséale.
 - ▶ Recours à des outils de gouvernance et de gestion : adoption et application de politiques liées aux fonctions muséales; application de normes muséales ICOM; application du code de déontologie muséale; guide et plan d'entretien des installations : bâtiments, équipements fonctionnels et muséographiques, terrain; guide de gestion des risques et relevé des procédures.
 - ▶ Motifs de ces recours.
- **Équilibre budgétaire.**
 - ▶ Critères qui président à la planification budgétaire.
 - ▶ Analyse des coûts et bénéfices des projets réalisés.
 - ▶ Évaluation de la part du budget d'opération attribuée en termes de ressources humaines et financières aux fonctions muséales.
- **Synergie et partage des responsabilités.**
 - ▶ Renouvellement des membres du Conseil d'administration et clarification des responsabilités entre les membres du Conseil d'administration et la direction.
 - ▶ Retombées annuelles des actions des membres du C.A. et du président.
 - ▶ Priorités annuelles énoncées conjointement par les membres du Conseil et par la direction.
- **Partenaires financiers privés et revenus autonomes.**
 - ▶ Fidélisation de un ou deux partenaires privés.
 - ▶ Retombées de l'implication de ces partenaires financiers.
 - ▶ Proportion dans le budget opérationnel des revenus autonomes provenant des activités menées par l'institution et de la billetterie ainsi que des partenariats privés.

LE PROCESSUS

Le réseau muséal du Québec et le ministère de la Culture et des Communications, malgré des problématiques récurrentes, ont su s'imposer à l'échelle nationale et internationale par des initiatives innovatrices : Culture-Éducation, Placement Culture, Entente en tourisme culturel SMQ/MTQ, Cellules régionales d'expertise en muséologie (CREM), Service de soutien aux institutions muséales (SSIM), Agenda 21... La mise en place d'un processus d'évaluation novateur de la performance s'inscrit dans cette filiation.

Une auto évaluation accompagnée

L'actualisation du processus d'évaluation est menée dans un contexte de profonde mutation. Tourné vers l'avenir, le processus offre l'opportunité aux institutions muséales de définir le rôle essentiel que chacune d'elles joue dans son milieu et au Québec, quelle que soit sa taille ou ses ressources. Il vise une utilisation équitable des deniers publics. Les institutions étant des organismes à but non lucratif, l'aide accordée pourrait aussi être dédiée à la poursuite d'objectifs fixés par chaque institution et à l'analyse des résultats qui en découlent.

Basé sur une auto évaluation accompagnée, le processus repose sur trois préalables.

Consolidation des institutions dans une optique prospective. Les indicateurs de performance sont autant de projections pour les années à venir, dans un souci de cohérence entre les activités, les ressources humaines/financières et les missions poursuivies par les institutions.

Soutien et accompagnement par des pairs et par les professionnels de la Direction du patrimoine et des Directions régionales et qui partagent une expertise en muséologie dans les champs disciplinaires de chaque institution. Soutien aussi par la réalisation d'outils de démarrage et d'accompagnement dans le cadre de cette évaluation.

Mobilisation par l'apport de chaque institution à l'identification d'objectifs et d'actions qui misent sur sa spécificité, sur ses forces, sur le rôle qu'elle joue dans son milieu, sur sa créativité aussi. Le processus est mobilisateur pour chaque institution qui analyse et assure le suivi de sa performance.

S'avèrent donc indispensables :

- ▶ l'apport d'une expertise par un comité de pairs, professionnels d'expérience des institutions muséales;
- ▶ l'intégration des ressources professionnelles de la Direction du patrimoine et de la muséologie et des Directions régionales;
- ▶ l'arrimage des outils d'évaluation de la performance et du PAFIM;
- ▶ des modalités d'échange sur place et à distance entre les membres du Comité d'évaluation, les professionnels du ministère et les directions des institutions muséales.

Un processus adapté

Nous l'avons souligné précédemment, évaluer la performance c'est témoigner de l'atteinte de résultats en conformité avec la mission de l'institution muséale et avec les objectifs fixés au départ en tenant compte des ressources humaines et financières mobilisées, dans un laps de temps déterminé. Il est ainsi possible d'assurer une équité entre les différentes catégories d'institutions.

Démarche d'évaluation de la performance

AN 1

ORIENTATIONS

- ▶ Définition des orientations par le MCC.

ÉNONCÉ DE MISSION

- ▶ Redéfinition de l'énoncé de mission par chaque institution.

OBJECTIFS de l'institution

Formulation d'objectifs dans chaque champ d'évaluation en fonction des orientations et de la mission et selon les capacités humaines et financières de l'institution.

- ▶ Priorités définies sur un horizon de trois ans.
- ▶ Stratégie retenue et résultats attendus dans chacun des champs d'évaluation.
- ▶ Actions privilégiées dans chacun des champs d'évaluation.

Accompagnement sur le site et à distance par un membre du Comité des pairs et par des ressources professionnelles de la Direction de la muséologie et des Directions régionales du MCC.

AN 2 / AN 3 / AN 4

- ▶ Reformulation des objectifs si nécessaire.
- ▶ Stratégie retenue et redressement si nécessaire dans chacun des champs d'évaluation.
- ▶ Progression dans l'atteinte des résultats dans chacun des champs d'évaluation.
- ▶ Pendant trois années consécutives, chaque institution procède ainsi à une auto évaluation et analyse sa progression dans l'atteinte des résultats.
- ▶ Le Comité des pairs et les professionnels du MCC peuvent être sollicités à distance ou sur place si nécessaire et offrir un suivi épisodique.

AN 5

- ▶ Bilan de la progression des résultats des trois dernières années, déposé au Comité des pairs et aux professionnels du MCC impliqués dans le processus.
- ▶ Commentaires et recommandations et si nécessaire, rencontre d'un membre du Comité des pairs et d'un professionnel du MCC à l'institution, sur le terrain.
- ▶ Reprise du cycle d'autoévaluation et reformulation des objectifs poursuivis.

Tout est dans le tout...

Chaque étape de la démarche proposée est déterminante et indispensable afin que le processus d'évaluation soit :

- ▶ **mobilisateur, novateur et critique** de l'évolution des résultats par chaque institution muséale;
- ▶ **utile et constructif**, où chaque institution muséale est partie prenante de l'atteinte des priorités et des objectifs qu'elle a elle-même fixés et d'une démarche d'auto évaluation annuelle;
- ▶ **équitable pour tout type d'institution**, selon ses capacités, en fonction de ses ressources humaines et financières ou de son environnement;
- ▶ **une réponse aux besoins exprimés par le milieu muséal** d'un accompagnement par des pairs;
- ▶ **une plus-value** permettant à chaque IM de développer sa spécificité et d'assumer ses fonctions muséales, en tout respect et équité.



CONCLUSION

On aura beau dire, on aura beau faire, tout est possible si les intervenants interpellés par cette démarche se sentent concernés individuellement et collectivement, par l'avenir et la santé du réseau muséal.

Mais, avant de vous quitter, nous ne pouvons résister à la tentation d'une dernière citation...

« Ce n'est pas du capitalisme qu'il faut sortir, mais de l'économisme. De la glorification, par tous les camps, d'une discipline qui prétend régir la société entière, nous transformer en hamsters laborieux réduits au simple rôle de producteurs, consommateurs ou actionnaires.

(Il faut)... Remettre les activités marchandes à leur place, retrouver la place de ce qui n'est pas marchand : il en va tout simplement du sens de nos vies »³²

³² Pascal Bruckner, *Misère de la prospérité*, Grasset, 2002

BIBLIOGRAPHIE

- ANGEON, Valérie, Patrick CARON et Sylvie LARDON**, « Des liens sociaux à la construction d'un développement territorial durable : quel rôle de la proximité dans ce processus? », *Économie, géographie, politique, droit, sociologie*, Dossier 7, 2006
- ARPIN, Roland**, *Territoires culturels*, Éditions Bellarmin, 2002
- BRUCKNER, Pascal**, *Misère de la prospérité*, Paris, Grasset, 2002
- CHAUMIER, Serge**, « Les méthodes de l'évaluation muséale », *La lettre de l'OCIM*, No 65, Dijon : OCIM, septembre 1999
- COLLIN, Fernand et Marie WERA**, « Le Musée-Médiateur / Du Préhistosite de Ramioul au Préhistomuseum / Reformulation d'un projet muséal, Flémalle-Liège, Belgique, 2012
- CUVELIER, Pascal, Emmanuel TORRES et Jean GADREY**, *Patrimoine, modèles de tourisme et développement local*, Paris, Éditions L'Harmattan, 1994
- DAIGNEAULT, Lucie**, *L'évaluation muséale. Savoirs et savoir-faire*. Presses de l'Université du Québec, 2011
- D'ANGELO, Mario et Paul VESPERINI**, « Politiques culturelles en Europe, méthode et pratique de l'évaluation », Strasbourg : *Conseil de l'Europe*, 1999
- D'ELBÉE, Pierre**, « La performance : une nouvelle idéologie moderne? », dans *La performance dans tous ses états*.
- DESVALLÉES, André et François MAIRESSE**, *Dictionnaire encyclopédique de muséologie*, Éditions Armand Colin, 2011
- GAUZENTE, Claire**, « Mesurer la performance des entreprises en l'absence d'indicateurs objectifs : quelle validité? Analyse de la pertinence de certains indicateurs », *Finance Contrôle Stratégie*, Volume 3, No 2, juin 2000, pp. 145-165
- GIORDAN, André**, « Repenser la conception muséale et la place du musée à travers les nouvelles idées sur comprendre et apprendre », Université de Genève
- GOB, André et Noémie DROUQUET**, *La muséologie - histoire, développements, enjeux actuels*, 2^e édition. Paris, Colin Éditeur, 2006
- GONIN, Robert et Jean-Claude JOANNIDES**, résumé par Chantale Caron, « L'Évaluation qualitative ».
- JEAN, Bruno**, « Du développement régional au développement territorial durable : vers un développement territorial solidaire pour réussir le développement des territoires ruraux », *Communication Coloquio Internacional de Desenvolvimento Territorial Sustentavel*, UQAR, 2007
- HURTEAU, Marthe et Gilles RAÏCHE**, « Des indicateurs de performance utiles et pertinents », *25^e colloque AQPC* – Le Cégep, pour savoir agir, UQAM
- KOLOSZY, Katalyn**, « Le développement local : réflexion pour une définition théorique du concept ».
- HARVEY, Fernand** dans *Le phénomène régional au Québec*, sous la direction de Marc-Urbain Proulx, PUQ, 1996
- LAFLAMME, Simon**, « Analyses qualitatives et quantitatives : deux visions, une même science », *Nouvelles perspectives en sciences sociales : revue internationale de systémique complexe et d'études relationnelles*, vol. 3, no 1, 2007, pp. 141-149
- LAVALLÉE, Alain** : ouvrage recensé : HARVEY, Fernand (dir.), « La région culturelle : une problématique interdisciplinaire », Québec, CEFAn-IQRC, 1994, 231 p. dans *Cahiers de recherche sociologique*, no 24, 1995, pp. 252-256
- LE MAREC, Joëlle et Serge CHAUMIER**, « Évaluation muséale : Hermès ou les contraintes de la richesse », *La Lettre de l'OCIM*, 2009, pp. 7-14
- LE MAREC, Joëlle et Sophie DESHAYES**, « Évaluation, marketing et muséologie », *Public et Musées*, No 11-12, 1997, pp. 165-191
- LUSSIEZ, Emmanuelle** sous la dir. de Bernard Motulsky, « Recherche sur les indicateurs de performance », *Chaire de relations publiques et communication marketing*, UQAM, 2012
- MAIRESSE, François**, « Évaluer ou justifier les musées? », *La Lettre de l'OCIM*, 2010, pp. 12-28
- MAIRESSE, François et André DESVALLÉES (dirs.)**, *Vers une redéfinition du musée*. Paris, L'Harmattan, 2007
- MARIAUX, Pierre Alain (dir.)**, *L'objet de la muséologie*. Neuchâtel, Institut d'histoire de l'art et de la muséologie, 2005

MINISTÈRE DE LA CULTURE ET DES COMMUNICATIONS DU QUÉBEC

Évaluation, Portrait statistiques de 1999-2000 à 2007-2008, Institutions muséales reconnues et soutenues, Ministère de la Culture, des Communications et de la Condition féminine, 2010

Évaluation, Rapport, institutions muséales reconnues et soutenues, Ministère de la Culture, des Communications et de la Condition féminine, 2010

Politique muséale, Vivre autrement...la ligne du temps, Gouvernement du Québec, 2000

S'ouvrir sur le monde, l'Énoncé d'orientations pour le réseau muséal québécois, Ministère de la Culture et des Communications, 1994

MINISTÈRE DE LA CULTURE ET DES COMMUNICATIONS DU QUÉBEC / Documents internes

Mise à jour des informations sur les institutions muséales relativement aux recommandations de la dernière évaluation nationale 2003-2004, Rapport du comité spécial, et Chantiers et recommandations, MCC 2012

Portrait du réseau muséal reconnu, national et régional, MCCCCF, 2010

Des avancées remarquables, rapport de la présidence, Comité d'évaluation nationale des institutions muséales reconnues, soutenues ou non soutenues au fonctionnement, MCC, 2004

La reconnaissance des institutions muséales, Pour un réseau diversifié et dynamisé, rapport de la présidence, Comité d'évaluation, Richard Dubé, MCC, 2003

Évaluation de l'Entente 2001-2004 entre les conseils régionaux de la culture (CRC) et le ministère de la Culture et des Communications (MCC), 2003

MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION NATIONALE ET DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR, Session de formation, « La gestion axée sur les résultats ».

MINISTÈRE DU TOURISME ET DE LA CULTURE, Gouvernement de l'Ontario (Canada), « Normes applicables aux musées communautaires de l'Ontario », 2000

MONTPETIT, Raymond, *Les musées : générateurs d'un patrimoine pour aujourd'hui / Quelques réflexions sur les musées dans nos sociétés postmodernes*, MCC, 2000

MUSÉE D'ARCHÉOLOGIE ET D'HISTOIRE POINTE-À-CALLIÈRE, *La société et le musée, l'une change, l'autre aussi*, Actes du Colloque, tenu à Montréal, dans le cadre des Neuvièmes entretiens du Centre Jacques-Cartier, 1996

SSIM — Service de soutien aux institutions muséales

Politique de gestion des collections - guide pratique, Service de soutien aux institutions muséales, MCCCCF, Janvier 2008

SMQ — Société des musées québécois

« États généraux des musées du Québec : bilan et prospective », Revue *Musées*, vol. 30, Société des musées québécois, 2012

