

ENP7198 :
Projet d'intervention en management public

UNE PROPOSITION DE STRATÉGIE D'HOMMAGE AUX DONATEURS DU MUSÉE DE LA CIVILISATION :

de l'approche traditionnelle aux réseaux sociaux en ligne

Par **Évangéline LeBlanc**

BIBLIOTHÈQUE
ENAP
QUÉBEC

Rapport d'intervention présenté au Musée de la civilisation

Sous la supervision de :

Madame Danielle Poiré, directrice de la conservation
et de l'administration du Musée de la civilisation

Madame Anne Marrec, professeure associée de l'ENAP

Québec, le 12 mai 2010

INT
1799

Remerciements

La réalisation de ce projet d'intervention aurait été impossible sans la précieuse collaboration de plusieurs personnes, à qui nous tenons à exprimer notre gratitude.

Tout d'abord, nous remercions M^{me} Danielle Poiré, directrice de la conservation et de l'administration du Musée de la civilisation, pour son accueil chaleureux au sein de l'équipe du Musée. Tout au long du projet, nous avons senti sa confiance et son soutien, ce qui nous a motivé à poursuivre la réalisation de ce projet. Les multiples réunions auxquelles nous avons assisté, en sa compagnie et avec son personnel, nous ont permis de mieux comprendre et de cerner rapidement le mandat dans son ensemble.

Merci à l'équipe dynamique et créative du Musée de la civilisation, plus particulièrement aux répondants qui ont participé à cette consultation. La richesse de leurs commentaires et leur participation active nous ont permis de trouver des solutions adaptées à la clientèle visée et au contexte de l'organisation.

De plus, nous remercions M^{me} Anne Marrec, notre conseillère académique, pour les enseignements rigoureux qu'elle nous a donnés dans le cadre de ce projet. Cette professeure et gestionnaire d'expérience nous a permis de mieux comprendre l'importance d'élaborer un projet structuré, tout en faisant preuve de créativité et d'innovation.

J'adresse un merci particulier à Paul-Émile, Maurice et Roseline LeBlanc. Ces collectionneurs passionnés nous ont transmis le goût de la conservation du patrimoine et des objets de collection. En réalisant ce projet, nous nous sommes rappelé les souvenirs de nos visites dans les musées et notre passion constante et commune pour la culture muséale.

Le présent rapport fait état de notre projet d'intervention au Musée de la civilisation et se veut la suite logique des apprentissages que nous avons réalisés afin d'obtenir une maîtrise en administration publique. C'est dans le cadre de nos études à l'École nationale d'administration publique de Québec que nous avons vécu une expérience pratique enrichissante à l'intérieur de l'organisation parapublique qu'est le Musée de la civilisation.

09 JUIN 2010

Liste des tableaux

TABLEAU 2.1	Hommage aux donateurs : processus de donation tel qu'il ressort de la consultation
TABLEAU 5.1.1	Le tableau synthèse des stratégies de transition
TABLEAU 5.1.2	Le tableau synthèse des stratégies systématiques
TABLEAU 5.1.3	Le tableau synthèse des stratégies sélectives
TABLEAU 5.3	L'échéancier d'implantation
TABLEAU 5.4	Le processus séquentiel

Liste des figures

- FIGURE 1.1 Le concept du Musée de la civilisation : construction originale de Arpin (1992)
- FIGURE 1.2 Représentation schématique d'un système générique
- FIGURE 1.3 Démonstration de la place des donateurs dans le système d'ensemble du Musée de la civilisation
- FIGURE 1.4 Représentation simplifiée des étapes de notre approche systémique

Résumé de ce rapport

Une proposition de stratégie d'hommage aux donateurs du Musée de la civilisation : de l'approche traditionnelle aux réseaux sociaux en ligne

Ce rapport d'intervention nous transporte dans l'univers des donateurs de collections représentatives de notre civilisation, notamment les collections ethnographiques. Le mandat qui nous a été confié par la directrice de la conservation et de l'administration du Musée de la civilisation est d'analyser la possibilité de bonifier les mesures en place afin d'honorer davantage les donateurs du Musée. Le projet proposé s'inscrit dans la continuation des actions déjà menées à l'intention de ces derniers, mais vise aussi l'innovation à l'égard des mesures existantes.

Ce rapport a un double but :

- 1) Proposer au Musée de la civilisation de Québec une stratégie de communication et d'intervention visant la reconnaissance des donateurs;
- 2) Présenter à l'ENAP, dans le cadre de la maîtrise en administration publique, la démarche et les résultats de ce projet d'intervention.

La première section de ce rapport présente le cadre conceptuel sur lequel nos recherches se sont appuyées, notamment les écrits de Arpin, Von Bertalanffy, Bériot et Fenetteau. Notre deuxième section, consacrée à la méthodologie de recherche, propose une cueillette multisource effectuée au moyen de consultations et de recherches sur les pratiques existantes de reconnaissance des donateurs. Par la suite, nous avons fait une analyse des données recueillies et nous avons validé les résultats à chaque étape du projet, en collaboration avec le personnel du Musée. À la troisième section, en tenant compte des contraintes liées au contexte, nous avons fait un bilan des résultats, une analyse des données recueillies, et nous avons défini les indicateurs de succès de la stratégie. À la quatrième section, nous expliquons les raisons qui peuvent motiver les acteurs impliqués à mettre en œuvre cette stratégie. Par la suite, afin de faciliter la compréhension et l'adhésion de tous les acteurs concernés, nous avons inclus un guide d'action de la stratégie à l'intention des gestionnaires et des employés.

Finalement, en conclusion, nous proposons une vision réflexive inspirée par la réalisation de ce mandat et nous formulons des recommandations.

Note : L'emploi du masculin ne vise qu'à alléger le texte.

Table des matières

Introduction	8
1. Le cadre conceptuel du projet : une référence systémique.....	13
1.1 Le cadre conceptuel lié à l'environnement du projet : le concept Arpin.....	13
1.2 Le cadre conceptuel lié à la démarche du projet : l'approche systémique.....	16
1.3 La gestion du changement : l'approche de Bériot.....	19
1.4 La gestion de l'information : l'approche de Fenneteau	21
2. La méthodologie de recherche : une cueillette multisource.....	23
2.1. Les consultations internes.....	23
2.2. La consultation externe.....	25
2.3. Les pratiques existantes d'hommage aux donateurs.....	25
2.4. L'analyse des données recueillies.....	26
2.5. La validation des résultats à chaque étape du projet.....	26
3. L'interprétation des résultats : un besoin d'amélioration.....	30
3.1. La consultation interne.....	30
3.1.1. Pourquoi devons-nous honorer les donateurs?	30
3.1.2. Devons-nous honorer tous les donateurs?	31
3.1.3. Les commentaires indirects des donateurs.....	31
3.1.4. Les stratégies suggérées par le milieu.....	32
3.1.4.1. Le regard global sur l'ensemble des stratégies	
3.1.4.2. Les stratégies en place	
3.1.4.3. La personnalisation de certaines stratégies	
3.1.4.4. La stratégie la plus populaire	
3.1.4.5. Le site Web du Musée	
3.1.4.6. La visite de la Réserve muséale	
3.1.4.7. Les relations de presse avec les médias	
3.1.4.8. Les conférences ou activités particulières	
3.1.4.9. L'approche télévisuelle	
3.2. La consultation externe.....	34
3.3. Les pratiques existantes d'hommage aux donateurs.....	35
3.3.1 Au Musée de la civilisation, depuis 20 ans.....	35
3.3.2. Dans les autres musées du Québec, au Canada et à travers le monde.....	36
3.3.3. Un Musée particulier, un modèle inspirant.....	37
3.4. Le bilan des résultats et de l'analyse des données recueillies.....	38
3.5. Les contraintes liées au contexte.....	38
3.6. Les indicateurs de succès de la stratégie.....	39
4. La solution proposée : intégrée, évolutive, innovatrice et peu coûteuse.....	41
4.1. Intégrée , parce qu'elle reflète la culture du Musée :	41
4.1.1. Respecte les fonctions du Musée.....	41
4.1.2. S'inscrit dans sa stratégie globale.....	42

4.1.3. Tient compte des pratiques existantes et des opinions formulées lors des consultations.....	42
4.1.4. Responsabilise les acteurs de la structure.....	42
4.2. Évolutive , parce qu'elle vise un ensemble d'objectifs successifs :	45
4.2.1. Requièrè un changement graduel et transitoire.....	45
4.2.2. Tient compte de la situation actuelle.....	46
4.2.3. Offre des activités additionnelles.....	47
4.2.4. Propose des stratégies modulées en fonction du type de clientèle et des dons reçus.....	48
4.2.5. Repose sur des indicateurs de succès et sur un système d'évaluation et de rétroaction.....	48
4.3. Peu coûteuse , parce qu'elle respecte le cadre budgétaire du Musée :	49
4.3.1. S'ajuste au budget des opérations en cours.....	49
4.3.2. Prévoit des gestes simples et peu coûteux.....	49
4.4. Innovatrice , parce qu'elle s'intègre aux moyens technologiques du 21 ^{ème} siècle.....	51
4.4.1. S'inscrit dans l'ère de la communication.....	51
4.4.2. Intègre la culture numérique.....	52
4.4.3. Prépare l'organisation au Web 2.0 et donc aux pratiques des réseaux sociaux.....	52
5. Le tableau de la stratégie : le guide d'action de la stratégie à l'intention des gestionnaires et des employés.....	56
5.1. Le tableau synthèse.....	57
5.2. La description.....	58
5.2.1 Stratégies de transition.....	59
5.2.2. Stratégies systématiques.....	63
5.2.3. Stratégies sélectives.....	72
5.3. L'échéancier d'implantation.....	77
5.4. Le processus séquentiel.....	78
Conclusion générale.....	80
Recommandations.....	82
Bibliographie.....	84
Annexes.....	86

Introduction

Le Musée de la civilisation de Québec (MCQ) a plus de vingt ans déjà. Au fil du temps, des milliers de visiteurs ont pu s'émerveiller grâce à ses expositions et à ses activités thématiques. Née en 1984, cette société d'État a été créée en vertu de la Loi sur les musées nationaux. Actuellement, le Musée de la civilisation fait partie d'un complexe muséal composé de la Maison Chevalier, du Centre d'interprétation de Place-Royale, du Musée de l'Amérique française et de la Réserve muséale de la Capitale nationale. Selon les saisons, ce complexe muséal compte de 200 à 250 employés. Les trois grandes missions du Musée de la civilisation sont :

- « - Faire connaître l'histoire et les diverses composantes de notre civilisation, notamment les cultures matérielle et sociale des occupants du territoire québécois, de même que celles qui les ont enrichies;
- Assurer la conservation et la mise en valeur de la collection ethnographique et des autres collections représentatives de notre civilisation;
- Assurer une présence du Québec dans le réseau international des manifestations muséologiques par des acquisitions, des expositions et d'autres activités d'animation. »¹

C'est dans le cadre de ces trois missions que s'inscrit notre projet d'intervention.

Le présent document a un double but :

- 1) Proposer au Musée de la Civilisation de Québec une stratégie de communication et d'intervention visant la reconnaissance des donateurs de la collection nationale;
- 2) Présenter à l'ENAP, dans le cadre de la maîtrise en administration publique, la démarche et les résultats de ce projet d'intervention.

Dans cette optique, nous trouverons dans les lignes suivantes, à titre d'introduction, une mise en contexte de notre projet avec une définition des termes, une description précise de notre mandat et finalement le plan du rapport.

Nous ne trouverons pas de problématique dans ce dossier. En effet, le mandat donné ne vise pas à redresser une situation critique mais plutôt à améliorer davantage la situation actuelle et à

¹ ARPIN, Roland (1992). *Musée de la civilisation : concepts et pratiques*, Québec, Musée de la civilisation, Éditions Multimondes, p.21

actualiser les pratiques du Musée.

En fonction de la définition extraite des « Procédures des acquisitions et des aliénations » (voir Annexe 1) du Musée, une collection, c'est un « ensemble d'objets, d'œuvres, d'artefacts, de spécimens, de livres, de documents d'archives, classés, sélectionnés et conservés qui constituent un ensemble cohérent. Une collection d'État désigne une collection dont les biens appartiennent à l'État et dont la valeur est reconnue au plan historique, artistique, archéologique, scientifique, etc. Une collection d'État relève de la responsabilité d'une institution d'État. »

Le Musée reconnaît un objet ou une archive selon divers modes d'acquisition : les dépôts, les **dons**², les **legs**³ ainsi que les achats. En ce qui concerne les critères et les modalités d'acquisition, le choix des objets ou des fonds est guidé par des axes de développement ou de consolidation élaborés par le Service des collections et des archives historiques du Musée. C'est la tâche du conservateur de présenter les objets au comité de développement de la collection du Musée et de défendre sa proposition.

Les collections proviennent d'individus ou d'institutions. Plusieurs auteurs ont tenté de définir la notion de collectionneur, mais la majorité de ces définitions est plutôt imprécise. Les auteurs s'entendent cependant pour dire que le collectionneur est un passionné et qu'il a constitué sa collection par amour pour ses objets. Certains collectionneurs peuvent vendre leur collection et d'autres transmettre leurs objets à un musée sous forme de dons.

Dans le livre *Collections passion* du Musée d'ethnographie de Neuchâtel, l'un des auteurs parle du don et du donateur de la façon suivante :

« Il faut d'abord évoquer les dons, qu'il s'agisse d'une ou plusieurs pièces isolées ou d'une collection entière. Dans le premier cas, tel voyageur rapportera une poterie, un vêtement de musique glané quelque part dans le monde et il l'offrira au musée de sa ville. Dans le second cas ce sera un mécène qui constituera une collection dans le but d'en faire don au musée de son choix ou qui se dépossédera, au profit du même

² Définition extraite de l'Annexe 1 : *Procédures des acquisitions et des aliénations* :

Don : Cession irrévocable, à titre gratuit, d'un objet, d'une œuvre ou d'un artefact par un individu ou une institution au profit du Musée. Les objets deviennent la propriété du Musée.

³ Définition extraite de l'Annexe 1 : *Procédures des acquisitions et des aliénations* :

Legs : On désigne par legs tout objet, œuvre ou artefact remis au Musée par testament à titre purement gratuit.

musée, d'une collection particulière amoureusement et patiemment réunie. »⁴

Cette définition duale reflète un portrait de la clientèle ciblée tout au long de ce rapport.

Au Musée de la civilisation, le donateur fait partie des collaborateurs que le musée reconnaît officiellement à travers ses mesures et ses actions. Il existe présentement des *Mesures de reconnaissance du Musée de la civilisation* qui ont été approuvées par la directrice générale, dans un document daté du 11 juin 2007 (voir Annexe 2). Ces mesures témoignent une volonté de souligner la collaboration des partenaires qui contribuent au développement du Musée. Voici un extrait pertinent à notre recherche :

« Il est indéniable que le Musée de la civilisation sera appelé de plus en plus à travailler en étroite collaboration avec de nombreux partenaires pour diverses raisons. Il y a un **contexte économique qui suggère de multiplier des alliances** pour développer de nouvelles sources de financement ou du partenariat de services, des attentes et des politiques gouvernementales qui l'y incitent et des responsabilités sociétales qui font en sorte que le Musée se doit de collaborer avec d'autres instances.

Par ailleurs, le **Musée n'est et ne sera pas le seul à chercher l'apport de partenaires** qui le supportent financièrement en tous domaines; les impératifs qui l'obligent à fonctionner ainsi sont aussi ceux de tout le milieu culturel, du monde du loisir, de la santé et du secteur caritatif. Aussi, **devra-t-il se démarquer dans son mode de fonctionnement, être séduisant, savoir reconnaître et valoriser publiquement ses collaborateurs. Bref, faire en sorte que ceux qui l'appuient soient fiers de le faire, que leur geste soit reconnu à sa juste valeur et qu'ils aient envie de poursuivre l'aventure avec le Musée.** Là aussi, la **fidélisation de ces collaborateurs devra aller de pair avec le développement d'un réseau de nouveaux partenaires.**

Parmi ceux qui contribuent à la réalisation de son mandat, il y a évidemment les membres du personnel. Certes, il y a avec eux une entente très précise de conditions d'exercice du travail, mais il va de soi que le Musée doit aussi faire part de son appréciation de cette contribution d'où l'inclusion de modalités à leur endroit. Par ailleurs, rappelons qu'il y a un plan de visibilité offert aux partenaires de commandites dont les objectifs diffèrent de ceux de la reconnaissance. **On parle ici plus de gratitude, signifiée publiquement.**

Dans la pratique, plusieurs actions sont déjà réalisées pour souligner certaines contributions. Il importe cependant d'harmoniser les pratiques existantes, de s'assurer qu'aucun type de collaboration n'est oublié et que les actions posées fassent l'objet d'un traitement proportionnel à l'ampleur du geste posé. »

Les donateurs d'objets et d'archives font partie de la liste des personnes que le Musée veut honorer et remercier publiquement pour leur geste exceptionnel. L'unité administrative responsable de la réalisation et du suivi des opérations est le Service des collections et des archives historiques. À l'hiver 2009, selon les recherches que nous avons faites à l'intérieur de l'organisation, les mesures en vigueur au MCQ sont :

⁴ HAINARD, Jacques (1982), *Collections passion*, Neuchâtel, Musée d'ethnographie, p. 134.

- L'envoi d'une lettre de remerciement de la part du directeur général;
- La remise d'un laissez-passer annuel pour deux personnes à chacun des donateurs;
- Un dîner en compagnie du directeur général et du directeur de la conservation et de l'administration offert aux donateurs importants (valeur monétaire ou significative selon les axes de développement des collections);
- L'organisation d'une opération de presse pour les donateurs importants (valeur monétaire ou significative selon les axes de développement des collections);
- L'envoi d'une invitation aux vernissages à tous les donateurs;
- L'envoi d'une carte de Noël signée par le directeur général.

Dans le cadre de notre projet d'intervention, le mandat qui nous a été confié par la directrice de la conservation et de l'administration est **d'analyser la possibilité de bonifier les mesures en place afin d'honorer davantage les donateurs du Musée de la civilisation**. Le projet proposé s'inscrit dans la continuation de ces engagements envers les donateurs, mais vise aussi l'innovation à l'égard des mesures existantes.

Afin de réaliser ce mandat, avec l'accord de la direction du Musée, nous avons procédé à une collecte d'information à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation, nous avons établi les fondements théoriques d'une stratégie d'intervention en la matière et nous avons proposé une stratégie complète et détaillée de reconnaissance. Cette stratégie devait comporter la sélection des stratégies actuelles à conserver, des stratégies actuelles à bonifier et la conception de nouvelles stratégies. La stratégie finale ainsi obtenue devrait permettre aux gestionnaires et aux employés du Musée de disposer d'un outil en vue d'honorer davantage les donateurs du Musée de la civilisation.

Le présent rapport est constitué de cinq sections. La première section expose nos fondements théoriques tirés essentiellement de la *Théorie générale des systèmes* notamment inspirée des écrits de Ludwig Von Bertalanffy. La deuxième section rapporte les principales étapes de notre méthodologie de travail qui crédite nos choix proposés. La troisième section fait état des résultats de notre collecte d'information et de notre analyse. La quatrième section décrit les caractéristiques de la stratégie elle-même et la cinquième section propose un outil de travail

destiné au personnel du Musée. On trouvera en conclusion, la vision réflexive que nous inspire la réalisation de ce mandat qui sera assortie de nos recommandations.

1. Le cadre conceptuel du projet

Cette approche conceptuelle nous a permis à la fois de cerner le champ précis de notre intervention, d'en comprendre les composantes et elle servira de guide à notre propre démarche. Le cadre conceptuel de ce projet d'intervention est composé de quatre éléments : le premier réfère à l'environnement de réalisation et d'application du projet, c'est-à-dire le domaine muséal et plus précisément le concept de Musée de civilisation. Le deuxième réfère à la gestion du système des donateurs. Le troisième réfère à la gestion du changement entraîné par la mise en œuvre des stratégies et le quatrième réfère à la gestion de l'information recueillie dans le cadre du projet.

1.1 Le cadre conceptuel lié à l'environnement du projet : le concept Arpin

Le concept du Musée de la civilisation est expliqué par l'équipe de Roland Arpin (directeur général du MCQ de 1989 à 2001) dans le livre *Le Musée de la civilisation, concepts et pratiques*. C'est sur ce modèle muséal que nous appuierons nos recherches. La création du Musée de la civilisation s'inscrit dans une idéologie politique prônant l'intervention de l'État dans le secteur de la culture. Cette intervention s'est réalisée graduellement entre les années 1960 et 1990. C'est aussi le fruit de l'évolution des musées au Québec. Ce concept traduit une volonté de donner forme à une nouvelle approche muséale. Dans le graphique ci-dessous, Arpin (1992) nous démontre le concept du Musée par son approche, ses moyens et sa fonction visant des résultats concrets.

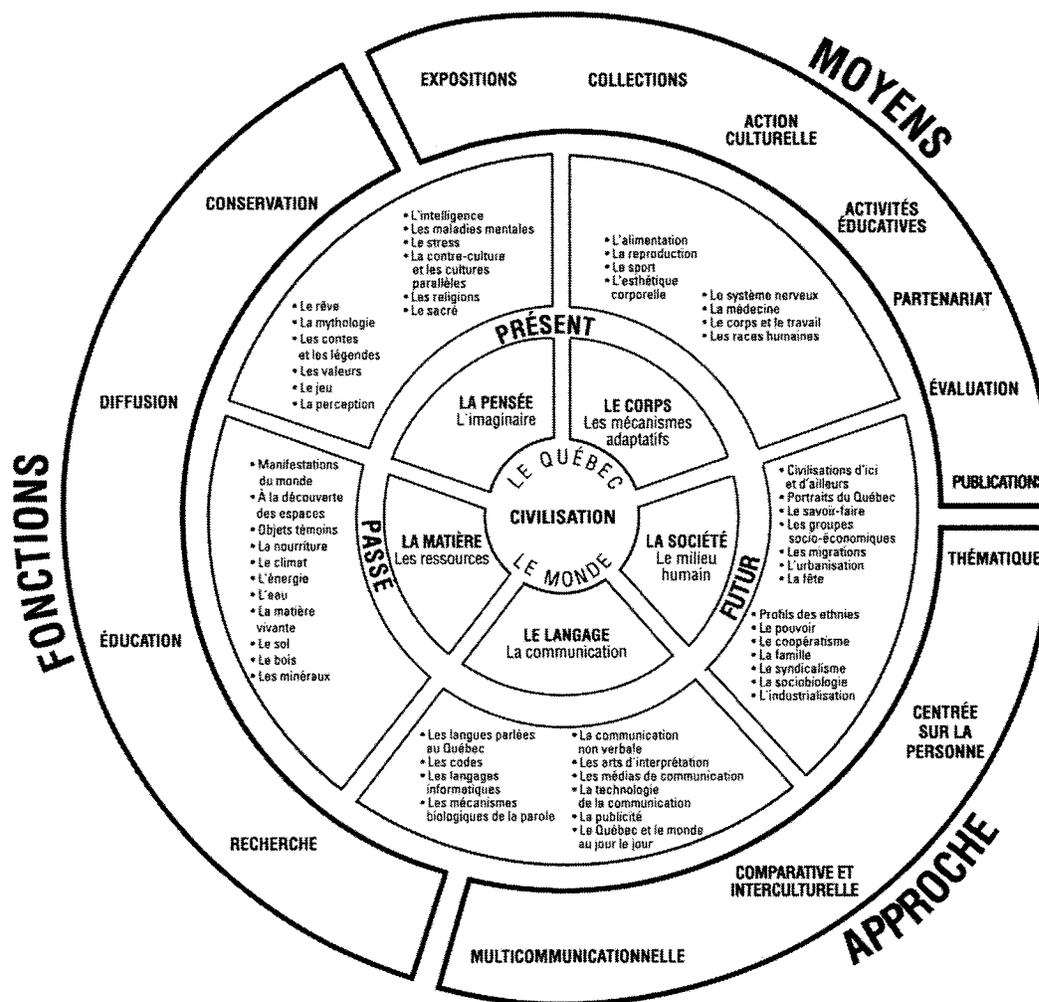


FIGURE 1.1 Le concept du Musée de la civilisation : construction originale de Arpin (1992)

La volonté du Musée à travers ce concept est « de présenter à la plus large clientèle possible des produits muséologiques diversifiés et adaptés »⁵. « [...] [L]'approche thématique, dimension motrice du Musée de la civilisation, est l'angle privilégié selon lequel l'histoire et la culture du Québec sont présentées aux divers publics qui le fréquentent. Ce premier mandat du Musée est, sans conteste, le plus important. Il fait notamment le pont entre l'école, l'éducation continue et le

⁵ ARPIN, Roland (1992). *Musée de la civilisation : concepts et pratiques*, Québec, Musée de la civilisation, Éditions Multimondes, p. 25.

flot d'informations que produisent les médias. »⁶ Selon Arpin, ce concept veut aussi privilégier la **communication** avec la population. Par exemple, diverses formules de visite sont proposées afin de favoriser tout type de clientèle. De plus, « le rôle du Musée consiste à stimuler la curiosité du visiteur au moyen de l'objet et à l'encourager ainsi à découvrir de nouvelles façons de percevoir le monde qui l'entoure. »⁷ En fonction du concept initial du Musée de la civilisation « l'exposition thématique inverse le cheminement muséologique habituel. La collection n'est pas le point de départ; elle prend plutôt place dans la démarche de la conceptualisation du thème en raison de sa signification et de sa capacité à traduire l'expérience humaine et la culture d'une société. »⁸

À l'aube de l'activité « participative » et « interactive »⁹ propre au contexte du 21^{ème} siècle, ce concept muséal novateur prônait déjà cette pratique dans les années 90. Maintenant, cet élément est de plus en plus présent dans les activités proposées au Musée de la civilisation. Par exemple, sur le site Web du Musée, on trouve un blogue afin de favoriser les échanges et l'interactivité entre le Musée et le visiteur. Par la suite, le visiteur est invité à poursuivre la conversation sur Facebook, Twitter, Flickr et YouTube. De plus, à l'intérieur des expositions présentées au Musée, le visiteur est souvent invité à participer et à interagir par des moyens technologiques interactifs.

Voici un extrait du rapport annuel (2008-2009) qui vient appuyer notre propos :

« La mission, le concept et les orientations du Musée ont, par ailleurs, été précisés dans un document accepté et approuvé par le Conseil des ministres, le 26 août 1987. On y mentionne que le Musée de la civilisation place la personne humaine au centre de ses préoccupations; que sans négliger la recherche et la conservation, il donne priorité à la diffusion; qu'il est un musée ouvert, populaire, polyvalent et orienté vers **la participation et l'interaction**. Le Musée se veut donc plus qu'un lieu d'exposition : animation et activités éducatives complètent sa programmation et en font un véritable centre de diffusion de la culture. »¹⁰

C'est à travers ce concept muséal propre au Musée de la civilisation que nous voulons clarifier davantage notre cadre conceptuel lié à la démarche du projet.

⁶ *Ibid.*, p.23

⁷ *Ibid.*, p.53

⁸ *Id.*

⁹ *Ibid.*, p.38

¹⁰ MUSÉE DE LA CIVILISATION (2009). *Rapport Annuel 08-09*, Québec, Musée de la civilisation, p. 10.

1.2 Le cadre conceptuel lié à la démarche du projet : l'approche systémique

L'analyse systémique est l'approche théorique liée à la démarche du projet qui nous a paru être la plus appropriée. Celle-ci est le résultat d'environ cinquante années de recherches et d'études. Plusieurs auteurs s'entendent pour considérer Ludwig Von Bertalanffy, avec son livre *Théorie générale des systèmes*, comme le précurseur de ce mouvement. Selon Chantale Boily, « Bertalanffy cherchait originellement à ordonner, en s'appuyant sur un certain nombre de principes, les informations surabondantes et confuses qui circulent à l'intérieur d'une société de plus en plus complexe et subissant constamment des changements de toute nature. Dans la *Théorie générale des systèmes*, il fait d'ailleurs valoir que la systémique peut aider à élaborer une vision d'ensemble prenant son origine dans des rapprochements opérés entre les différentes sciences. » (2000, p.2).

À travers notre recension des écrits en gestion, nous avons remarqué que plusieurs auteurs, dont Lemire et Martel (2007), Bériot (2006), Boily (2000), Collerette, Delisle et Perron (1997) basent leurs analyses systémiques sur le tableau élaboré par Von Bertalanffy dans sa *Théorie générale des systèmes*. Dans chacun de leur tableau, ces auteurs utilisent un vocabulaire semblable à celui de cette théorie, et tous citent la *Théorie générale* comme le modèle théorique sur lequel s'appuient leurs recherches. Cela confirme que cette théorie peut s'avérer une référence sûre pour guider une démarche d'analyse et de production d'un processus ou d'une stratégie.

Cette théorie basée sur diverses disciplines de la science moderne ne vise pas à analyser un problème de façon « locale ». Il s'applique surtout à un ensemble complexe de systèmes et à un « ensemble d'éléments en interaction ». Selon Von Bertalanffy, les éléments issus des systèmes « ouverts » permettent une plus grande interaction que dans un système « fermé » (tel que le démontre la physique conventionnelle).

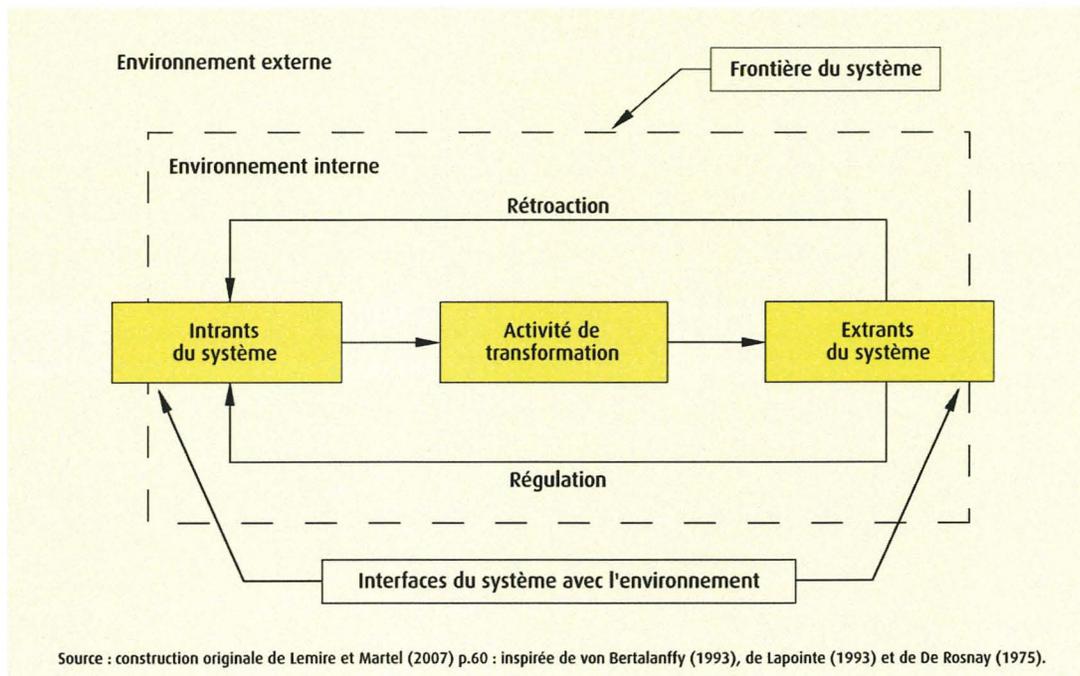


FIGURE 1.2 Représentation schématique d'un système générique

Dans la logique de ce graphique, le récepteur reçoit de l'information, aussi appelée « intrant », qui constitue l'élément entrant dans la production d'un bien. Ces éléments entrent dans l'appareil de transformation qui interprète les messages et réalise les opérations présentes en produisant les extrants (*output*), c'est-à-dire l'élément sortant. Von Bertalanffy (1993 p. 41) précise : « Finalement le fonctionnement du réalisateur est retransmis au récepteur, ce qui rend le système auto-réglé, c'est-à-dire ce qui garantit la stabilité et la direction de l'action. » Dans la théorie générale des systèmes, toute organisation et tout processus s'intègrent dans un ensemble de systèmes et sous-systèmes qui établissent des communications entre eux. Si l'on applique ce modèle à notre projet, on illustre **la place des donateurs** dans le système d'ensemble suivant :

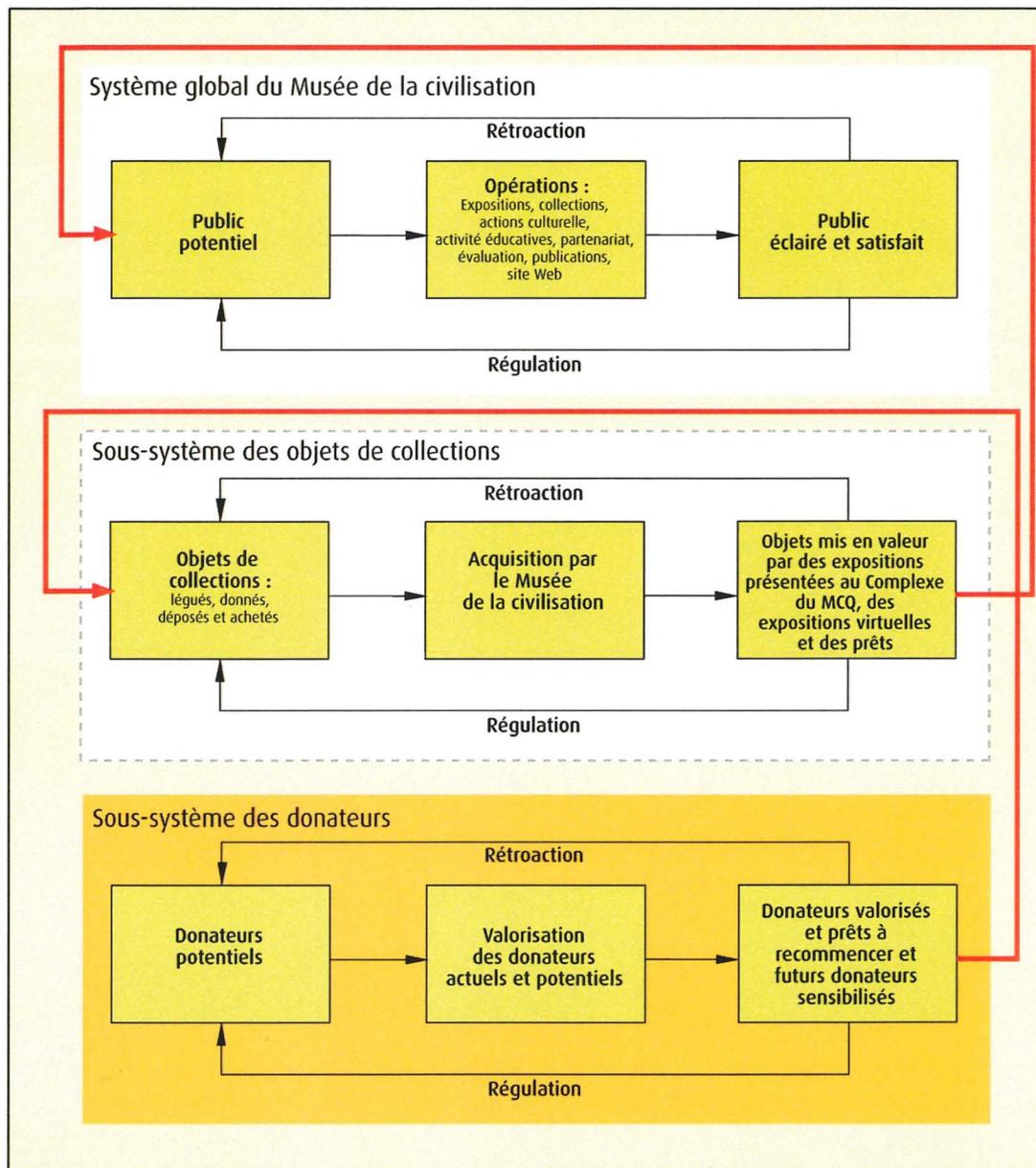


FIGURE 1.3 Démonstration de la place des donateurs dans le système d'ensemble du Musée de la civilisation

Dans cette figure, le sous-système des objets et le sous-système des donateurs sont au service du système global du Musée dont le but est d'attirer et de satisfaire le public. Afin mettre en valeur les objets de collection par des expositions, il est fondamental d'avoir des donateurs et donc d'encourager le sous-système des donations. Tout ce système doit tenir compte de ces éléments dans l'élaboration de la stratégie finale.

1.3 La gestion du changement : l'approche de Bériot

Il s'avère que certaines parties de notre stratégie impliquent des changements significatifs dans les pratiques du Musée et dans celles des intervenants concernés. Afin de gérer ce changement de manière harmonieuse, nous devons proposer des solutions afin de favoriser l'intégration progressive d'actions réalistes et qui laissent la place à des ajustements.

En matière de gestion du changement, c'est l'approche systémique de Bériot (2006) qui a retenu notre attention. Selon Bériot (2006, p. 62), « l'approche systémique du changement consiste à répondre à une demande en s'appuyant sur les *composants fondamentaux* du système afin d'élaborer et mettre en œuvre une stratégie destinée à mobiliser le ou les *acteurs* concernés dans une *direction* précisée avec le *demandeur*. Elle nécessite la mise en place d'*ajustements* successifs pour réguler les résistances spontanées ou organisées des acteurs et pour s'adapter aux pressions et/ou évolutions de son *environnement*. »

Le graphique de Bériot (2006) a constitué le modèle clé pour l'élaboration de notre cadre conceptuel et de notre méthodologie. À travers l'approche de Bériot, le tableau ci-dessous illustre le modèle que nous avons suivi pour élaborer notre rapport et notre stratégie. Dans la gestion de ce sous-système des donateurs, le Musée pourra s'en inspirer afin de s'ajuster à un contexte dynamique notamment à l'étape d'évaluation et de rétroaction de la stratégie (décrite au chapitre 4.2.5).

En résumé, notre stratégie ne s'est pas seulement fondée sur la formulation des intentions de la Direction de la conservation et de l'administration. Elle se veut un va-et-vient entre l'analyse et la consultation des directions concernées et de ses employés (voir à la section 2.1.). Ces actions nous ont permis de construire une stratégie adaptée aux besoins de la clientèle ciblée. De plus, nous avons tenu compte de la disponibilité des acteurs qui auront à la mettre en œuvre et cherché à trouver les solutions entraînant un coût minime de réalisation.

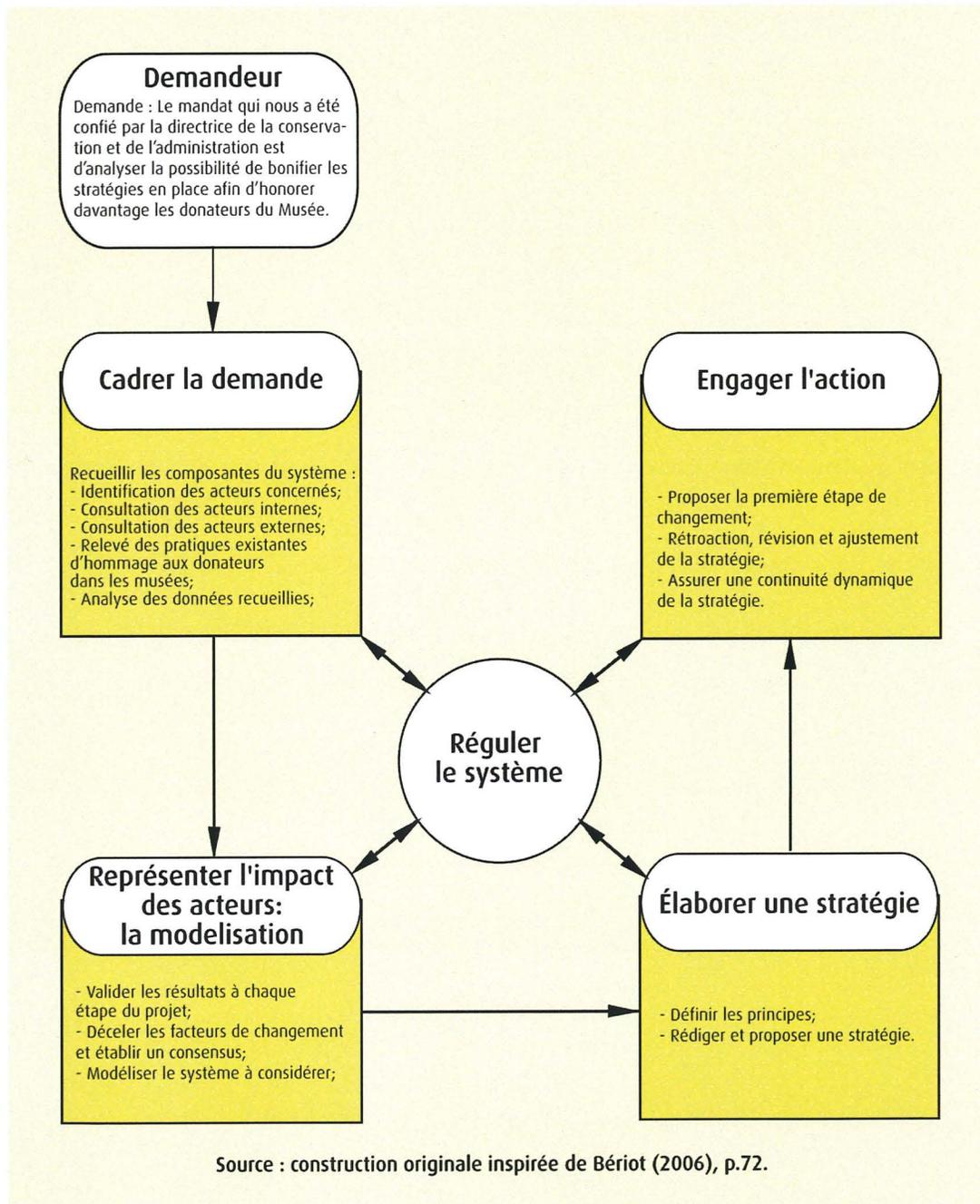


FIGURE 1.4 Représentation simplifiée des étapes de notre approche systémique

Dans les chapitres suivants, nous suivrons les étapes de l'approche systémique, comme l'indique le tableau précédent. Puisque cette approche ne favorise pas une intervention unique de la part

d'un acteur mais bien celle de différentes composantes d'un système, notre approche suivra son développement tout au cours de ces prochains chapitres.

1.4 La gestion de l'information : l'approche de Fenneteau

Étant donné que le projet nécessitait le maniement de beaucoup de données à transformer en informations cohérentes et utilisables pour l'élaboration de solutions, nous avons utilisé l'approche de Fenneteau (2007) pour la cueillette de données sous la forme de consultation et pour leur catalogage.

Le type de consultations que nous avons choisi est celui des entretiens *semi-directifs* réalisés en face à face. Les entretiens que nous avons menés consistaient à poser des questions ouvertes et à formuler des questions sans suggérer de façon de répondre. Selon Fenneteau (2007, p.11), « cette technique d'entretien a pour avantage de permettre à l'interviewé de parler librement et de développer davantage son discours ». Nous l'avons choisie afin de nous donner des outils significatifs dans l'élaboration de notre stratégie. De plus, durant les entretiens, nous avons permis aux répondants de s'exprimer davantage, en l'absence de toute intervention de notre part. Nous avons consulté ces personnes dans le respect de la confidentialité de chacun. Le cadre de l'entretien, soit le choix de la date, de l'heure et du lieu, a été déterminé par le répondant. Cette façon de faire avait pour objectif d'établir un premier contact favorable avec les personnes consultées.

À cause du volume et de la richesse des commentaires obtenus, nous avons eu recours à la méthode du *post-codage*. Selon Fenneteau (2007, p. 60), « [L]a procédure repose sur un travail de classification : un analyste lit l'ensemble des réponses à la question ouverte, il repère des réponses qui lui paraissent proches et définit des catégories permettant de les regrouper. La liste des catégories doit répondre à une double exigence : il faut que toutes les réponses puissent être classées, il est également nécessaire que la liste soit synthétique (de cinq à dix catégories environ). Cette liste est élaborée pas à pas, avec des corrections successives. Lorsque l'analyste dispose d'une liste satisfaisante, il relit l'ensemble des réponses et affecte chacune d'entre elles à

une catégorie en procédant au codage. ». Cette technique a été appliquée comme l'auteur le prescrit. Après avoir lu la totalité des informations, nous les avons classifiées en fonction des questions et des thématiques proposées.

Le cadre conceptuel, dans son ensemble, nous a permis de mieux comprendre l'environnement de réalisation et d'application du projet. Nous avons pu cerner plus précisément le concept de Musée de la civilisation et la place des sous-systèmes des donateurs. L'approche systémique nous a donné un modèle lié à la gestion du système des donateurs et à la gestion du changement dans le développement de stratégies. L'approche de Fenneteau nous a permis de transformer les données recueillies en informations cohérentes et utilisables pour l'élaboration de solutions pour ce projet. Notre méthodologie s'appuie aussi sur cette approche. Nous l'expliquons davantage dans le prochain chapitre.

2. Méthodologie de la recherche

La méthodologie de recherche avec laquelle nous avons travaillé est le modèle en recherche sociale de Gautier (2006). Cette méthode nous a permis d'élaborer notre mandat de départ, soit celle d'analyser la possibilité de bonifier les stratégies afin d'honorer davantage les donateurs du Musée. Par la suite, nous avons structuré notre recherche documentaire afin de trouver les documents pertinents en lien avec notre recherche et donner un sens propre à notre projet en fonction de la demande initiale. Le modèle de Fenneteau (2007) (tel que décrit dans le chapitre précédent) nous a ensuite guidé sur la façon de faire la consultation et la gestion de l'information dans son ensemble.

Afin de trouver et de recueillir l'ensemble des données pertinentes à notre sujet d'étude, nous avons procédé étape par étape. Notre démarche est composée de six étapes :

- Identification des acteurs concernés;
- Consultation des acteurs internes;
- Consultation les acteurs externes;
- Relevé des pratiques existantes d'hommage aux donateurs d'objets et d'archives dans les musées;
- Analyser les données recueillies;
- Présentation des résultats à la direction concernée à chaque étape de la démarche.

2.1. Les consultations internes

Sous les recommandations de la directrice de la conservation et de l'administration et du directeur du Service des collections et des archives historiques, nous avons identifié les acteurs en lien direct avec la clientèle ciblée. Afin de favoriser le déroulement logique du projet, il était fondamental de rencontrer ces personnes à la première étape de la consultation. À l'hiver 2009, cette consultation s'est faite par des rencontres individuelles. Les départements et les services concernés sont :

- le Service des collections et des archives historiques;

- le Service de la recherche, de l'évaluation et de la veille muséologique;
- le Service de l'action culturelle et de la diffusion extra-muros;
- le Service des communications et de la commercialisation.

Les treize personnes qui ont participé à la consultation sont des conservateurs, un coordonnateur et des directeurs. Chaque entrevue enregistrée a duré de 10 à 45 minutes, pour un total de six heures d'enregistrements. Toutes les personnes interrogées se sont montrées très collaboratives. Les commentaires des répondants ont permis d'alimenter la réflexion et de favoriser l'élaboration de stratégies innovatrices et pertinentes. Voici la liste des questions ouvertes qui ont été posées lors des entretiens :

- Quels sont les commentaires que les donateurs font sur le Musée à la suite de leur donation? Sont-ils satisfaits, peu satisfaits ou déçus?
Veuillez nous donner des exemples en précisant le qualificatif qui accompagne leurs commentaires.
- Quel type de stratégie devons-nous favoriser pour honorer les donateurs et pourquoi?
Cette stratégie doit-elle être permanente ou temporaire?
- Dans cette stratégie, quelle approche devons-nous favoriser pour honorer les donateurs et pourquoi?
Une approche technologique ou physique?
- Devons-nous honorer tous les donateurs et pourquoi?
- Avez-vous des suggestions à nous transmettre concernant d'autres façons de faire pour honorer les donateurs? Si oui, lesquelles?
- Y a-t-il des améliorations à apporter au système de collecte d'information concernant les donateurs et leurs objets? Si oui, lesquelles?

Après la première consultation, tous les commentaires enregistrés durant les entrevues ont été retranscrits. Ce moyen a permis de retenir la totalité des informations sans en déformer le sens. La retranscription écrite a permis de rassembler tous les commentaires et de les classer par la suite. L'information recueillie a été classifiée de la façon suivante :

- 1) Pourquoi devons-nous honorer les donateurs?
- 2) Devons-nous honorer tous les donateurs?

3) Les commentaires indirects des donateurs

4) Les stratégies suggérées

2.2. La consultation externe

À la fin de la consultation réalisée à l'interne, la directrice de la conservation et de l'administration nous a demandé de mener une consultation à l'externe avec une personne sélectionnée par la direction. Cet entretien enregistré et non directif a duré environ vingt minutes. Le répondant était au courant du projet. Nous avons pris soin de compléter les informations dont il disposait afin de mieux diriger l'entrevue. Les conseils reçus au cours de cet entretien ont influencé le présent rapport puisqu'ils ont permis de dégager une vision plus globale de la stratégie et une meilleure identification des rôles des intervenants qui auront à réaliser ce projet.

2.3. Les pratiques existantes d'hommage aux donateurs

Afin de compléter la collecte des données, une recherche documentaire a été effectuée sur les pratiques existantes d'hommage aux donateurs. Cette recherche s'est faite en deux volets. Nous nous sommes d'abord intéressé à ce qui se faisait déjà au Musée de la civilisation, puis aux pratiques en vigueur dans d'autres musées au Québec et à travers le monde. Cette recherche documentaire sur les pratiques existantes a été réalisée à partir de différentes sources. Elle a commencé par une recherche sur différents sites Web. Des documents publiés sous la forme de livres, de rapports annuels ou de brochures ont également été consultés. De plus, les commentaires des répondants ont permis de découvrir d'autres stratégies existantes qui n'étaient pas documentées. Évidemment, cette recherche est sommaire compte tenu de la durée de ce projet. Mais elle s'avérait essentielle pour connaître les stratégies en vigueur au MCQ et dans d'autres institutions muséales. Les résultats ont été classés selon les thèmes suivants :

- Au Musée de la civilisation, depuis 20 ans;
- Dans les autres musées du Québec, au Canada et à travers le monde;

- Un Musée particulier, un modèle inspirant par ses actions significatives de reconnaissance à l'égard des donateurs.

2.4. L'analyse des données recueillies et l'élaboration de solution

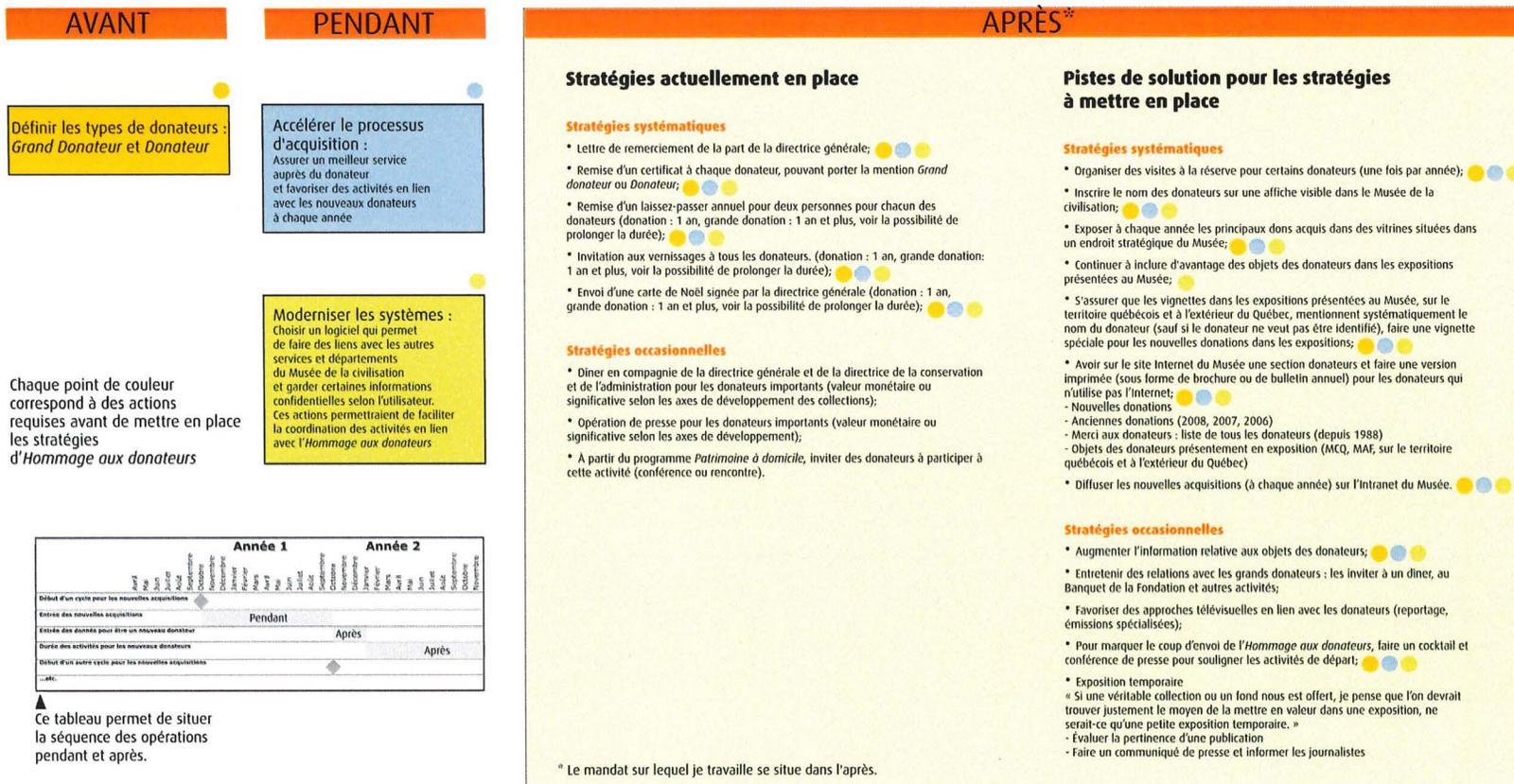
Toutes les données classées et synthétisées ont donné lieu à une lecture attentive et à un premier scénario. L'approche systémique a permis d'élaborer un premier niveau de stratégie pour l'implantation et d'un système de régulation. Selon Bériot (2006), cette approche permet de gérer le changement et de faire évoluer les stratégies dans le temps à la lumière des résultats de cette analyse. Dans un laps de temps de cinq années, le système de rétroaction et la gestion des indicateurs de succès devront permettre au Musée de réajuster la stratégie régulièrement. L'approche système choisie nous a permis non seulement d'élaborer la première stratégie mais d'en assurer une continuité dynamique. Les indicateurs de succès ont été sélectionnés à partir de la consultation, de l'examen des pratiques existantes, mais aussi, en s'appuyant sur la logique du système proposé.

2.5. La validation des résultats à chaque étape du projet

Pour valider les différentes orientations et les stratégies proposés à chaque étape de la démarche, nous avons rencontré la direction cliente du Musée. Nous avons fait au cours de ces rencontres des présentations structurées telles que l'illustre le tableau suivant. Cette première version du tableau présente une sélection d'activités possibles dans le cadre de la stratégie d'hommage aux donateurs. Élaboré à partir de réflexions communes et de collaborations, il se base sur les commentaires des répondants, sur les conseils de la direction et il tient compte du relevé des pratiques existantes. Par la suite, nous avons dû mettre de côté certaines idées, les ramener à des projets plus réalistes ou les intégrer à des projets existants du Musée de la civilisation. Toutes ces rencontres se sont faites dans un esprit de collaboration et d'écoute attentive, ce qui a permis de trouver des façons de faire propres au Musée de la civilisation.

Hommage aux donateurs : processus de donation tel qu'il ressort de la consultation

TABLEAU 2.1 Hommage aux donateurs : processus de donation tel qu'il ressort de la consultation



	Année 1	Année 2
Début d'un cycle pour les nouvelles acquisitions	Novembre, Décembre, Janvier, Février, Mars, Avril, Mai, Juin, Juillet, Août, Septembre, Octobre, Novembre	Novembre, Décembre, Janvier, Février, Mars, Avril, Mai, Juin, Juillet, Août, Septembre, Octobre, Novembre
Entrée des nouvelles acquisitions	Pendant	
Entrée des données pour être un nouveau donateur	Après	
Fin des activités pour les nouveaux donateurs	Après	
Début d'un autre cycle pour les nouvelles acquisitions	Après	
...etc.		

▲ Ce tableau permet de situer la séquence des opérations pendant et après.

À l'hiver 2009, les réunions (planification, présentation, consultation et ajustement de la stratégie) se sont quantifiées de la façon suivante :

- Avec la directrice de la conservation et de l'administration (6 fois);
- Avec la directrice de la conservation et de l'administration, le directeur du Service des collections et des archives historiques et un analyste en informatique (1 fois);
- Avec la directrice de la conservation et de l'administration et le directeur du Service des collections et des archives historiques (2 fois);
- Avec le directeur du Service des collections et des archives historiques (2 fois).

Durant l'avancement des travaux en février, la directrice de la conservation et de l'administration nous a demandé de faire une deuxième consultation auprès des acteurs impliqués dans les nouvelles stratégies proposées. « Est-ce que les stratégies proposées sont réalisables dans la réalité du Musée? », a demandé la directrice de la conservation et de l'administration lors de la réunion du 12 février 2009. Les personnes rencontrées ont été sélectionnées en fonction de leur spécialité relative à la nouvelle activité proposée. Nous avons pris soin d'évaluer la faisabilité des actions à court, moyen et long termes. Voici la liste des acteurs consultés sur la faisabilité des certaines activités :

- Un analyste en informatique;
- Le registraire des collections, une technicienne en informatique, une secrétaire et une technicienne en muséologie;
- La secrétaire générale;
- La directrice du Service de la muséologie;
- Un conservateur;
- La directrice du Service de l'action culturelle et de la diffusion *extra-muros*;
- Un assistant à la réalisation;
- Une coordonnatrice aux communications.

La méthodologie de recherche nous a aidé à mieux « cadrer » la demande (voir graphique de Bériot) de l'ensemble du projet. À chaque étape du projet, elle nous a permis de valider les informations et de trouver les premières solutions avec l'appui de la Direction de la conservation

et de l'administration. Le chapitre suivant présente les résultats et l'analyse des données recueillies.

3. L'interprétation des résultats : le besoin d'une amélioration

Ce chapitre est la synthèse de la collecte de données et l'interprétation que nous en faisons après l'analyse. Grâce à cette démarche, nous sommes capable de profiler le besoin réel du Musée en ce qui a trait à la gestion du système des donateurs. L'interprétation des résultats recueillis est composée de six sections. La première et la deuxième sections sont les résultats des consultations faites à l'interne et à l'externe auprès de personnes en lien avec la clientèle ciblée. Afin de d'enrichir la collecte des données, la troisième section se compose d'une recherche documentaire sur les pratiques existantes d'hommage aux donateurs. La quatrième section fait le bilan des résultats et de l'analyse des données recueillies. La cinquième section fait état des contraintes du contexte. Et la sixième propose des indicateurs de succès construits à partir des données recueillies.

3.1. La consultation interne

Les résultats des entrevues se composent de plusieurs questions. Elles portent, entre autres, sur la pertinence d'honorer les donateurs, sur les personnes à qui s'adressent les stratégies et sur les moyens à mettre en place pour y parvenir. Cette section est une version abrégée de la consultation. Une version plus complète est présentée en annexe.

3.1.1. Pourquoi devons-nous honorer les donateurs?

Il est essentiel d'honorer les donateurs parce que ces derniers choisissent de donner et de léguer au Musée une partie de leur patrimoine. Dans la mesure où leurs objets entrent dans la collection nationale, ils deviennent un patrimoine collectif. Ces donateurs sont les gardiens de la mémoire matérielle d'une société. Les collections telles que celles de Serge Joyal, Pierre Cardin et Claude Davis sont d'une importance nationale et elles auraient été dispersées si ces passionnés n'avaient pas existé, car les musées n'ont pas toujours les ressources humaines et financières nécessaires pour rassembler des collections de cette importance.

3.1.2. Devons-nous honorer tous les donateurs?

Tous les répondants ont répondu à cette question par l'affirmative, quelle que soit l'importance du don (de la plus petite pièce à la plus grande). Le Musée doit tenir compte de tous les donateurs et les traiter équitablement. De plus, la majorité des répondants pensent que **le Musée doit adapter ses stratégies en fonction des donateurs** qui font des dons plus significatifs, et ce, selon différents critères : monétaire, historique, ethnologique ou en fonction des axes de développement du Musée. Tous les donateurs depuis 1988 doivent être honorés. Il faut revenir en arrière, au besoin, et souligner de la reconnaissance à tous ces donateurs, que ce soit par un geste d'une certaine envergure ou par un simple clin d'œil.

3.1.3. Les commentaires indirects des donateurs

Dans le cadre de la consultation menée auprès des répondants, une question touchant indirectement les donateurs a été posée : « Quels sont les commentaires que les donateurs font sur le Musée à la suite de leur donation? Sont-ils satisfaits, peu satisfaits ou déçus? Veuillez nous donner des exemples avec la qualité qui l'accompagne. » Cette question nous a permis de mieux comprendre les besoins et les commentaires formulés par les donateurs. Évidemment, nous sommes conscient que les réponses ne sont pas aussi précises que si nous posions directement la question aux donateurs. Cependant, à cause de la grande expérience et des relations quotidiennes que les répondants entretiennent avec ces derniers, nous avons tenu compte de leurs commentaires parce que certains donateurs formulent des demandes directement aux conservateurs, par exemple : « quand mes objets seront-ils exposés? », ou « est-ce que je peux être avisé lorsque mes objets seront exposés? ». Plusieurs répondants ont mentionné que **la majorité des donateurs sont satisfaits de la reconnaissance que le Musée leur accorde et qu'ils ne s'attendent pas à davantage de sa part**. Cette clientèle représente en majorité les personnes qui font des donations plus petites. **Mais la réponse plus négative provient surtout de ceux qui sont de véritables collectionneurs**; ces derniers s'attendent à plus, évidemment, à cause du travail qu'ils ont fait et qui mérite une attention particulière de la part du Musée de la civilisation.

3.1.4. Les stratégies suggérées par le milieu

L'ensemble de la consultation donne un éventail riche quant aux moyens que le Musée peut mettre en place au profit des donateurs.

3.1.4.1. Le regard global sur l'ensemble des stratégies

La majorité des répondants suggère que ce programme ne comporte pas une seule et unique stratégie, mais bien plusieurs. Un répondant résume cette suggestion de la façon suivante :

- Adopter une approche plus réaliste et globale pour le Musée de la civilisation;
- Favoriser un sentiment d'appartenance à l'égard du projet chez toutes les personnes qui auront à le réaliser;
- Développer une complicité et des liens avec le milieu des donateurs;
- Inscrire cette stratégie dans le mode de travail existant des employés concernés.

Afin d'assurer le développement des collections, le fait d'investir dans des activités pour les donateurs sera toujours rentable **symboliquement**, surtout dans un contexte où l'on compte de sur les dons plutôt que sur les achats.

3.1.4.2. Les stratégies en place

Selon la majorité des répondants, les stratégies en place doivent être maintenues. Certaines constituent une simple forme de politesse et il est normal de les conserver. Cependant, à ces stratégies, le Musée doit ajouter d'autres formes de reconnaissance.

3.1.4.3. La personnalisation de certaines stratégies

Plusieurs stratégies actuellement en place sont déjà adaptées et personnalisées. Il s'agirait de bonifier ces stratégies dans la mesure où elles sont réalisables et adaptables en regard des ressources humaines, financières et matérielles du Musée. Par exemple, afin de favoriser les échanges professionnels entre les conservateurs et les donateurs, ils ont suggéré d'inviter à dîner un donateur actuel et/ou potentiel.

3.1.4.4. La stratégie la plus populaire : la mise en exposition des objets de collection

Selon un répondant, « les donateurs ne nous donnent pas des objets technologiques, ils nous donnent des objets physiques! Le Musée se doit de faire la même chose, c'est-à-dire présenter les objets physiques. » Une mise en exposition des objets des donateurs apparaît, pour tous les répondants, une stratégie essentielle pour rendre hommage aux donateurs. Étant donné l'âge souvent élevé de la clientèle, qui utilise peu les technologies de l'information, la diffusion par Internet de la collection ne suffit pas.

3.1.4.5. Le site Web du Musée

Plusieurs répondants ont suggéré de créer une section consacrée aux collections du Musée. Cette section pourrait répondre davantage aux besoins de certains donateurs et susciter l'intérêt pour les collections du Musée de la civilisation chez d'autres types de clientèles d'ici et d'ailleurs.

3.1.4.6. La visite de la Réserve muséale

Presque tous les répondants ont mentionné l'idée d'organiser des visites de la Réserve muséale. Cette expérience a été faite par le passé lors de l'ouverture de cette réserve. Cette activité a été très appréciée par tous les donateurs qui ont fait cette visite.

3.1.4.7. Les relations de presse avec les médias

Certains répondants suggèrent que des communiqués de presse soient rédigés et envoyés aux médias écrits pour annoncer les nouvelles acquisitions à chaque année.

3.1.4.8. Les conférences ou activités particulières

Certains répondants suggèrent qu'on invite les donateurs à donner des conférences. Un autre répondant souligne le fait que le Musée devrait inviter certains donateurs à des activités particulières. Par exemple, une pré-ouverture où ils ont le privilège de voir l'exposition avant tout le monde.

3.1.4.9. L'approche télévisuelle

Selon un répondant, cette stratégie doit continuer à être exploitée parce qu'elle est actuelle. Par exemple, l'émission *Portes ouvertes* diffusée sur le canal Savoir. Elle permet d'élargir l'auditoire

et l'intérêt pour les donateurs et les collections du Musée de la civilisation. De plus, elle peut aussi se joindre à des stratégies Web.

3.2. La consultation externe

Dans l'ensemble, le répondant est très favorable au projet. Il a une vision plus globale de la stratégie et il propose des solutions qui peuvent avoir des retombées non seulement pour les donateurs, mais aussi pour le rayonnement du Musée de la civilisation.

Un des éléments importants a trait au partenariat. Selon le répondant, le donateur est un partenaire important qui a contribué au développement du Musée et de ses collections. « Il faut que le Musée tienne compte justement que le pourcentage élevé c'est peut-être 75, 80, 85 % des acquisitions qui viennent des donateurs donc ils sont au coeur du développement de la collection du Musée. Le MCQ doit les traiter comme des partenaires essentiels au développement de collections du MCQ. » Par exemple, si des objets significatifs d'un donateur sont présentés dans le cadre d'une exposition au MCQ, la collaboration du donateur devrait être mentionnée lors des remerciements des partenaires au moment du vernissage ou sur tout autre support visuel destiné aux partenaires.

Dans cette entrevue, le répondant mentionne l'importance du rôle de chacun dans l'ensemble de la stratégie. Les responsabilités appartiennent à la direction de la conservation et de l'administration et au Service des collections et des archives historiques. Le rôle de chacun doit être clair afin de favoriser une stratégie qui mène vers des actions significatives auprès des donateurs. Dans cette dynamique, les conservateurs ont une présence importante nécessaire auprès des donateurs tout en favorisant la communication, la coordination et la concertation. De plus, le lien institutionnel du Musée avec les donateurs doit être soutenu de différentes manières par les employés impliqués auprès de cette clientèle.

Et il conclut en parlant de l'impact des donateurs sur les collections du Musée : « Il faut dire [...] que la collection est capable de donner autant de notoriété au MCQ que certaines expositions, que plusieurs expositions. »

3.3. Les pratiques existantes d'hommage aux donateurs

Afin de compléter la collecte des données, nous avons effectué une recherche documentaire sur les pratiques existantes d'hommage aux donateurs. Cette recherche s'est faite en deux volets. Nous nous sommes d'abord intéressés à ce qui se faisait déjà au Musée de la civilisation, puis aux pratiques en vigueur dans d'autres musées du Québec et à travers le monde. Cette recherche documentaire sur les pratiques existantes a été réalisée à partir de différentes sources. Elle a commencé par une recherche sur différents sites Web d'ici et d'ailleurs. Des documents publiés sous la forme de livres, de rapports annuels ou de brochures ont également été consultés. De plus, les commentaires des répondants nous ont permis de découvrir d'autres stratégies existantes qui n'étaient pas documentées. Cette section est une version abrégée des pratiques existantes. Une version plus complète est présentée en annexe.

3.3.1 Au Musée de la civilisation, depuis 20 ans

De 1988 à 1998, selon les commentaires des répondants, les acteurs en place ont su établir un lien privilégié avec les donateurs. C'est le directeur des collections qui a contribué à tisser ce lien en assurant un leadership dans l'ensemble de son service. Que se soit dans le cadre d'une simple invitation à dîner ou de l'organisation d'un événement officiel, le donateur était au centre des préoccupations d'un musée en pleine expansion.

L'exposition la plus représentative en termes de reconnaissance des donateurs est *Hommage aux donateurs, 1988 à 1998*, qui présentait une sélection de 70 objets offerts par différents donateurs. De plus, d'autres expositions ont été présentées au Musée. En voici quelques exemples : la donation des Jésuites (16 octobre 1991 au 4 avril 1999), la donation Michel Robichaud (6 octobre 1993 au 13 février 1994), les décorations de Noël de la collection Davis (17 décembre 1993 au 9

janvier 1994). Ces expositions ont permis de souligner de façon significative la contribution de grands donateurs aux collections du Musée de la civilisation. Elles ont donné au grand public l'occasion de découvrir les trésors rassemblés par ces collectionneurs. En ce qui concerne les publications imprimées du Musée, le livre *Trésors de société* de Richard Dubé (1998) répond à différentes questions relatives à la manière que les collections du MCQ ont été constituées et à leur provenance. Selon nous, cette publication est la plus significative concernant la reconnaissance des donateurs et leurs objets de collections.

Depuis 1998, nous sommes entrés dans une ère numérique où les technologies de l'information prennent de plus en plus de place au sein des musées. Les projets changent, les gestionnaires aussi. D'autres enjeux prioritaires sont mis de l'avant. Un des grands projets du Musée est la nouvelle Réserve muséale. Cette réalisation assure une pérennité et une sécurité aux objets transmis par les donateurs. De plus, le projet ajoute au mandat du Musée la recension de ses collections avec des moyens plus modernes et technologiques. Un autre moyen est le média télévisuel. Il consiste en la série d'émissions *Portes ouvertes... au Musée de la civilisation*. Celle-ci est diffusée à plusieurs reprises au canal Savoir depuis l'année 2009.

Une autre pratique en vigueur au Musée, depuis son ouverture, est la mention du nom du donateur sur la vignette représentant l'objet inclus dans une exposition ou par tout autre moyen de diffusion. Cette pratique découle d'une politique de *Crédits spécifiques pour les objets du Musée de la civilisation* (voir Annexe 5) qui demande au prêteur d'indiquer certains renseignements concernant l'objet, soit le nom du Musée, le nom de l'objet, son NAC (numéro d'acquisition des collections), et le nom de son donateur.

3.3.2. Dans les autres musées du Québec, au Canada et à travers le monde

En plus de la consultation des personnes directement impliquées auprès des donateurs, nous avons effectué une recherche approfondie sur les sites Web de musées établis au Québec et sur les sites d'institutions muséales du Canada et de divers pays à travers le monde (en janvier 2009). Cette recherche nous a permis d'observer la manière dont les autres musées présentent la section réservée à leurs collections et de vérifier s'ils soulignent le geste des donateurs. À partir de la

liste suggérée sur le site de la Société des musées québécois (SMQ), nous avons visité 120 sites. En ce qui concerne les autres sites du Canada et du reste du monde, nous les avons visités de façon aléatoire.

La façon de faire la plus courante est de présenter les collections par ses objets et archives. La présentation des collectionneurs ou des donateurs est très rare si l'on se fie aux sites visités. En effet, environ 5 % des sites visités en font mention. Sur ces derniers, on trouve le nom du donateur et une brève histoire de sa collection.

3.3.3. Un Musée particulier, un modèle inspirant

Tout au long de notre recherche, le Musée des beaux-arts de Montréal a attiré notre attention pour diverses raisons. La première a trait à la façon dont ce musée souligne le geste des donateurs par différents moyens de diffusion. Ce musée possède les outils de communication Web et imprimés les plus significatifs quant à la mise en valeur et à la reconnaissance des donateurs. Nous sommes conscient que ces outils de communication sont très coûteux mais, dans cette section, nous voulons insister sur l'impact médiatique qu'ils peuvent avoir sur un éventuel donateur, qui doit choisir le musée à qui il fera sa donation. La seconde concerne le service à la clientèle que les donateurs reçoivent de la part de ce musée caractérisé par les stratégies soutenues de fidélisation du donateur et de sa famille (voir Annexe 4).

Il existe probablement d'autres stratégies en place dans d'autres musées pour rendre hommage aux donateurs. Mais compte tenu de la durée et des limites de ce rapport, les éléments que nous présentons dans cette section permettront d'enrichir la réflexion. Cette multitude d'idées nous ont aidé à trouver des solutions créatives pour la stratégie finale du Musée de la civilisation.

3.4. Le bilan des résultats et de l'analyse des données recueillies

Un premier bilan se dégage à la suite de l'analyse de la consultation au Musée de la civilisation : **la stratégie actuelle concernant l'hommage aux donateurs pourrait être améliorée.** En effet, la majorité des répondants trouvent que le Musée ne mène pas assez d'actions significatives pour ses donateurs et ils suggèrent de bonifier la stratégie en place. Plusieurs moyens sont suggérés et, selon nous, certains sont des moyens possibles à retenir pour le projet final.

En ce qui concerne les pratiques existantes actuelles au Musée de la civilisation, les objets des donateurs sont présentés dans plusieurs expositions du Musée (*7 péchés capitaux, Le temps des québécois, Territoires*, etc.), mais ils ne sont pas mis à l'avant-scène comme dans l'exposition *Hommage aux donateurs, 1988-1998*. Certains répondants soulignent que certaines des nouvelles acquisitions des donateurs devaient être présentées à chaque année. De plus, les pratiques existantes actuelles ne sont pas suffisantes pour fidéliser les grands donateurs.

Pour ce qui est du bilan des pratiques Web en vigueur dans les autres musées du Québec, selon notre analyse, peu de choses sont faites dans la majorité d'entre eux. Une exception qui défie la tendance est le Musée des beaux-arts de Montréal. Ce musée possède une stratégie qui permet à tous les donateurs de se sentir reconnus et il possède une stratégie axée sur un service à la clientèle soutenu même après le processus d'acquisition. De plus, ce musée diversifie ses stratégies en fonction des dons reçus. Cette stratégie s'appuie notamment sur des outils de diffusion (Web et imprimés) par lesquels le Musée exprime sa grande reconnaissance à l'égard de ce type de clientèle. Selon nous, le Musée des beaux-arts de Montréal est un exemple et un modèle dont le Musée de la civilisation devrait s'inspirer.

3.5. Les contraintes du contexte

Les consultations internes et les rencontres avec la direction du Musée a permis d'évoquer les contraintes qui devaient baliser notre proposition de stratégie :

- Le MCQ ne peut pas changer ses pratiques du jour au lendemain;

- Viser à ne pas hypothéquer la réalisation de la mission du musée par une surcharge d'activités à l'endroit des donateurs;
- Les ressources humaines qui devront être impliquées dans ce projet sont déjà mises à contribution dans d'autres projets. Il faudra trouver des solutions pour ne pas les surcharger de travail;
- Selon les recommandations de la Direction de la conservation et de l'administration, les ressources financières et les ressources matérielles destinées à ce projet devront être minimales pour la réalisation de l'ensemble de la stratégie;
- Les ressources technologiques (Web) du MCQ ne sont pas au niveau des ressources de certains musées, et ne permettent pas d'adopter certaines de leurs pratiques : pour ce faire, un investissement majeur est requis. À l'automne 2009, le Musée de la civilisation ne possédait pas de section consacrée à la mise en valeur des objets de collection et de ses donateurs.
- La problématique entourant la mise en œuvre d'une stratégie pour les donateurs, c'est l'absence d'incitation financière pour le Musée. Le projet ne génère pas de valeur monétaire.

Ces contraintes définissaient notre couloir de latitude. Elles ont été prises en considération lors de l'élaboration de la stratégie. Évidemment, le Musée de la civilisation doit adopter une stratégie qui est représentative de sa mission et qui reflète des moyens innovants et propres à sa façon de faire les choses.

3.6. Les indicateurs de succès de la stratégie

C'est à partir des consultations faites à l'interne que nous avons pu trouver les indicateurs de succès. En voici quelques extraits (voir détail en Annexe 3) :

« En honorant davantage les donateurs, nous créons une continuité, une relation amicale et un rayonnement qui rejaillira sur le donateur et son entourage. Ces gestes peuvent permettre au Musée d'acquérir des objets significatifs et constituent aussi une façon de rendre public l'accroissement de la collection et son importance. Même si le Musée ne base pas son activité sur

les collections, il n'en demeure pas moins que, sans les donateurs, les collections seraient réduites, ce qui menacerait l'existence même des institutions muséales. »

« En effet, les donateurs satisfaits du traitement accordé par le Musée pourraient encourager leurs pairs à faire des dons. »

« C'est vraiment l'approche donateur [en parlant du Musée des Beaux-arts de Montréal], "tu es quelqu'un d'important pour nous". C'est ça que ça veut dire [...] mais ça donne le goût de donner, ça incite [...] à continuer à donner. »

Voici les indicateurs de succès de la stratégie puisés à partir de la consultation :

- Les donateurs sont prêts à continuer de donner des objets significatifs au MCQ
- Les donateurs communiquent leur satisfaction du MCQ à d'autres donateurs
- Les donateurs sont des acteurs de promotion pour le MCQ
- Les donateurs développent un sentiment d'appartenance au MCQ

Les résultats et l'analyse des données recueillies nous ont permis de faire une analyse complète de la situation. Cette analyse nous a mis en lumière les besoins réels des donateurs et nous a permis de découvrir les contraintes auxquelles seraient confrontés les acteurs concernés par la réalisation de la stratégie. Par la suite, elle nous a permis de trouver les indicateurs de succès afin d'assurer une continuité à cette stratégie. Nous vous présentons les caractéristiques de la stratégie au quatrième chapitre et la version finale au chapitre cinq de ce rapport.

4. La solution proposée : intégrée, évolutive, peu coûteuse et innovatrice

Les sections suivantes font état des caractéristiques de la stratégie proposée. Nous présentons celle-ci en fonction de qualificatifs représentatifs de l'ensemble du projet d'intervention. Cette stratégie est à la fois intégrée, évolutive, peu coûteuse et innovatrice. Nous verrons dans ce chapitre les raisons qui peuvent motiver les acteurs en place à mener des actions significatives permettant la réalisation de ce projet. Le fait d'investir dans des activités destinées aux donateurs sera toujours rentable **symboliquement**, surtout dans un contexte où l'on compte sur les dons plutôt que sur les achats.

4.1. Intégrée, parce qu'elle reflète la culture du Musée :

Cette volonté d'intégrer la stratégie à la culture du Musée nous a permis de respecter les fonctions du Musée, de l'inscrire dans une stratégie globale, de considérer les opinions formulées lors des consultations et de tenir compte des pratiques existantes. Elle permettra aussi de responsabiliser les acteurs de la structure.

4.1.1. Respecte la mission du Musée

Selon notre analyse, il s'avère important que la stratégie reflète, dans son ensemble, la culture passionnelle et vivante du Musée de la civilisation. Elle doit s'inscrire dans « les grandes fonctions de l'institution : faire connaître l'histoire et les diverses composantes de notre civilisation, notamment les cultures matérielle et sociale des occupants du territoire québécois, de même que celles qui les ont enrichies; assurer la conservation et la mise en valeur de la collection ethnographique et des autres collections représentatives de notre civilisation; assurer une présence du Québec dans le réseau international des manifestations muséologiques par des acquisitions, des expositions et d'autres activités d'animation »¹¹. Les activités proposées

¹¹ MUSÉE DE LA CIVILISATION, (2009). *Rapport Annuel 08-09*, Québec, Musée de la civilisation, p.10.

permettent de tenir compte de cette réalité, et de celle des personnes qui auront à réaliser la stratégie.

4.1.2. S'inscrit dans sa stratégie globale

Nous proposons une stratégie globale parce que nous prévoyons un ensemble d'activités précises et intégrées aux opérations du Musée. Cette stratégie s'intègre au mode de travail actuel des employés concernés. En fonction de la clientèle ciblée, elle tient compte de tous les donateurs. Par exemple, dans le cadre de la stratégie Web (no 09-SY), nous proposons une petite section qui prévoit de remercier tous les donateurs depuis 1988. De plus, nous avons élaboré des stratégies sélectives destinées à certains donateurs, selon l'ampleur de leur don (valeur significative selon les axes de développement des collections). Selon les répondants, le travail de ces derniers mérite une attention particulière de la part du Musée de la civilisation.

4.1.3. Tient compte des pratiques existantes et des opinions formulées lors des consultations

Par le recours à des consultations, nous avons voulu nous assurer de respecter la culture du Musée. Cette expérience nous a permis de mieux comprendre les besoins réels des donateurs, car la grande expérience des répondants auprès de cette clientèle nous en a appris beaucoup sur cette dernière. Comme nous l'avons décrit dans les chapitres précédents, ce projet d'intervention se base sur des données recueillies à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation. Toutes ces données ont été transmises aux directions concernées lors de plusieurs réunions et elles ont été approuvées au fur et à mesure de l'avancement du projet. Donc, ce projet d'intervention repose sur une consultation sérieuse; ce n'est pas une création *ex nihilo*. Par exemple, la majorité des activités sélectionnées ont été suggérées par des répondants.

4.1.4. Responsabilise les acteurs de la structure

Lors de la consultation, la majorité des répondants nous ont paru très favorables à ce projet. De plus, ils nous ont suggéré des façons de faire pour ajouter des activités à celles qui sont déjà en

place. Par cette réponse positive et par leur travail actuel avec la clientèle ciblée, ils font partie des principaux acteurs concernés par la mise en place de cette stratégie.

Vous trouverez ci-dessous la liste des directions et des employés impliqués dans la stratégie, de même que la description de leurs rôles respectifs. Nous avons inclus l'organigramme du Musée afin de mieux situer chacune de ces personnes dans la structure organisationnelle du MCQ (voir Annexe 6 : Organigramme du Musée de la civilisation). Afin de favoriser la mise en place de cette stratégie, la décision du directeur général, du directeur de la conservation et de l'administration et du directeur du Service des collections est fondamentale, car une réponse positive de leur part sera l'élément « déclencheur » du projet. Ce trio doit travailler en collaboration et en concertation. Le directeur du Service des collections et des archives historiques doit assumer un rôle de leadership afin de motiver ses employés à mettre en œuvre ce projet et à tenir compte des indicateurs de succès. L'implication des conservateurs du Musée de la civilisation et des professionnels directement en contact avec les donateurs sera l'élément « moteur » de la stratégie. Ce commentaire d'un répondant résume l'approche stratégique et motivante que nous avons voulu adopter dans cette étude : « Il faut l'inscrire [la stratégie] dans nos processus, dans notre mode de travail. Il faut les nourrir [les donateurs], il faut les entretenir, il y a plusieurs gestes à mettre en place et puis des attitudes par rapport aux donateurs. »

LA DIRECTION GÉNÉRALE

Le directeur général (DG) assure la représentation publique des stratégies. À ce titre, il :

- Travaille en collaboration et en concertation avec le directeur de la conservation et de l'administration et le directeur du Service des collections et des archives historiques;
- Agit à titre de « porte-parole » de la stratégie d'hommage aux donateurs;
- Participe à certaines activités destinées aux donateurs sélectionnés.

LA DIRECTION DE LA CONSERVATION ET DE L'ADMINISTRATION

Le directeur de la conservation et de l'administration (DCA) assure le « soutien » de l'ensemble des stratégies. À ce titre, il :

- Travaille en collaboration et en concertation avec le directeur général et le directeur du Service des collections et des archives historiques;

- Soutient (dans la mesure du possible) l'ajout ou la mise en action de ressources humaines, financières et matérielles;
- Participe à certaines activités destinées aux donateurs sélectionnés.

LE SERVICE DES COLLECTIONS ET DES ARCHIVES HISTORIQUES

Le directeur du Service des collections et des archives historiques (SCAH) assume un rôle de « leader » de la mise en œuvre des stratégies. À ce titre, il :

- Travaille en collaboration et en concertation avec le directeur général et le directeur de la conservation et de l'administration;
- Prends des décisions avec les deux personnes ci-dessus mentionnées quant à la mise en place d'activités proposées dans cette stratégie pour davantage honorer les donateurs;
- Propose des projets d'exposition en lien avec les collections à la DG et à la DCA;
- Soutient et motive ses employés dans la réalisation de la stratégie;
- Participe à certaines activités destinées aux donateurs sélectionnés.

Tous les conservateurs en lien direct avec la clientèle ciblée :

- Entretiennent une relation privilégiée avec les donateurs (service à la clientèle);
- Identifient de nouveaux donateurs potentiels;
- Offrent des services adaptés et spécialisés en fonction des donateurs et de leur donation (en lien avec la stratégie d'hommage aux donateurs);
- Recommandent à la DSCA des activités spécifiques destinées à certains donateurs;
- Mettent en œuvre des stratégies spécifiques qui leur seront attribuées :
 - o Un conservateur ou une conservatrice sera responsable des activités Web et du développement de la stratégie;
 - o Un conservateur ou une conservatrice sera responsable des médias.

Le secrétaire du Service des collections et des archives historiques :

- Met en œuvre des stratégies spécifiques qui lui seront attribuées.

Le registraire de la Réserve muséale :

- Met en œuvre des stratégies spécifiques qui lui seront attribuées.

Le secrétaire de la Réserve muséale :

- Met en œuvre des stratégies spécifiques qui lui seront attribuées.

Tous ces acteurs participeront systématiquement ou occasionnellement à la réalisation de la stratégie en fonction de la description qui en est faite au chapitre suivant.

4.2. Évolutive, parce qu'elle vise un ensemble d'objectifs successifs :

Afin de gérer le changement de façon harmonieuse, nous proposons une stratégie évolutive. Les objectifs visés requièrent des changements graduels et transitoires; ils tiennent compte de la situation actuelle; ils prévoient des activités additionnelles et modulées en fonction du type de clientèle et des dons reçus; ils reposent sur des indicateurs de succès et ils proposent un système d'évaluation et de rétroaction.

4.2.1. Requièrent un changement graduel et transitoire

Cette stratégie requiert un changement graduel et transitoire parce que nous avons voulu favoriser l'accord des intervenants qui auront à réaliser le programme et permettre les ajustements nécessaires avant de mettre en œuvre la stratégie dans sa totalité.

La stratégie de transition est le premier élément clé permettant d'assurer une évolution harmonieuse de l'ensemble de la stratégie. Nous sommes conscients que ces ajouts à des activités déjà en place et que la création de nouvelles activités impliquent des changements dans les tâches de certains employés. Nous avons donc prévu des **stratégies de transition** (section 5.2.1) afin de donner le temps aux employés d'intégrer ces nouvelles activités à leur description de tâches actuelles. Cet ajustement graduel permettra au directeur du Service des collections et des archives historiques de vérifier si ces nouvelles activités fonctionnent, ne ralentissent pas indûment les « opérations » et de faire les ajustements nécessaires afin de faciliter la mise en œuvre de la stratégie dans son ensemble. Il aura la responsabilité d'évaluer la possibilité d'intégrer les nouvelles tâches au travail du personnel et, le cas échéant, d'ajouter du personnel temporaire. Selon nous, une ressource humaine devrait être affectée, pour une période d'environ un an, à la mise en œuvre de la stratégie concernant les applications Web (Nos 09-SY et 06-SE). Ses tâches additionnelles sont décrites aux sections 5.1 et 5.2 (tableau synthèse et description détaillée).

Cette stratégie évolutive s'inscrit aussi dans le temps et avec des échéances spécifiques à chaque composante. Les tableaux suivants nous permettent de comprendre les échéances spécifiques de l'ensemble de la stratégie :

- L'échéancier d'implantation (section 5.3.)
- Le processus séquentiel (section 5.4.)

Nous expliquons davantage ces tableaux dans le prochain chapitre.

4.2.2. Tient compte de la situation actuelle

Plusieurs stratégies déjà en place, dont nous avons pris connaissance lors des entrevues et en consultant le document sur les mesures de reconnaissance du Musée de la civilisation (voir l'Annexe 2), nous sont apparues intéressantes. Nous avons **conservé les stratégies en place** suivantes :

- L'envoi d'une lettre de remerciement de la part du directeur général (No 02-SY);
- La remise d'un laissez-passer annuel pour deux personnes à chacun des donateurs (No 04-SY);
- Un dîner en compagnie du directeur général et du directeur de la conservation et de l'administration offert aux donateurs importants (valeur monétaire ou significative selon les axes de développement des collections) (No 07-SE);
- L'organisation d'une opération de presse pour les donateurs importants (valeur monétaire ou significative selon les axes de développement des collections) (No 08-SE);
- L'envoi d'une invitation aux vernissages à tous les donateurs (No 05-SY);
- L'envoi d'une carte de Noël signée par le directeur général (No : 05-SY).

Durant cette consultation, tous les répondants étaient d'avis de conserver les stratégies en place. Après analyse, nous avons convenu de la nécessité de les maintenir et de les enrichir. Par exemple, nous avons ajouté un certificat (stratégie no 03-SY) à l'envoi (02-04-SY) afin de souligner davantage le geste du donateur et en plus, ajouter d'autres activités.

4.2.3. Offre des activités additionnelles

En fonction de l'ensemble des données recueillies, nous constatons que la stratégie actuelle doit être améliorée et bonifiée. Pour ce faire, nous proposons une stratégie **enrichie par la mise en place de nouvelles activités destinées aux donateurs**. Les nouveautés sont, entre autres, les visites guidées de la Réserve muséale avec les nouveaux donateurs (No 06-SY), la mise en exposition des principaux dons acquis chaque année (No 08-SY) et des conférences données par certains donateurs à l'occasion d'une activité des Amis du Musée (No 01-SE). L'ajout de telles activités peut permettre aux donateurs de se sentir davantage reconnus par le Musée de la civilisation.

4.2.4. Propose des stratégies modulées en fonction du type de clientèle et des dons reçus

Il va de soi que le Musée doit **moduler sa stratégie** en fonction de multiples moyens afin de joindre la clientèle ciblée et de souligner l'ampleur du geste posé en fonction de la donation. Les stratégies choisies ne sont pas toutes à appliquer systématiquement. Certaines stratégies devront être sélectives. Nous avons prévu des activités particulières destinées à certaines personnes dont les donations représentent une valeur significative selon les axes de développement des collections du Musée. Par exemple, la stratégie sélective no 05-SE (mettre en valeur des objets de certains donateurs) donne l'occasion à un grand collectionneur de voir ses objets montrés dans le cadre d'une présentation à la Réserve de la capitale nationale. C'est le Service des collections et des archives historiques qui fera la sélection des donateurs à retenir.

Les stratégies sont modulées de la façon suivante : de transition (5), systématiques (10) et sélectives (9). Au chapitre 5, la stratégie est décrite dans son ensemble sous la forme d'un guide d'action à l'intention des gestionnaires et des employés. Cette façon de classer les activités permet d'assurer la compréhension de tous les acteurs qui auront à réaliser la stratégie.

4.2.5. Repose sur des indicateurs de succès et sur un système d'évaluation et de rétroaction

La stratégie repose sur des indicateurs de succès. Ils sont les facteurs essentiels à une mise en place réussie de la stratégie parce qu'ils permettent de mesurer les impacts des actions posées, d'assurer la constance et la continuité dans ces actions et son ajustement au besoin. Retenus à la suite de la consultation, ils assurent l'adhésion des acteurs qui auront à la mettre en place. Voici une synthèse de ces indicateurs qui se traduisent davantage de façon qualitative et qui peuvent donner lieu ultérieurement à une mesure chiffrée :

- Les donateurs sont prêts à continuer de donner des objets significatifs au MCQ;
- Les donateurs communiquent à d'autres donateurs leur satisfaction à l'égard du MCQ;
- Les donateurs sont des acteurs de promotion du MCQ;
- Les donateurs acquièrent un sentiment d'appartenance à l'égard du MCQ.

Afin d'assurer la pérennité des stratégies d'action pour l'hommage aux donateurs, une **évaluation** est faite tous les cinq ans par le Service des collections et des archives historiques avec le Service de la recherche de l'évaluation et de la veille muséologique. Nous voulons que ce programme soit suivi de près par les personnes responsables de sa mise en application en fonction des indicateurs de succès. Chaque année, les responsables des stratégies doivent faire un suivi et un résumé de l'évaluation afin de tenir à jour l'information relative à l'ensemble du contenu, au déroulement des activités et à la rétroaction relative à la clientèle ciblée. Après la cinquième année, les responsables préparent un document écrit résumant l'évaluation des stratégies concernées et font leurs propres recommandations. Ce document est remis au directeur des collections et des archives historiques. L'ensemble de cette évaluation s'applique à toutes les activités de la stratégie. L'évaluation finale sera coordonnée par le directeur des collections et des archives historiques. À partir des recommandations formulées par les responsables quant à la révision des activités, le directeur des collections et des archives historiques devra présenter son rapport à la Direction générale et à la Direction de la conservation et de l'administration et lors d'une réunion prévue à cette fin au cours de la cinquième année. Lors de cette réunion, le directeur du Service des collections et des archives historiques rencontre le directeur général et le directeur de la conservation et de l'administration afin de se concerter sur l'ensemble des recommandations faites par les responsables. Si une **révision** de certaines activités est recommandée, cette révision

permettra de renouveler ou de bonifier l'ensemble de la stratégie, ou encore d'y enlever ou d'y ajouter des activités.

4.3. Peu coûteuse, parce qu'elle respecte le cadre budgétaire du Musée :

Selon la volonté exprimée par la Direction de la conservation et de l'administration, la stratégie proposée s'ajuste au budget des opérations en cours en prévoyant des gestes simples et peu coûteux.

4.3.1. S'ajuste au budget des opérations en cours

Sur la recommandation de la Direction de la conservation et de l'administration, nous avons favorisé des moyens efficaces qui s'harmonisent avec les coûts d'opération actuels du Musée. De plus, lors de la réunion du 12 février 2009, la directrice de la conservation et de l'administration nous a demandé si les stratégies proposées étaient réalisables dans la réalité du Musée. Nous avons fait des vérifications auprès des acteurs impliqués dans les stratégies proposées et nous avons évalué la faisabilité des actions à court, moyen et long termes. Cette démarche nous a permis d'élaborer une stratégie qui prévoit des activités s'ajustant au budget et aux opérations en cours. Par exemple, les stratégies 01-SY à 05-SY sont actuellement en place, et de légers ajouts permettront de les bonifier pour honorer **davantage** le geste des donateurs sans entraîner des coûts indus.

4.3.2. Prévoit des gestes simples et peu coûteux

Afin de respecter la volonté de la Direction de la conservation et de l'administration, nous avons choisi de nouvelles activités qui nécessitent des gestes simples et peu coûteux. Par exemple, la stratégie qui consiste à faire visiter la Réserve muséale à tous les nouveaux donateurs demande approximativement trois journées de travail (une fois par année) de la part du registraire et de la secrétaire de la Réserve. Ce petit geste semble très simple, mais il a eu des impacts positifs par le passé, puisque, selon des répondants, les donateurs qui y ont participé en ont été **très** satisfaits.

Avec l'accord de la Direction de l'administration et de la conservation, une enveloppe budgétaire minimale sera accordée au Service des collections et des archives historiques pour couvrir les dépenses engagées pour la mise en place des stratégies de transition. Nous avons calculé ces dépenses au chapitre 5 (voir la section 5.2, stratégie no 03-TR). Idéalement, ces actions devront être mises en place au cours de l'année 2010. Les stratégies de transition permettront de lancer le programme au complet au début de 2011 (voir le tableau de l'échéancier d'implantation, section 5.3.). Cette stratégie de transition est applicable une seule fois afin de permettre d'opérer les changements de façon graduelle. Le directeur du Service des collections et des archives historiques s'occupe de demander le budget supplémentaire, tel que nous le proposons dans les sections suivantes.

La première enveloppe budgétaire provient de la stratégie no 03-TR et elle sert à la conception d'une identité visuelle et à la rédaction du contenu écrit de l'ensemble de ses applications par le Service des communications et de la commercialisation (voir la section 5.2.1, stratégie no 03-TR). Afin de donner une identité propre au programme d'hommage aux donateurs, le Service des communications et de la commercialisation, conjointement avec le Service de la muséographie, élabore le concept de mise en exposition des objets (voir la description no 08-SY) et l'affiche portant les noms des donateurs (voir la description no 07-SY). Afin d'assurer la cohérence entre les applications, le concept de la stratégie no 09-SY (créer sur le site Web du Musée une section intitulée « Les collections du Musée de la civilisation ») doit nécessairement s'harmoniser avec l'ensemble de la stratégie d'hommage aux donateurs.

La seconde enveloppe budgétaire doit être prévue afin d'assurer la continuité de la mise en exposition des objets à partir de 2012. Cette opération est réalisée par le Service de la muséographie pour les stratégies nos 07-SY et 08-SY.

La stratégie dans son ensemble est peu coûteuse parce qu'elle ne favorise pas le « geste d'éclat » et les « gros moyens » mais surtout l'instauration d'une relation plus intense avec le donateur.

4.4. Innovatrice, parce qu'elle s'intègre aux moyens technologiques du 21^{ème} siècle :

La stratégie proposée est innovante parce qu'elle recourt à la technologie propre au 21^{ème} siècle. Elle s'inscrit dans l'ère de la communication et de la culture numérique et elle s'insère aux pratiques actuelles des réseaux sociaux sur le site Web du Musée.

4.4.1. S'inscrit dans l'ère de la communication

Afin de souligner davantage le geste des donateurs, il faut le faire connaître de la population. Le système des communications est très approprié pour permettre cette « existence publique »¹² du geste des donateurs. D'ailleurs, lors des consultations, les répondants ont suggéré plusieurs approches liées à ces moyens. Dans le cadre de notre stratégie, nous pouvons reconnaître deux techniques, soit la communication personnalisée et la communication de masse.

Les communications personnalisées s'adressent à une seule personne ou à un petit groupe. Cette approche permet au donateur de se sentir concerné personnellement et apprécié davantage à cause de l'attention que le Musée lui porte. Que ce soit par l'invitation d'un donateur à donner une conférence (01-SE), un dîner offert par le Musée en compagnie du directeur général (07-SE) ou l'organisation de visites à la Réserve avec les donateurs (08-SE), toutes ces approches permettent de rapprocher le donateur du Musée et font en sorte que le donateur se sent reconnu par l'institution.

Les communications de masse permettent de joindre une plus large clientèle. Cette technique permet au Musée de sensibiliser la population à l'importance des donateurs pour la collection nationale. Nous avons utilisé différentes approches afin de joindre différents types de publics. Voici quelques techniques utilisées dans le cadre de notre stratégie : le communiqué de presse pour informer les journalistes et la population des nouvelles acquisitions du Musée (10-SY), les approches télévisuelles, radiophoniques et écrites pour faire connaître les objets de la collection

¹² DAGENAIS, Bernard (1998). *Le plan de communication, l'art de séduire ou de convaincre les autres*, Québec, Presses de l'Université Laval, p. 13.

nationale et des donateurs (03-SE) et la création d'une nouvelle section sur les collections du Musée sur le site existant (09-SY) pour joindre les donateurs et les internautes. Ces activités de communication font déjà partie des opérations habituelles du Musée, donc, nous suggérons d'intégrer les nouvelles activités dans les pratiques communicationnelles existantes avec le souci de les actualiser.

4.4.2. Intègre la culture numérique

À la suite des consultations et surtout dans la continuité de la recherche que nous avons effectuée sur les pratiques existantes, nous proposons une stratégie **innovatrice, à l'image de la culture numérique**, qui s'appuie sur l'environnement médiatique actuel du Musée (sur leur site Web) en créant une nouvelle section intitulée « Les collections du Musée de la civilisation » (09-SY). Ce moyen de communication est présentement appelé à jouer un rôle de plus en plus **significatif** au sein des institutions muséales. Nous sommes conscients que cette stratégie nécessite un investissement majeur. Cependant, un tel investissement pourrait s'inscrire dans le cadre d'une nouvelle directive que le Musée veut appliquer au cours des prochaines années. En effet, le 26 février 2009, la directrice générale du Musée faisait parvenir une note à tout le personnel pour l'informer, notamment, d'une nouvelle orientation du Musée de la civilisation, qui miserait davantage sur les technologies de l'information.

Voici un extrait du communiqué que le Musée a diffusé dans son intranet :

« *Le Musée à l'ère numérique*

Le Musée a intégré rapidement plusieurs applications technologiques dans la création de ses expositions, **dans la gestion de ses collections et son site Internet joue un rôle de plus en plus significatif**. Mais pour continuer d'être en phase avec les changements culturels et sociaux générés par les nouvelles technologies, nous lançons un chantier de travail *Le Musée à l'ère numérique*. » Ce communiqué nous envoie un message clair quant à l'intention du Musée d'investir davantage dans les nouvelles technologies et dans l'amélioration de son site Web. Dans le contexte de cette volonté de la Direction générale, nous avons mis de l'avant cette proposition de stratégie, qui consiste en l'ajout d'une section intitulée « Les collections du Musée de la civilisation » (09-SY) sur le site Web actuel du Musée.

4.4.3. Prépare l'organisation au Web 2.0 et donc aux pratiques des réseaux sociaux

Lorsque nous parcourons le site du Musée, nous constatons qu'il laisse de plus en plus de place au réseautage social qu'offre le portail Web 2.0. Par exemple, le blogue du Musée, la baladodiffusion de ses conférences et de ses expositions, ou encore ses liens sur YouTube, Twitter et Flickr permettent aux différents publics de connaître les activités proposées au Musée et d'interagir. De plus, ce réseau permet d'obtenir de l'information en temps réel.

Selon Rutledge (2009, p. 24), « [l']achalandage des sites comme MySpace, Facebook, Bedo et YouTube continue d'augmenter, et ces sites rejoignent maintenant une forte majorité des abonnés d'Internet de tous âges et de toutes provenances. » Cette affirmation démontre que le Web 2.0 n'a pas seulement une clientèle de 10 à 30 ans. Étant donné que notre clientèle se situe dans un groupe d'âge plus avancé, le développement d'activités Web 2.0 est profitable maintenant et il le sera d'ici les prochaines années. Selon le même auteur, « [n]ous savons maintenant que le réseautage social constitue une tendance qui n'est pas près de s'estomper. Dans un avenir proche, plus de la moitié de la population mondiale qui a accès à Internet participera sans doute d'une façon ou d'une autre à des activités de réseautage social. Dans certains groupes, la proportion sera largement supérieure. **On estime qu'il y aura 1,5 milliard d'utilisateurs d'Internet en 2011. Cela représente un énorme bassin de réseauteurs.** » (2009, p. 24)

De plus, selon « NETendances 2008 » du CEFRIO (Centre francophone d'informatisation des organisations), « le Québec compte désormais 1 million d'ânés internautes réguliers et 475 000 occasionnels, ce sont 48 % des 55 ans et plus qui sont sur le Net à tous les jours. »¹³ Cette étude montre que les personnes de 55 ans ou plus (la génération A) sont de plus en plus présentes sur le Net et que ce groupe de personnes a le plus fort taux de croissance (35 %) depuis deux ans (source : NETendances 2008). « Cette génération qui n'a pas grandi avec une souris entre les mains semble cependant moins prête au commerce électronique et encore moins aux usages collaboratifs du Web : seulement 6 % ont acheté en ligne en 2008 et les sites de réseautage

¹³ KOOLI, Najoua (2008). *Les séniors à l'heure du numérique*, NETendances 2008, 29 juin 2009, dernière mise à jour : 2 février 2010, <http://blogue.cefrio.qc.ca/tag/generation-a/>.

arrivent en dernière place dans leurs utilisations (5 %). **Toutefois, 11 % consultent des blogues, ce qui en fait l'activité collaborative la plus répandue auprès de ces derniers.** »¹⁴ Pour assurer la continuité de la stratégie, le responsable de la stratégie Web (no 09-SY, 04-SE) devra suivre cette tendance. Cette clientèle grandissante et de plus en plus active sur le Web (plus particulièrement sur le blogue) pourra devenir une niche importante et efficace pour joindre les nouveaux donateurs. Ce qui nous porte à soutenir davantage le volet Web 2.0 dans le cadre de notre stratégie.

Nous constatons actuellement que le Musée fait couramment usage de son blogue (<http://www.mcq.org/blogue/>). Par exemple, dans une nouvelle intitulée « Fascinante collection Henri-Dorion » publiée le 8 mars, Violaine Debailleul fait état de cette collection d'instruments de musique fournie par ce donateur du Musée de la civilisation (texte et photographies). En primeur, cet article annonce que ces objets seront présentés dans le cadre d'une exposition « Riff – Quand l'Afrique fait vibrer les Amériques » à l'été 2010 au Musée. Voilà une initiative très intéressante du Musée qu'offre en temps réel le Web 2.0, soit de **mettre en valeur les objets d'un donateur et, du même coup, d'annoncer qu'ils figureront dans une exposition.**

Ayant pour objectif de joindre la clientèle ciblée, notre proposition relative au Web 2.0 peut **aussi** se situer dans la section « Les collections du Musée de la civilisation » (09-SY). Dans cette section, les informations proviennent majoritairement du Service des collections et des archives historiques. Les sous-sections traitent des collections, des donateurs et du lien que le Musée entretient avec ceux-ci. Selon nous, afin de pouvoir interagir avec le donateur, il faut l'interpeller, entretenir son intérêt et le joindre en fonction de ses goûts. Dans le cadre de notre stratégie, nous **suggérons** qu'un conservateur soit responsable des activités Web et du développement de la stratégie. Dans la section « Les collections du Musée de la civilisation », nous proposons la mise en place d'une sous-section intitulée « le blog des donateurs ». Dans cette sous-section, le conservateur pourra vérifier l'intérêt des donateurs en interagissant avec eux et faire des ajustements au fur et à mesure afin d'assurer le succès de cette sous-section.

¹⁴ *Id.*

En tenant compte de ce qui est déjà réalisé par le MCQ, il nous semble que le Musée peut aller plus loin avec ses donateurs. Il est question ici de viser à instaurer un dialogue avec la communauté des donateurs et sa participation sur la section proposée « le blog des donateurs ». En fait, elle devrait permettre de mieux ajuster les pratiques du Musée aux besoins des donateurs en stimulant sa participation de façon ludique. Le Musée pourra aussi s'ancrer plus profondément dans son milieu grâce aux réseaux sociaux.

Toutes ces raisons nous portent à croire que la stratégie proposée est intégrée, évolutive, peu coûteuse et innovatrice. Les caractéristiques de la stratégie dans son ensemble ne favorisent pas le « geste d'éclat » par contre elle visera une meilleure imprégnation de la population dans l'évolution du Musée. De plus, afin d'assurer une continuité, la stratégie doit s'appuyer sur des indicateurs de succès **forts** afin de stimuler les personnes qui auront à la réaliser. Nous verrons, dans le chapitre suivant, un tableau complet de la stratégie sous la forme d'un guide d'action à l'intention des gestionnaires et des employés.

5. Le tableau de la stratégie : le guide d'action de la stratégie à l'intention des gestionnaires et des employés

Dans le cadre de notre projet d'intervention, nous avons voulu faciliter la compréhension de la démarche à suivre par l'élaboration d'un guide d'action. Celui-ci est destiné aux gestionnaires et aux employés qui auront à réaliser la stratégie. Le tableau de la stratégie prend la forme d'une synthèse présentant l'ensemble des activités proposées, une description de chacune d'entre elles et un échéancier d'implantation. Sous la forme d'un graphique, qui indique clairement les échéances prévues pour leur mise en œuvre. En outre, un processus séquentiel est présenté pour préciser le déroulement des activités au fil des années.

5.1. Le tableau synthèse

Le tableau synthèse permet à l'utilisateur de poser un regard rapide et global sur l'ensemble des activités proposées. Notre stratégie est divisée en trois sections : les stratégies de transition (TR), les stratégies systématiques (SY) et les stratégies sélectives (SE). Chaque activité possède un numéro (par exemple « 01-TR »), un titre, un objectif visé, des champs d'application et des destinataires. Les trois tableaux se trouvent aux pages suivantes.

Tableau 5.1.1 Le tableau synthèse des stratégies de transition

N°	TITRE	OBJECTIF VISÉ	CHAMPS D'APPLICATIONS	RESPONSABLE DE L'APPLICATION	DESTINATAIRES
01-TR	Déterminer les donateurs admissibles au programme	Définir le statut de donateur par la direction du Musée de la civilisation	La Direction générale (DG) La Direction de la conservation et de l'administration (DCA) Le Service des collections et des archives historiques (SCAH)	Le directeur du Service des collections et des archives historiques	Les donateurs admissibles aux stratégies d'actions pour l'Hommage aux donateurs une fois le processus d'acquisition terminé
02-TR	Proposer le titre de « Donateur au Musée de la civilisation pour la collection nationale »	Rendre hommage au donateur en lui donnant un statut particulier	DG DCA SCAH	Le directeur du Service des collections et des archives historiques	Tous les donateurs
03-TR	- Concevoir une identité visuelle et ses applications pour les stratégies d'hommage aux donateurs; - Concevoir et rédiger le contenu écrit des applications (au besoin)	- Reconnaître et identifier les stratégies d'Hommage aux donateurs par une image visuelle distinctive; - Développer un concept de base et chaque année faire des mises à jour.	DG DCA SCAH Le Service des communications et et de la commercialisation Le Service de la muséographie	Le directeur du Service des collections et des archives historiques Appuyé par : - Le directeur des communications - Le directeur de la muséographie	Tous les nouveaux donateurs, les collectionneur et la clientèle du Musée
04-TR	Nommer les personnes responsables de l'application de certaines stratégies	- Attitrer des personnes spécifiques pour la mise en application de certaines stratégies; - Assurer l'application et la continuité de ces stratégies.	SCAH	Le directeur du Service des collections et des archives historiques	Aux employés responsables de l'application des stratégies
05-TR	Former un comité pour le programme d'hommage aux donateurs	Établir des consensus et planifier l'ensemble des activités pour l'Hommage aux donateurs	SCAH DCA	Le directeur du Service des collections et des archives historiques	Les responsables de la mise en application des stratégies pour l'Hommage aux donateurs

Tableau 5.1.2 Le tableau synthèse des stratégies systématiques

N°	TITRE	OBJECTIF VISÉ	CHAMPS D'APPLICATIONS	RESPONSABLE DE L'APPLICATION	DESTINATAIRES
01-SY	Réunir les personnes concernées pour la mise en application des stratégies de l'année, (À chaque année, en février)	Planifier l'ensemble des activités pour l'Hommage aux donateurs	Le Service des collections et des archives historiques (SCAH) La Direction de la conservation et de l'administration (DCA)	Le directeur du Service des collections et des archives historiques	Les responsables de la mise en application des stratégies pour l'Hommage aux donateurs
02-SY	Envoyer une lettre de remerciement de la part du directeur général envoyée à chacun des nouveaux donateurs	Remercier personnellement le donateur pour son geste philanthropique	La Direction générale (DG) SCAH	1. Pour la modification du contenu de la lettre : le directeur général et le directeur du Service des collections et des archives historiques (référence stratégie no : 03-TR) 2. Pour la préparation et l'envoi à chacun des nouveaux donateurs : le secrétaire de la Réserve muséale	Les nouveaux donateurs une fois le processus d'acquisition terminé
03-SY	Envoyer un certificat à chacun des nouveaux donateurs de l'année précédente, pouvant porter la mention « Donateur au Musée de la civilisation pour la collection nationale »	- Remercier personnellement et officialiser le geste philanthropique du donateur; - Honorer tous les nouveaux donateurs de la même façon.	SCAH Le Service des communications et de la commercialisation (SCC)	1. Le directeur du Service des collections et des archives historiques (référence stratégie no : 03-TR) 2. Le secrétaire de la Réserve muséale	Les nouveaux donateurs une fois le processus d'acquisition terminé
04-SY	Envoyer un laissez-passer annuel pour deux personnes à chacun des nouveaux donateurs	Souligner le geste du donateur en lui offrant un cadeau représentatif du Musée de la civilisation	SCAH SCC	Le secrétaire de la Réserve muséale	Les nouveaux donateurs une fois le processus d'acquisition terminé
05-SY	Envoyer une carte de Noël à tous les nouveaux donateurs	Personnaliser les stratégies pour les donateurs par des envois postaux spécifiques	SCAH	Le secrétaire de la Réserve muséale	Les nouveaux donateurs une fois le processus d'acquisition terminé
06-SY	Organiser des visites guidées à la Réserve muséale avec les nouveaux donateurs	Permettre aux nouveaux donateurs de visiter la Réserve muséale de la Capitale nationale afin de connaître l'endroit où leurs objets seront conservés	SCAH	Le directeur du Service des collections et des archives historiques Le registraire de la Réserve muséale	Tous les nouveaux donateurs une fois le processus d'acquisition terminé
07-SY	Inscrire le nom des nouveaux donateurs sur un support visible, physique ou technologique près des vitrines (No : 08-SY) des objets exposés	- Accroître la visibilité des nouveaux donateurs qui ont contribué à la collection nationale;- Reconnaître le geste du donateur en le soulignant par cette liste à la clientèle du Musée. Des exceptions sont faites pour le donateur qui ne veut pas être identifié.	SCAH Le Service de la muséographie (SM)	Le directeur du Service des collections et des archives historiques (Approbation du concept de départ, 03-TR) Le registraire de la Réserve muséale Le directeur du Service de la muséographie	Tous les nouveaux donateurs de l'année, une fois le processus d'acquisition terminé La clientèle du Musée

Tableau 5.1.2 Le tableau synthèse des stratégies systématiques (suite)

N°	TITRE	OBJECTIF VISÉ	CHAMPS D'APPLICATIONS	RESPONSABLE DE L'APPLICATION	DESTINATAIRES
08-SY	Présenter dans des vitrines situées dans des lieux stratégiques du Complexe muséologique du Musée de la civilisation les principaux dons acquis chaque année	- Voir les nouveaux dons acquis par le Musée; - Développer un intérêt pour les collections du Musée; - Reconnaître la valeur des objets des donateurs par la clientèle du Musée; - Apprécier l'objet pour sa beauté esthétique, sa rareté, ses qualités historiques et ethnologiques; - Diffuser et faire connaître les objets des donateurs par différents médiums physiques ou technologiques au citoyen d'ici et du monde.	SCAH SM Le Service des ressources matérielles (SRM)	Le directeur du Service des collections et des archives historiques (approbation du concept de départ, 03-TR) Le registraire de la Réserve muséale Le directeur du Service de la muséographie Le responsable des espaces publics du Service des ressources matérielles	Tous les donateurs, la clientèle du Musée, les collectionneurs
09-SY	Créer sur le site Web du Musée une section intitulée « Les collections du Musée de la civilisation »	- Mettre à la disposition des internautes l'ensemble des nouvelles acquisitions et des objets de collections du Musée de la civilisation sans contrainte de temps et d'espace; - Diffuser et faire connaître les objets des donateurs au citoyen d'ici et du monde; - Explorer la mise en place de réseautage social en ligne.	SCAH SCC	Le directeur du Service des collections et des archives historiques Un conservateur, responsable des applications Web et du développement des stratégies Le directeur des communications et de la commercialisation Le registraire des collections	Le donateur, le collectionneur, le chercheur, le citoyen d'ici et du monde
10 -SY	Envoyer un communiqué de presse aux médias et au personnel du Musée (intranet) pour les informer des nouvelles acquisitions (en avril de chaque année)	- Informer les médias et le personnel du Musée sur les nouvelles acquisitions	SCAH SCC	Le directeur des collections et des archives historiques Un agent de communication et de la commercialisation	Les journalistes et le personnel du Musée de la civilisation

Tableau 5.1.3 Le tableau synthèse des stratégies sélectives

N°	TITRE	OBJECTIF VISÉ	CHAMPS D'APPLICATIONS	RESPONSABLE DE L'APPLICATION	DESTINATAIRES
01-SE	Inviter certains donateurs à donner une conférence à l'occasion d'une activité des Amis du Musée	- Valoriser la passion des collections et la conservation du patrimoine; - Faire connaître un donateur et ses collections aux Amis du Musée.	Le Service des collections et des archives historiques (SCAH) Le Service de l'action culturelle et de la diffusion <i>extra muros</i> Les Amis du Musée	Le directeur du Service des collections sous la recommandation d'un conservateur en lien avec le donateur concerné	Certains donateurs, les Amis du Musée et la clientèle du Musée
02-SE	Entretenir des relations avec certains donateurs : les inviter à dîner, à la pré-ouverture d'une exposition de leurs objets de collection ou à d'autres activités	- Favoriser des relations professionnelles avec des donateurs actuels et/ou potentiels; - Adapter l'activité en fonction du type de personne et de ses goûts	SCAH La Direction de l'administration et de la conservation (DAC)	Le directeur du Service des collections sous la recommandation d'un conservateur en lien avec le donateur concerné	Certains donateurs dont les dons ont une valeur significative selon les axes de développement des collections
03-SE	Favoriser des approches télévisuelles, radiophoniques et écrites pour la mise en valeur des objets de la collection nationale et des donateurs (reportages, émissions spécialisées articles dans les journaux et revues, etc.)	Permettre une plus grande diffusion de collection nationale du Musée de la civilisation et de ses donateurs	La Direction de la diffusion et de la mise en marché (DDMM) SCAH	Un conservateur responsable des médias	Tous les donateurs, la clientèle du Musée, les collectionneurs, etc.
04-SE	Faire de la recherche concernant les pratiques existantes relativement aux donateurs (sites Web et activités tenues dans d'autres musées)	- Être au courant des nouvelles tendances et des pratiques existantes pour honorer les donateurs; - Permettre la recherche, le développement et la continuité des stratégies d'Homage aux donateurs.	La Direction de la diffusion et de la mise en marché (DDMM) SCAH	Un conservateur, responsable des applications Web et du développement des stratégies Le secrétaire du Service des collections et des archives historiques	Le directeur des collections et des archives historiques
05-SE	Mettre en valeur des objets de certains donateurs au moyen d'une présentation à la Réserve muséale de la capitale nationale	- Honorer un donateur qui donne une collection significative au Musée de la civilisation; - Favoriser la diffusion en salle de plusieurs objets de collection d'un donateur; - Diffuser les objets des donateurs en fonction d'une collection ou d'un type d'objet ou d'une thématique.	SCAH Le Service des expositions Le Service de la muséographie	Le directeur du Service des collections sous la recommandation d'un conservateur en lien avec le donateur concerné Le directeur du Service des expositions Le directeur du Service de la muséographie	Tous les donateurs, la clientèle du Musée et les collectionneurs.
06-SE	Bonifier l'information relative à certains objets des donateurs que l'on retrouve sur les outils de diffusion (site Web, 09-SY) et lors de la mise en valeur des objets (05-SE)	- Informer davantage le citoyen d'ici et d'ailleurs sur les collections du Musée de la civilisation; - Permettre d'avoir une information plus élaborée de certains objets significatifs grâce à des outils de diffusion.	SCAH Le Service des communications et de la commercialisation (SCC)	Un conservateur, responsable des applications Web et du développement des stratégies	Le donateur, le collectionneur, le chercheur, le citoyen d'ici et du monde
07-SE	Dîner en compagnie du directeur général et/ou du directeur de la conservation et de l'administration offert à certains donateurs (valeur significative selon les axes de développement des collections)	Honorer le donateur en l'invitant à rencontrer la direction du Musée	La Direction générale (DG) La Direction de la conservation et de l'administration (DCA) Le Service des collections et des archives historiques (SCAH)	Le directeur du Service des collections et des archives historique sous la recommandation d'un conservateur en lien avec le donateur concerné	Certains donateurs dont les dons ont une valeur significative selon les axes de développement des collections
08-SE	Organiser une opération de presse pour certaines acquisitions (valeur significative selon les axes de développement des collections)	Honorer le geste du donateur pour sa grande contribution à l'enrichissement et la conservation du patrimoine québécois	SCAH SCC DG	Le directeur du Service des collections et des archives historiques sous la recommandation d'un conservateur en lien le donateur concerné La directeur général, le porte-parole	Certains donateurs dont les dons ont une valeur significative selon les axes de développement des collections
09-SE	Inviter certains donateurs aux vernissages du Musée dont les objets sont présentés dans une exposition	Personnaliser les stratégies pour les donateurs par des envois postaux spécifiques	SCAH Le Service de l'action culturelle et la diffusion <i>extra muros</i>	Le secrétaire de la Réserve muséale Le responsable du fichier pour les inaugurations des expositions Le conservateur attiré à l'exposition	Certains donateurs qui ont des objets présentés dans une exposition au Complexe du MCQ

5.2. La description

La description détaillée décrit le contenu de chacune des activités. De plus, elle précise la façon de réaliser l'activité au moyen d'une description, en désignant les responsables de son application (dans la section « Qui fait quoi? Et comment? ») et en précisant les coûts additionnels occasionnés par l'application de certaines stratégies. Afin de clarifier la classification des activités proposées et de permettre une meilleure harmonisation avec les stratégies déjà en place, voici les trois types de stratégies :

- De transition 5.2.1 : no 01 à 05;
- Systématiques 5.2.2 : no 01 à 10;
- Sélectives 5.2.3 : no 01 à 09.

5.2.1 STRATÉGIES DE TRANSITION

No : 01-TR

Déterminer les donateurs admissibles au programme

Description

Cette stratégie consiste à reconnaître les donateurs admissibles au programme d'hommage.

Ceux-ci sont des personnes :

- qui donnent des objets ou des archives à 100 % (don),
- ou qui donnent des objets à 50 % ou plus (don ou vente).

Selon les statistiques relatives aux dons et aux achats, le Musée fait un plus grand nombre d'acquisitions au moyen de dons qu'au moyen d'achats. Selon cette annexe, les dons qui sont faits à plus de 50 % représentent une petite portion puisque, selon les statistiques, de un à quatre objets par année font partie de cette catégorie. Donc, cette catégorie de donateurs doit être honorée parce que ces derniers sont peu nombreux et que certains objets (d'une valeur de 25 000 \$ vendus à 12 000 \$) peuvent représenter un don significatif en termes de valeur monétaire ou historique pour le Musée de la civilisation. Par contre, l'admissibilité des donateurs de ce type sera évaluée au besoin par le Service des collections et des archives historiques.

Qui fait quoi? Et comment?

Le directeur des collections et des archives historiques propose à la direction les catégories de donateurs admissibles au programme lors d'une réunion prévue à cet effet. Dans certains cas et sur la recommandation d'un conservateur, il est responsable de l'évaluation des donateurs d'objets à 50 % ou plus (don ou vente) qui y sont admissibles.

No : 02- TR

Proposer le titre de « Donateur au Musée de la civilisation pour la collection nationale »

Description

Cette stratégie permet de bonifier les stratégies en place par la remise d'un certificat soulignant le geste fondamental du donateur. À la suite de la réunion du 26 février 2009, la directrice de la conservation et de l'administration, avait proposé de donner le titre de « Donateur au Musée de la civilisation pour la collection nationale » à tous les donateurs.

No : 03-TR

- **Concevoir une identité visuelle et ses applications pour les stratégies d'hommage aux donateurs**
- **Concevoir et rédiger le contenu écrit des applications (au besoin)**

Description

Afin d'avoir une identité propre au programme Hommage aux donateurs, le Service des communications et de la commercialisation, conjointement avec le Service de la muséographie, conçoivent pour le Service des collections et des archives historiques les applications suivantes :
Identité visuelle du programme Hommage aux donateurs

Papeterie (en-tête de lettre avec la signature du Musée)
Contenu visuel et écrit : (voir description no 02-SY)

Certificat
Contenu visuel et écrit : (voir description no 03-SY)

Affiche portant les noms des donateurs (voir description no 07-SY)
Concept visuel de la mise en exposition

Concept de mise en exposition des objets (voir description no 08-SY)
Concept visuel de la mise en exposition

Site Web : la section des collections (voir description no 09-SY)
Concept du site Web

Ces concepts sont élaborés une seule fois et au même moment afin d'assurer la cohérence et l'harmonie entre les applications (signature).

Qui fait quoi?

En fonction des applications, le directeur du Service des collections et des archives historiques coordonne et approuve l'ensemble des concepts élaborés pour cette stratégie.

Les coûts additionnels des concepts de départ :

Ces coûts servent à la conception d'une identité visuelle et à la rédaction du contenu écrit pour l'ensemble de ses applications par le Service des communications et de la commercialisation.

Identité visuelle du programme Hommage aux donateurs : 1 500 \$

Papeterie et certificat : 1 000 \$ + papier certificat 100 % coton : 200 \$

Afin d'avoir une identité propre au programme Hommage aux donateurs, le Service des communications et de la commercialisation, conjointement avec le Service de la muséographie, élabore le concept de mise en exposition des objets (voir description no 08-SY) et l'affiche portant les noms des donateurs (voir description no 07-SY).

Voici l'évaluation pour le concept de départ de la mise en exposition :

1. Conception
 - a. Design vitrine : 1 250 \$
 - b. Graphisme (affiche avec nom des donateurs) : 550 \$
 - c. Concept et montage multimédia : (à déterminer)
2. Infrastructure
 - a. Fabrication de nouvelles vitrines : 7 500 \$
 - b. Logistique (suivi effectué par le designer) : 750 \$
 - c. Appareils d'éclairage : 750 \$
 - d. Production de la vitrine (transfert sur vinyle) : 50 \$
 - e. Production des vignettes pour les objets : 150 \$
 - f. Production du texte explicatif, de la liste des donateurs et des remerciements : 150 \$
 - g. Fabrication d'un meuble pour l'ordinateur : 350 \$
 - h. Achat d'un ordinateur et d'un écran : 1 500 \$
 - i. Gel de silice : 50 \$
 - j. Fabrication de supports pour les objets et le système d'accrochage : 650 \$
3. Éléments de présentation
 - a. Design (mise en place des objets) : 250 \$

- b. Restaurateur : 500 \$
 - c. Installation des objets (technicien) : 250 \$
 - d. Ajustement pour la programmation de l'ordinateur (si l'option multimédia est retenue) : 250 \$
4. TOTAL : 14 950 \$
(évaluation faite le 29 avril 2009 par le Service de la muséographie)

No : 04-TR

Nommer les personnes responsables de l'application de certaines stratégies

Description

Le directeur du Service des collections et des archives historiques dirige l'application des stratégies suivantes :

- o No : 01-02-03-04-05-TR
- o No : 01-06-07-08-09-10-SY
- o No : 01-02-05-07-08-09-SE

Le directeur nomme les personnes responsables de l'application des stratégies suivantes :

- Le registraire de la Réserve muséale (intégré dans ses tâches et tâches supplémentaires)
 - o No : 06-07-08-SY, No : 05-TR
- Un conservateur, responsable des applications Web et du développement des stratégies (nouvelles tâches)
 - o No : 09-SY, No : 04-06-SE
- Un conservateur, responsable des relations avec les médias (intégré dans ses tâches et tâches supplémentaires)
 - o No : 03-SE
- Le secrétaire de la Réserve muséale (intégré dans ses tâches)
 - o No 02-03-04-05-SY
- Le secrétaire du Service des collections et des archives historiques (intégré dans ses tâches)
 - o No : 04-SE

Qui fait quoi? Et comment?

Le directeur du Service des collections et des archives historiques vérifie la disponibilité et les compétences de la personne qui est mandatée pour accomplir les tâches liées à la réalisation des stratégies qui lui sont confiées. Par la suite, il confirme à l'employé concerné les tâches qui lui sont attribuées. L'employé devra s'engager à réaliser ces tâches.

No : 05-TR

Former un comité pour les stratégies du programme Hommage aux donateurs

Description

Le directeur des collections et des archives historiques propose à la direction la formation du comité responsable de la mise en application des stratégies du programme Hommage aux donateurs lors d'une réunion prévue à cet effet.

Qui ?

La composition du comité responsable de l'ensemble des activités d'hommage aux nouveaux donateurs regroupe les personnes suivantes :

- Le directeur de la conservation et de l'administration;
- Le directeur du Service des collections et des archives historiques;
- Le registraire de la Réserve muséale;
- Un conservateur.

5.2.2. STRATÉGIES SYSTÉMATIQUES

No : 01-SY

Réunir les personnes concernées pour la mise en application des stratégies de l'année

Description

À chaque année (en février), le comité se réunit pour préparer les activités destinées aux nouveaux donateurs.

Qui fait quoi?

Composition du comité responsable de l'ensemble des activités d'hommage aux nouveaux donateurs, qui regroupe :

- Le directeur de la conservation et de l'administration;
- Le directeur du Service des collections et des archives historiques;
- Le registraire de la Réserve muséale, qui dresse la liste des nouveaux donateurs avec la secrétaire de la Réserve muséale et qui effectue la présélection des objets avant la réunion du comité;
- Un conservateur, qui a fait des constats relativement aux objets rassemblés à la Réserve, qui a un regard global sur l'ensemble des objets acquis et mis en circulation par les autres conservateurs.

Comment?

Durant l'année, le registraire de la Réserve muséale, sur l'avis du conservateur, aura à réaliser les tâches suivantes qui sont liées au travail qu'il effectue déjà :

Au fur et à mesure que les nouveaux objets des donateurs (une fois le processus d'acquisition terminé) entrent dans la Réserve, et sur les recommandations d'un conservateur, le registraire de la Réserve muséale fait une première sélection des objets selon les critères déterminés par le Service de la muséographie pour la mise en exposition des objets.

En second lieu, le registraire sélectionne des objets en fonction des recommandations d'un conservateur et du nombre d'objets estimé pour la mise en exposition. Si certains objets sélectionnés sont fragiles à la lumière, le registraire de la Réserve doit suggérer au Service de la muséographie un mode de présentation technologique. Il prépare la réunion de février avec la collaboration du comité.

Ce comité se réunit une fois par année au mois de février pour :

- Rendre officielle la liste des donateurs (pour l'affiche 07-SY, et les visites à la Réserve 06-SY);
- Mettre en valeur certains donateurs et certains dons au moyen des outils de diffusion (stratégies no : 09-SY, site Web : section collection);
- Approuver le choix des objets des donateurs qui seront mis en exposition (stratégies no : 08-SY);
- Évaluer la possibilité d'une mise en exposition (stratégie no : 05-SE);
- Faire le choix de l'image qui sera imprimée sur le certificat de la prochaine année (sur quelques propositions du registraire, il devra vérifier les droits d'auteur sur les images, sur l'image générale ou sur un objet faisant l'objet d'une donation) (stratégie no : 03-SY);

- Sélectionner les donateurs pour la tenue des activités particulières (par exemple : conférence avec les Amis du Musée) (stratégie no : 01-SE).

No 02-SY

Envoyer une lettre de remerciement de la part du directeur général à chacun des nouveaux donateurs

Description

1. Le contenu de cette lettre sera modifié en ajoutant une ligne dans le texte mentionnant la remise du certificat et l'annonce des activités prévues pour l'hommage aux donateurs (à partir du moment où les activités seront en place). De plus, il faut prévoir l'ajout des éléments relatifs à l'identité visuelle sur la lettre en question.

2. La nouvelle version de la lettre destinée aux nouveaux donateurs est préparée et envoyée par le secrétaire de la Réserve muséale. Elle est signée par le directeur général.

Qui fait quoi? Comment?

2. Cette lettre est personnalisée en fonction du donateur concerné. Le secrétaire de la Réserve muséale l'envoie aussitôt que le processus d'acquisition est terminé. Cette lettre est accompagnée des documents suivants : le reçu fiscal (si nécessaire, selon l'entente entre le donateur et le Musée), le certificat et un laissez-passer pour le Musée de la civilisation pour une période d'un an (à partir de la date de la lettre du directeur général).

No : 03-SY

Envoyer un certificat à chacun des nouveaux donateurs de l'année précédente, pouvant porter la mention « Donateur au Musée de la civilisation pour la collection nationale »

Description

1. Ce certificat sera fait sur un papier 100 % coton et imprimé au moyen d'une imprimante numérique. Puisque le nombre de donateurs varie de 20 à 40 par année, il n'est pas nécessaire d'imprimer ce certificat en grande quantité. De plus, nous voulons inclure sur ce certificat une image différente chaque année, et qui proviendra chaque fois des archives du Musée. Le registraire de la Réserve muséale s'occupera de sélectionner deux ou trois images et il fera des vérifications quant aux droits d'auteur (s'il y a des coûts pour les droits d'auteur, le registraire devra aviser le directeur des collections des coûts supplémentaires).

En ce qui concerne le contenu écrit du certificat, voici un exemple de texte :

- Hommage aux donateurs
- Nom du donateur
- Le Musée de la civilisation (ou le directeur du Musée) est fier de rendre hommage à M^{me}, M. X, Donateur au Musée de la civilisation pour la collection nationale, afin de souligner son geste, de saluer sa préoccupation pour la conservation d'objets et d'enrichir le patrimoine matériel de la société québécoise.

2. Le certificat fait partie de l'envoi prévu par la stratégie no 02-SY.

Qui fait quoi?

1. Le concept et les textes du certificat seront élaborés par le Service des communications et de la commercialisation et par le Service des collections et des archives historiques. L'image sera choisie par le Service des collections et des archives historiques et elle sera renouvelée chaque année (une fois par année lorsque le comité se réunira pour la sélection des objets mis en exposition). Le designer graphique envoie par courriel une version PDF à la secrétaire qui s'occupera d'imprimer les certificats personnalisés au fur et à mesure.

Et comment?

Le certificat sera envoyé en même temps que la lettre du directeur général.

No : 04-SY

Envoyer un laissez-passer annuel pour deux personnes à chacun des nouveaux donateurs

Description

Ce laissez-passer permet à deux personnes d'avoir accès gratuitement à toutes les expositions présentées au Musée de la civilisation pendant un an. Le laissez-passer est valide à partir de la date de la lettre du directeur général. En fonction de la donation, la période de validité du laissez-passer peut être augmentée à la discrétion du Service des collections et des archives historiques. Le laissez-passer fait partie de l'envoi prévu par la stratégie no 02-SY.

Qui fait quoi?

Ce laissez-passer est émis par le Service des communications et de la commercialisation sur la demande du secrétaire de la Réserve muséale. Celle-ci fait la demande une ou deux fois par année et va chercher ces laissez-passer à la direction concernée.

Comment?

L'impression numérique est réalisée par un préposé à la billetterie et datée à la main par la secrétaire de la Réserve muséale.

No : 05-SY

Envoyer une carte de Noël à tous les nouveaux donateurs

Description

La carte de Noël est la même pour tous les envois faits par le Musée. Le donateur reçoit une carte de Noël à la suite de sa donation.

Qui fait quoi? Et comment?

La liste des nouveaux donateurs est dressée par le secrétaire de la Réserve muséale, les cartes sont transmises pour signature puis acheminées aux donateurs.

No : 06-SY

Organiser des visites guidées de la Réserve muséale avec les nouveaux donateurs

Description

Cette stratégie consiste à faire visiter aux nouveaux donateurs une partie de la Réserve muséale par le directeur du Service des collections et des archives historiques ou le registraire. Cette visite pourrait être adaptée selon les types de donations et selon l'intérêt des donateurs présents. Cette visite se déroule la quatrième semaine de septembre de chaque année. En raison du nombre de donateurs (de douze à quinze personnes par visite), il faut prévoir plus d'une visite dans la même journée. La durée de chaque visite est de 60 à 80 minutes. Des visites individuelles peuvent être de mise pour certains donateurs.

Qui fait quoi?

À partir de la liste officielle des nouveaux donateurs, le secrétaire de la Réserve muséale s'occupe de l'envoi des invitations et réserve les places pour les visites. Le registraire prépare et coordonne les visites de la Réserve muséale. C'est le directeur du Service des collections et des archives historiques ou le registraire qui réalisent la visite de la Réserve.

Comment?

Au mois d'août, le secrétaire de la Réserve muséale envoie une invitation à tous les nouveaux donateurs. Cet envoi contient un carton et une enveloppe-réponse pour confirmer la présence du donateur à cette activité d'une journée qui est tenue au mois de septembre. Le secrétaire de la Réserve muséale indique dans cet envoi qu'elle contactera le donateur par téléphone pour lui confirmer l'heure de la visite. Lorsque le secrétaire a contacté tous les donateurs, elle remet la liste à la personne responsable. Ces visites auront lieu à la deuxième semaine de septembre. Pour chaque visite, il faut prévoir des fauteuils roulants pour ceux et celles qui pourraient en avoir besoin.

No : 07-SY

Inscrire le nom des nouveaux donateurs sur un support visible, physique ou technologique, près des vitrines (No : 08-SY) des objets exposés

Description

La liste des nouveaux donateurs est disponible sur un support technologique ou physique. Cette liste est placée à côté des objets des donateurs lors de la mise en exposition. Cette énumération des noms des donateurs est conçue en fonction de l'espace disponible autour des objets en exposition et correspond au design élaboré au départ.

Qui fait quoi?

Le directeur du Service de la muséographie doit remettre au concepteur du Service de la muséographie la liste officielle de tous les nouveaux donateurs. Le concepteur détermine le type de support en fonction de l'ensemble des pièces et du concept de mise en place des objets en exposition pour la nouvelle année.

Comment?

Deux possibilités sont envisagées en ce qui concerne la diffusion de la liste des donateurs. Celle-ci sera faite soit par la méthode du lettrage par transfert appliqué directement sur le mur (support physique), soit transmise par un écran d'ordinateur (support technologique). Si le support

numérique est choisi, chaque nom de donateur peut être en lien avec le site du Musée. Le concept de départ est élaboré dans la stratégie no 03-TR. Il sera déterminé en fonction de la mise en exposition des objets sélectionnés (stratégie no 08-SY).

No : 08-SY

Présenter dans des vitrines situées dans des lieux stratégiques du Complexe muséologique du Musée de la civilisation les principaux dons acquis chaque année

Description

1. Élaborer un concept pour la mise en exposition des objets (stratégie no : 03-TR). Ce concept de départ est en lien avec le support visible du nom des nouveaux donateurs (stratégie no : 07-SY). Pour les années suivantes, le même concept est adapté en fonction des nouveaux objets présentés.

2. À la suite de la sélection des objets réalisée par le Service des collections, les objets des nouveaux donateurs sont exposés à un emplacement permanent consacré aux dons. Les objets exposés se renouvelleront tous les ans. Les objets des donateurs sont placés dans cinq ou six vitrines avec un éclairage adapté à la taille et à la forme de chaque pièce. Annexé à ce lieu d'exposition, un support technologique est mis à la disposition du spectateur en complément de la mise en valeur des objets de collection. La signature « Hommage aux donateurs » et un court texte explicatif sont disposés près des objets.

Qui fait quoi?

1. Le Service des collections et des archives historiques :

Le directeur des collections et des archives historiques est responsable de mettre en application le concept de base pour la mise en exposition des objets.

Le Service de la muséographie :

Le directeur de la muséographie et le designer sont responsables de la conception du design et de l'espace destiné aux objets, des vitrines, des textes d'accompagnement et du choix du support technologique.

Le Service des ressources matérielles :

Le responsable des espaces publics s'occupe de déterminer l'emplacement permanent pour une période de cinq ans.

2. Le Service des collections et des archives historiques :

Le registraire de la Réserve muséale transmet le choix des objets et la liste des nouveaux donateurs au Service de la muséographie. De plus, il est responsable de la coordination de la mise en exposition.

Le Service de la muséographie :

Le directeur de la muséographie et le designer sont responsables de la mise à jour du design de l'espace destiné aux objets, des vitrines, des textes d'accompagnement et du choix du support technologique.

Le technicien en muséographie se charge de la manipulation et du transport des objets, de la fabrication des vitrines et de l'aménagement de l'espace réservé aux textes (texte d'introduction, liste de tous les donateurs et vignettes pour les objets) selon les plans du designer.

Comment?

1. Puisque les objets sont exposés dans un espace public choisi par le Service de la muséographie et par le Service des ressources matérielles, il faut dresser un plan en tenant compte de la superficie réglementaire pour assurer la circulation et la sécurité des visiteurs. Le lieu suggéré par le Service de la muséographie est l'espace de Rayonnement au Musée de la civilisation.

Le directeur du Service de la muséographie mandate un designer qui sera chargé d'élaborer le concept de la mise en exposition des objets. Le concept de l'espace doit s'harmoniser avec la signature « Hommage aux donateurs » (No : 03-TR). Il doit trouver un concept distinctif pour la conception des vitrines. Il détermine la taille des objets en fonction des vitrines et du nombre d'objets exposés. Dans l'espace, le designer doit prévoir un support technologique pour donner au visiteur l'accès à un espace virtuel destiné aux donateurs (site Web ou toute forme de présentation interactive). Les plans doivent être approuvés par le Service des collections et transmis au registraire. Cette mise en contexte des objets en exposition est une façon de planifier la mise en exposition des objets et permet de faciliter la tâche aux personnes mandatées pour la réalisation de cette partie du projet. La description des objets en exposition se retrouve sur la vitrine d'exposition et sur le site Web du Musée (faire le lien entre les médiums, les rendre interactifs).

En ce qui concerne les dons jugés exceptionnels par le Service des collections et des archives historiques, des vitrines spéciales sont fabriquées pour leur exposition (voir No : 05-SE).

Les coûts supplémentaires pour la mise à jour :

La seconde enveloppe budgétaire doit être prévue afin d'assurer la continuité de la mise en exposition des objets. Cette opération est réalisée par le Service de la muséographie pour les stratégies no 07-SY et 08-SY. Nous avons prévu un budget annuel récurrent à partir de 2012.

En voici la description :

1. Conception et adaptation
 - a. Design selon le choix des objets : 1 000 \$
 - b. Graphiste pour l'affiche des nouveaux donateurs : 250 \$
2. Infrastructure
 - a. Logistique et suivi par le designer : 750 \$
 - b. Production des vignettes pour les objets : 150 \$
 - c. Gel de silice : 50 \$
 - d. Fabrication de supports pour les objets et le système d'accrochage : 650 \$
3. Élément de présentation
 - a. Design (mise en place des objets) : 250 \$
 - b. Restaurateur : 500 \$
 - c. Installation des objets (technicien) : 250 \$
 - d. Ajustement pour la programmation de l'ordinateur (si l'option multimédia est retenue) : 250 \$
4. TOTAL : 4 010 \$
(évaluation faite le 11 mai 2009 par le Service de la muséographie)

Notes supplémentaires :

- Afin de créer une continuité dans l'hommage aux donateurs, les vitrines auront un caractère distinctif : par exemple, tous les socles des vitrines pourront avoir la même couleur, une identité visuelle pourrait être créée pour l'ensemble des activités d'hommage aux donateurs, etc.
- Il faudra inclure la vitrine des Amis du Musée de la civilisation à l'intérieur de cette mise en exposition en indiquant clairement que le don en argent provient des Amis
- Chaque année, la réalisation de cette opération se déroule de février à mars.
- « Je pense qu'il faudrait trouver un lieu qui pourrait non seulement servir pour une exposition conventionnelle, mais où on pourrait marier aussi les technologies pour donner accès à quelques objets très accrocheurs et qui attirent les visiteurs par leur qualité et leur côté hétéroclite. Les visiteurs présents dans cet espace d'exposition verraient des objets réels qui ont été donnés. Et si ces spectateurs voulaient en savoir plus, au moyen d'aménagements technologiques, ils auraient la possibilité d'aller sur le site du Musée et de découvrir de l'information beaucoup plus détaillée concernant les donateurs. Je pense que ça serait agréable pour le visiteur de pouvoir combiner exposition conventionnelle et technologique. » (extrait d'une entrevue réalisée le 19 mars 2009).
- Favoriser une approche technologique pour la présentation des objets de grande dimension et pour ceux qui sont fragiles à la lumière.
- Il faut prévoir du temps de travail pour restaurer certains objets afin de les présenter intacts.

No : 09-SY

Créer sur le site Web du Musée une section intitulée « Les collections du Musée de la civilisation »

Description

Cette stratégie consiste à ajouter une section sur le site Web du Musée de la civilisation qui sera consacrée principalement aux collections et aux donateurs. Cette section est distincte, donc séparée de la section de la Réserve muséale telle qu'on peut la consulter dans le site actuel du Musée. Ceci permet d'accentuer la visibilité des collections et de leur donner une place distinctive à l'intérieur du site.

Voici l'énumération et la description de chacun des onglets possibles :

Onglet principal : les collections du Musée de la civilisation (versions française et anglaise)

- Cet onglet est visible à partir de la page principale du site du Musée de la civilisation.
- À l'occasion, si une collection importante ou un objet sont acquis par le Musée, il sont présentés de façon visuelle sur cette page.

Page d'accueil principale de la section : les collections du Musée de la civilisation :

- Présentation du mandat et de la mission du Service des collections et des archives historiques et des collections du Musée de la civilisation
- Des objets nouvellement acquis sont présentés sous la forme d'une image photographique et d'un design typographique particulier.

LES SOUS-SECTIONS SONT LES SUIVANTES :

1) Éléments caractéristiques des collections

- Introduction : Le Musée présente les grands segments de sa collection. De plus, chaque grand segment est décrit et illustré au moyen de photographies des objets de collection.
- Lien Internet donnant accès à l'émission *Portes ouvertes au Musée* (vérifier les droits de diffusion sur le Web)

2) Répertoire des acquisitions récentes

- Introduction

- Les onglets secondaires dressent la liste des acquisitions et des donateurs pour les années 2006 à 2008. Cette section peut être composée d'un moteur de recherche (voir la description à la fin de la section No : 09-SY)

3) Remerciements

- Objectifs spécifiques : honorer tous les donateurs de 1988 à ce jour
- Lettre de remerciement de la part du directeur général
- Liste officielle de tous les donateurs en PDF de 1988 à ce jour
- Notes supplémentaires :
 - o Selon la secrétaire générale, il n'y a pas de contre-indication à publier le nom des donateurs dans le champ SOURCE de MUSIM, puisque nous devons mettre cette information sur les vignettes des objets en exposition (12-3-2009).
 - o Il existe déjà des listes des donateurs de 1988 à 2003. Pour les années 2004 à 2008, il faut prévoir une comptabilisation des nouveaux donateurs.

4) Histoires des donateurs et de leurs collections

- Introduction (texte)
- Témoignages des donateurs sur leur passion pour les objets de collection sous forme d'entrevues vidéo
- Témoignage de conservateurs ou de conservatrices sous forme d'entrevues vidéo

5) Les trouvailles du registraire des collections

- Objectif spécifique : sensibiliser les gens de tous les âges au patrimoine en permettant la diffusion d'objets significatifs qui ne sont pas nécessairement mis en valeur dans les grands segments de la collection nationale.
- Descriptions de quelques objets insolites sélectionnés par le registraire et commentés par un conservateur

6) Explorer la mise en place d'un « blog » pour les donateurs

Objectif spécifique : permettre de mieux ajuster les pratiques du Musée aux besoins des donateurs en stimulant sa participation de façon ludique.

Et comment?

Ces travaux nécessiteront l'affectation d'un conservateur pour une période déterminée. Le directeur des collections choisit cette personne ainsi que la durée de son mandat. La vaste opération de refonte proposée dans cette section se fera une fois au début des opérations et de manière conjointe avec le Service des communications et de la commercialisation. Elle devra être revisitée tous les cinq ans.

Qui fait quoi?

Concept et réalisation de départ :

Le directeur du Service des collections et des archives historiques est responsable de la mise en œuvre et de la coordination de l'ensemble des actions prévues dans cette section. Un conservateur responsable des applications Web est mandaté pour seconder le directeur des collections et pour la rédaction de certains textes. En fonction de ses besoins, cette unité administrative fait appel au Service des communications et de la commercialisation pour la conception, l'infographie, la programmation informatique et la révision des textes finaux de la section des collections du Musée de la civilisation.

Mises à jour et entretien : les responsables de l'application

1) Éléments caractéristiques des collections du Musée de la civilisation : le Service des collections et ses conservateurs (une fois au début et révisés tous les cinq ans)

2) Répertoire des récentes acquisitions : le technicien en informatique ou le technicien en muséographie (au fur et à mesure que l'objet est acquis par le Musée de la civilisation)

3) Remerciements : Liste officielle de tous les donateurs en PDF : le secrétaire de la Réserve muséale (chaque année)

4) Histoire des donateurs et de leurs collections : un conservateur attribué à la réalisation de cette section (à mettre à jour une fois par année, au besoin)

5) Les trouvailles du registraire des collections : le registraire des collections et un conservateur attribué à l'objet de collection et un réviseur de textes.

Notes supplémentaires pour les sections suivantes :

Répertoire des récentes acquisitions et Répertoire des objets présentement en circulation et en exposition :

- Nom de l'objet

- Période ou année

- Mode d'acquisition : don ou achat

- Source : nom du donateur ou du vendeur

(sauf si le donateur ou le vendeur ne veut pas être identifié. Inscrire dans ce cas : « collection privée »)

- Numéro d'identification de l'objet

- Photographie de l'objet

- Description de l'objet (seulement pour les objets ou les archives sélectionnées par le Service des collections et des archives historiques. Cette information publique qui devra être révisé par le Service des communications et de la commercialisation, voir description stratégie no : 06-SE)

Les renseignements mentionnés ci-dessus proviennent du système de gestion des collections (MUSIM). Au moment de la refonte de MUSIM, il faudrait inclure des options qui permettent de rendre certaines informations accessibles sur le site Web du Musée (section des collections). Étant donné le grand nombre d'objets acquis au cours d'une année, la personne responsable de la saisie des nouvelles acquisitions coche à un endroit déterminé les renseignements disponibles sur le site Web en même temps qu'il saisit ceux des objets acquis par le Musée de la civilisation dans MUSIM, ce qui permet d'entrer une seule fois l'information. Elle est disponible à la fois dans MUSIM et en partie sur le site Web.

Version anglaise de la section des collections du Musée de la civilisation :

- Avoir les sections principales et les textes qui les accompagnent

- Pour l'ensemble des objets de collection, il n'est pas nécessaire de traduire le nom de tous les objets (tels qu'ils apparaissent dans MUSIM), car cela représenterait une mise à jour touchant des milliers d'objets.

Moteur de recherche :

- Plusieurs exemples de moteurs de recherche peuvent être applicables à la recherche des objets des collections et des donateurs :

Mots clés par exemple : « robe », « sculpture », etc.

- Apparaissant : nom de l'objet, période ou année, mode d'acquisition : don ou achat, source : nom du donateur ou du vendeur (sauf si le donateur ou le vendeur ne veut pas être identifié, en remplacement, on inscrira « collection privée »), numéro d'identification de l'objet, etc.

No : 10-SY

Envoyer un communiqué de presse aux médias et au personnel du Musée (intranet) pour les informer des nouvelles acquisitions (en avril, chaque année)

Description. Qui fait quoi? Et comment?

Une fois par année (en mars), le Service des collections prépare un communiqué de presse révisé par une agente d'information. Cette dernière s'occupe d'envoyer le communiqué aux journalistes et le dépose sur le site intranet du Musée.

5.2.3. STRATÉGIES SÉLECTIVES

No : 01-SE

Inviter certains donateurs à donner une conférence à l'occasion d'une activité des Amis du Musée

Description

Proposée par le Service des collections, sur la recommandation d'un conservateur, une conférence est donnée par un donateur. La conférence a une durée variant de une à deux heures selon la qualité et la quantité d'informations disponibles sur le donateur et ses objets de collection.

Voici des suggestions de présentation :

- Conférence du donateur sur ses objets de collection (le conservateur peut apporter quelques objets)
- Projection d'un film sur le donateur et sur ses objets de collection (par exemple, le film produit au sujet de M^{me} Thérèse Sauvageau) ou présentation du donateur par la conservatrice attitrée

Qui fait quoi?

Avec l'accord du directeur des collections, le conservateur propose un donateur intéressé à faire une conférence pour les Amis du Musée de la civilisation et organise cette conférence. Sa proposition est acheminée au Service de l'action culturelle et de la mise en marché, qui recommandera cette activité aux Amis du Musée. Toute l'organisation, la coordination et les envois sont faits par les Amis du Musée de la civilisation.

Et comment?

Cette activité peut avoir lieu une fois par année en fonction des donateurs proposés par le Service des collections.

No : 02-SE

Entretenir des relations avec certains donateurs : les inviter à dîner, à la pré-ouverture d'une exposition de leurs objets de collection ou à d'autres activités

Description

Sur la recommandation du directeur du Service des collections et des archives historiques et du conservateur concerné, certains donateurs sont invités à une activité spécifique.

Qui fait quoi?

Le directeur du Service des collections et des archives ou le conservateur concerné invite un donateur à une activité spécifique.

Comment?

Le conservateur recommande un donateur au directeur du Service des collections et des archives historiques pour une activité spécifique.

No : 03-SE

Favoriser des approches télévisuelles, radiophoniques et écrites pour la mise en valeur des objets de la collection nationale et des donateurs (reportages, émissions spécialisées, articles dans les journaux et les revues, etc.)

Description. Qui fait quoi? Et comment?

Les conservateurs exercent des activités de veille médiatique et s'informent quant à la possibilité de collaborer à des émissions spécialisées susceptibles de s'intéresser au sujet des collections et des collectionneurs. De plus, sous la supervision du conservateur, un agent d'information fait, selon les besoins, le lien et le suivi avec le média d'information en question. Le conservateur concerné participe à l'émission et, si nécessaire, il est accompagné du donateur.

No : 04-SE

Faire de la recherche concernant les pratiques existantes relativement aux donateurs (sites Internet et activités tenues dans d'autres musées)

Description. Qui fait quoi? Et comment?

Le conservateur responsable des applications Web et du développement des stratégies fait de la recherche concernant les pratiques existantes en matière d'hommage aux donateurs (temps partiel). Lorsqu'il trouve une pratique existante significative, il écrit un court texte explicatif et ils indiquent les liens Internet ou les documents pertinents sur le serveur du Service des collections dans une fiche « Hommage aux donateurs ». Une fois par année (en janvier), le secrétaire du Service des collections et des archives historiques s'occupe de rassembler les informations pertinentes, rédige un petit rapport et le présente au directeur des collections et des archives historiques. Celui-ci peut retenir certaines stratégies pour les mettre en application à court, moyen ou long terme.

No : 05-SE

Mettre en valeur des objets de certains donateurs au moyen d'une présentation à la Réserve de la capitale nationale

Description

Organisée par le Service des collections et des archives historiques, cette mise en exposition consiste à présenter les objets des donateurs en fonction d'une collection, d'un type d'objet ou d'une thématique. Une présentation sous forme auditive (MP3) peut être envisagée : témoignage d'un donateur ou d'un conservateur sur les objets donnés. La même présentation auditive peut être rendue disponible sur le site Web du Musée (dans la section consacrée aux collections du Musée de la civilisation).

Qui fait quoi?

- Le conservateur attiré aux objets du ou des donateurs
- Un chargé de projet du Service des expositions : responsable de l'ensemble du projet
- Le designer : le design des vitrines, les espaces destinés aux objets et les textes d'accompagnement

- Le technicien en muséographie : manipulation et transport des objets, fabrication des vitrines et des textes (texte d'introduction, liste de tous les donateurs et vignettes pour les objets) selon les plans du designer.

Comment?

Cette stratégie varie en fonction des propositions du Service des collections et des archives historiques.

No : 06-SE

Bonifier l'information relative à certains objets des donateurs que l'on retrouve sur les outils de diffusion (site Web 09-SY) et lors de la mise en valeur des objets (05-SE)

Description

À partir du fichier MUSIM, utiliser le texte de 100 à 150 mots qui résume les dimensions historique, ethnographique, esthétique, etc. de l'objet et le rendre accessible sur Internet. Cette description concerne les acquisitions significatives qui ont été faites au cours de l'année. Le choix des objets décrits revient aux conservateurs et au comité chargé de la mise en œuvre des activités. Toutes les descriptions sont incluses dans la section des collections du Musée (09-SY), soit dans la sous-section des nouvelles acquisitions, soit dans celle des trouvailles du registraire, ou encore parmi les quelques objets mis en valeur dans la section des collections.

Note supplémentaire :

Dans le cadre de son travail, chaque conservateur est responsable de produire un court texte à partir d'informations recueillies sur l'objet, tout particulièrement si les objets méritent une attention spéciale et que l'information les concernant mérite d'être diffusée. De plus, afin d'avoir une information uniforme et représentative, le Service des collections doit créer un gabarit pour le contenu descriptif des objets.

Qui fait quoi?

Cette stratégie est dirigée par un conservateur responsable des applications Web. Chaque conservateur attribué aux objets sélectionnés doit fournir un texte et l'envoyer au conservateur responsable. L'application de cette stratégie est essentielle puisqu'elle permet de produire un texte spécifique à un outil de diffusion (information publique). Cette information sera révisée par un rédacteur, traduite en anglais et mise en ligne par un technicien en informatique de MUSIM.

Comment?

Les objets significatifs sont choisis par le conservateur ou par le comité de sélection responsable des activités d'hommage aux donateurs. La rédaction des textes est faite par le conservateur responsable de l'objet. Tous les textes sont révisés en français et traduits en anglais par le Service des communications et de la commercialisation. Cette opération peut être réalisée une fois par année, au mois de mars. Par contre, si des textes se rapportant à un ou à plusieurs objets ont besoin d'être mis en ligne sur le site à court terme, il sera possible de le faire en tout temps, et ce, en tenant compte des coûts associés à la révision et à la traduction des textes.

No : 07-SE

Dîner en compagnie du directeur général et/ou du directeur de la conservation et de l'administration offert à certains donateurs (valeur significative selon les axes de développement des collections)

Description

Sur la recommandation du directeur du Service des collections et des archives et du conservateur concerné, certains donateurs sont invités à dîner en compagnie du directeur général et du directeur de la conservation et de l'administration.

Qui fait quoi?

Le directeur du Service des collections et des archives et le conservateur concerné recommandent un donateur au directeur général et au directeur de la conservation et de l'administration.

Comment?

À la suite de la recommandation, les directeurs concernés décident de la tenue d'un repas. Les secrétaires des directions concernées s'assurent de la disponibilité de toutes les personnes invitées et fixent une date pour le dîner.

No : 08-SE

Organiser une opération de presse pour certaines acquisitions (valeur significative selon les axes de développement des collections)

Description

Sur la recommandation du directeur du Service des collections et des archives et du conservateur concerné, un donateur est honoré pour le caractère unique et l'importance de sa donation pour la collection nationale.

Qui fait quoi?

Le directeur du Service des collections et des archives et le conservateur recommandent le donateur concerné en premier lieu au directeur général, au directeur de la conservation et de l'administration et au directeur de la diffusion et de la mise en marché. Les communiqués de presse et les relations avec la presse sont de la responsabilité du Service des communications et de la commercialisation. Le directeur général est le porte-parole.

Comment?

À la suite de la recommandation du directeur du Service des collections et des archives et du conservateur concerné, la directrice du Service des communications et de la commercialisation mandate un agent de communication pour rédiger le communiqué de presse et pour s'occuper des relations avec la presse. Parfois, cette opération peut être faite simultanément avec une mise en salle des objets concernés. Par exemple : <http://www.mcq.org/fr/presse/archives.php?idEx=w646>

No : 09-SE

Inviter certains donateurs aux vernissages du Musée dont les objets sont présentés dans une exposition

Description

Il s'agit d'une carte qui est envoyée au donateur pour l'inviter à aller voir ses objets présentés dans une exposition au Musée.

Qui fait quoi? Et comment?

C'est le conservateur qui dresse la liste de tous les donateurs dont les pièces sont présentées dans une exposition, et ce, à partir des objets qui sortent de la Réserve. Il donne sa liste au chargé de projet qui la transmet, à son tour, à la responsable du fichier relatif aux inaugurations des expositions (le Service de l'action culturelle et la diffusion *extra-muros*). S'il y a un ou des retours de cartons d'invitation, la responsable du fichier avise le secrétaire de la Réserve muséale qui lui indique la correction à faire, s'il y a lieu.

5.3. L'échéancier d'implantation

Cet échéancier sert à situer l'implantation de chacune des activités dans le temps. Le tableau suivant permet de mieux prévoir le début des activités en fonction d'un calendrier de priorités. Les personnes qui auront à réaliser la stratégie peuvent voir clairement les échéances associées à la mise en œuvre de chaque activité.

5.4. Le processus séquentiel

Le processus séquentiel est présenté afin de préciser le déroulement des activités au fil des années. Il diffère de l'échéancier d'implantation, puisqu'il précise la fréquence de chaque activité, soit : de façon sélective (en tout temps), systématique (à une date précise dans l'année) ou systématique (une fois le processus d'acquisition terminé). Il prévoit aussi la réunion du comité en ce qui concerne les activités systématiques et sélectives. Le tableau suivant donne une image détaillée de ce processus.

5.4. Le processus séquentiel

Stratégies sélectives (en tout temps)

- 01-SE Inviter certains donateurs à donner une conférence à l'occasion d'une activité des Amis du Musée
- 02-SE Entretenir des relations avec certains donateurs : les inviter à dîner, à la pré-ouverture d'une exposition de leurs objets de collection ou à d'autres activités
- 03-SE Favoriser des approches télévisuelles radiophoniques et écrites pour la mise en valeur des objets de la collection nationale et des donateurs (reportage, émissions spécialisées, etc.)
- 04-SE Faire de la recherche concernant les pratiques existantes relativement aux donateurs (sites Web) et activités tenues dans d'autres musées
- 06-SE Bonifier l'information relative à certains objets des donateurs que l'on retrouve sur les outils de diffusion (site Web, 09-SY) et lors de la mise en valeur des objets (05-SE)
- 07-SE Dîner en compagnie du directeur général et/ou du directeur de la conservation et de l'administration offert à certains donateurs (valeur significative selon les axes de développement des collections)
- 08-SE Organiser une opération de presse pour certaines acquisitions (valeur significative selon les axes de développement des collections)
- 09-SE Inviter certains donateurs aux vernissages du Musée dont les objets sont présentés dans une exposition

Stratégies systématiques :

- 06-SY Organiser des visites guidées à la Réserve muséale avec les nouveaux donateurs (en septembre de chaque année)
- 09-SY Créer sur le site Web du Musée une section intitulée « Les collections du Musée de la civilisation » (lorsque cette stratégie sera complétée)
- 10-SY Envoyer un communiqué de presse aux médias et au personnel du Musée (intranet) pour les informer des nouvelles acquisitions (en avril de chaque année)

Stratégies systématiques : Au fur et à mesure (processus d'acquisition terminé)

- 02-SY Envoyer une lettre de remerciement de la part du directeur général envoyée à chacun des nouveaux donateurs
- 03-SY Envoyer un certificat à chacun des nouveaux donateurs de l'année précédente, pouvant porter la mention « Donateur au Musée de la civilisation pour la collection nationale »
- 04-SY Envoyer un laissez-passer annuel pour deux personnes à chacun des nouveaux donateurs
- 05-SY Envoyer d'une carte de Noël à tous les nouveaux donateurs

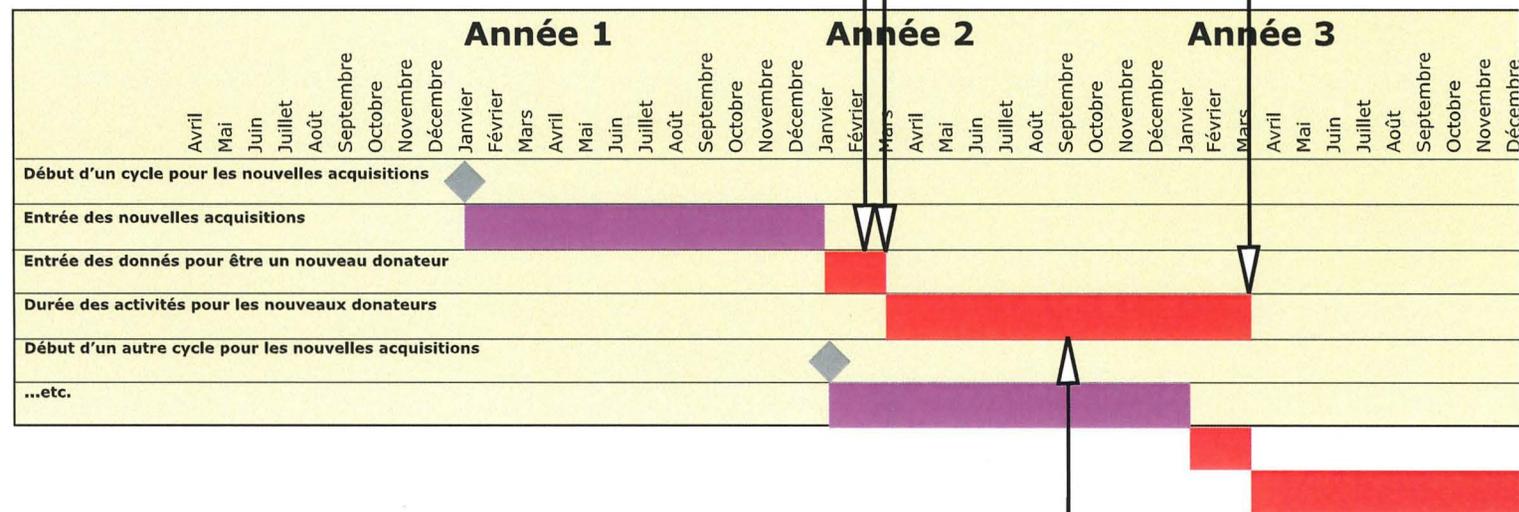
Réunion du comité pour les stratégies systématiques et sélectives (stratégie no 01-SY, à chaque année)

STRATÉGIES SYSTÉMATIQUES :

- 07-SY Inscrire le nom des nouveaux donateurs sur un support visible, physique ou technologique près des vitrines (No : 08-SY) des objets exposés
- 08-SY Présenter dans des vitrines situées dans des lieux stratégiques du Complexe muséologique du Musée de la civilisation les principaux dons acquis chaque année

STRATÉGIES SÉLECTIVES :

- 05-SE Mettre en valeur des objets de certains donateurs au moyen d'une présentation à la Réserve de la capitale nationale



Début des activités pour les nouveaux donateurs

Fin des activités pour les nouveaux donateurs

Visites de la Réserve muséale pour les nouveaux donateurs (no 06-SY)

Dans ce chapitre, nous avons voulu faciliter la mise en œuvre de la stratégie dans son ensemble. Les différents éléments que nous y avons présentés, comme le tableau synthèse, la description, l'échéancier d'implantation et le processus séquentiel, permettent aux gestionnaires et aux employés de mieux comprendre la mise en place de ce projet.

Conclusion générale

L'ensemble de notre projet d'intervention, présenté dans ce rapport, propose une stratégie visant la continuation des engagements du Musée de la civilisation envers ses donateurs, mais aussi fondée sur l'innovation, puisqu'il prévoit l'ajout de nouvelles stratégies qui respectent le contexte du Musée et la réalité de ceux qui auront à la réaliser.

En premier lieu, nous avons constaté que l'élaboration de nos stratégies pouvait reposer sur le cadre conceptuel systémique. En effet, celui-ci s'harmonise avec les écrits de Roland Arpin (1992), à qui on doit la définition de la mission et la vision du Musée de la civilisation. En tenant compte de la complexité du projet, nous avons choisi l'approche systémique proposée par Von Bertalanffy et par les différents auteurs qu'il a influencés.

Au deuxième chapitre, nous avons démontré que les objectifs de notre projet nécessitaient une méthodologie de travail très structurée et une forte participation du personnel; l'adhésion des employés du Musée est garante de la faisabilité de la stratégie dans son ensemble. De plus, en accord avec la réalité du milieu muséal, nous avons analysé les pratiques existantes d'ici et d'ailleurs afin de pouvoir répondre aux besoins réels de la clientèle visée et à ceux de la clientèle actuelle du Musée de la civilisation.

Au chapitre trois, en fonction de l'analyse de l'ensemble des données recueillies, nous avons constaté qu'il était essentiel de bonifier les stratégies en place afin d'honorer davantage les donateurs de ce musée.

Au chapitre quatre, nous avons démontré que la stratégie doit s'inscrire à la fois dans la continuité et dans l'innovation. Le succès de cette stratégie dépend de la participation d'acteurs clés bien décidés à en assurer la pérennité. De plus, en impliquant la structure entière des donateurs plutôt qu'une seule unité administrative, nous assurons l'adhésion de l'ensemble de l'organisation à peu de coûts.

Au chapitre cinq, nous présentons un guide d'action à l'intention des employés qui auront à réaliser la stratégie. Ce chapitre vise à faciliter la compréhension et l'adhésion de tous les acteurs concernés.

Nous constatons que la réalisation de notre projet d'intervention, avant même son implantation, a déjà suscité la mise en œuvre de certaines solutions. Par exemple, lors d'une visite au MCQ en décembre dernier, nous avons eu le bonheur de contempler les **objets réels** du donateur Claude Davis dans le **hall d'entrée du Musée**. C'EST ABSOLUMENT GÉNIAL! Quelle satisfaction pour nous!

Pour conclure, afin que la stratégie se mette en branle, vive et se renouvelle dans la passion muséale, nous devons nous assurer de réunir différentes conditions de succès. Nous abordons ces conditions de succès dans nos recommandations, au chapitre suivant.

Recommandations

Pour que la stratégie que nous proposons se réalise intégralement et pour en assurer la pérennité, nous recommandons vivement :

1. Que le Musée s'assure de continuer à reconnaître les donateurs comme des partenaires essentiels au développement des collections du Musée de la civilisation et à la réalisation de plusieurs expositions thématiques, comme c'est le cas depuis plus de vingt ans;
2. Que le directeur général, le directeur de la conservation et de l'administration et le directeur des collections et des archives historiques travaillent de concert et qu'ils motivent leurs employés à réaliser cette stratégie, dans un esprit de collaboration semblable au leur;
3. Que les indicateurs de succès retenus fassent l'objet d'une mention formelle et d'un suivi auprès de gestionnaires et des employés;
4. Que, sur la base de l'expérience du Musée acquise au cours des années de pratique du Web et du Web 2.0, une ressource soit affectée à la réalisation des stratégies Web;
5. Que la philosophie de gestion à l'égard des donateurs et de la clientèle du Musée soit encore animée dans une dynamique interactive favorisée par l'utilisation des technologies numériques et des médias sociaux.

En mettant de l'avant ce projet, nous pensons que le Musée contribuera davantage à sa mission et à motiver ses donateurs à « poursuivre l'aventure avec le Musée » (voir Annexe 2). Avec les années, cette stratégie pourra devenir une véritable politique de reconnaissance officielle du Musée de la civilisation à l'égard de ses donateurs et de ses collaborateurs.

Plus que n'importe quelle autre institution muséale, le Musée de la civilisation doit contribuer davantage à transmettre la passion pour les objets de collections, comme le font les donateurs par leur geste généreux. Cette passion doit vivre en symbiose avec son environnement et son temps et, sur une base solide et évolutive, contribuer à l'avancement des cultures, des valeurs, de la connaissance et du plaisir. Nous croyons que notre stratégie peut contribuer à l'atteinte de ce noble objectif!

Bibliographie

ARPIN, Roland (1992). *Musée de la civilisation : concepts et pratiques*, Québec, Musée de la civilisation, Éditions Multimondes, 166 p.

BEAUFILS, Alain et Jean M. GUIOT, (1989). *Développer l'organisation : perspectives sur le processus d'intervention*, Gaëtan Morin éditeur, Boucherville, 559 p.

BÉRIOT, Dominique (2006). *Manager par l'approche systémique*, Paris, Édition d'organisation, 340 p.

BOILY, Chantale (2000). *Guide pratique d'analyse systémique*, Paris, Gaëtan Morin éditeur, 145 p.

COLLERETTE, Pierre, Gilles DELISLE et Richard PERRON (1997). *Le changement organisationnel, théorie et pratique*, Québec, Presses de l'Université du Québec, 190 p.

DAGENAIS, Bernard (1998). *Le plan de communication, l'art de séduire ou de convaincre les autres*, Québec, Presses de l'Université Laval, 370 p.

DUBÉ, Richard (1998). *Trésor de société : les collections du Musée de la civilisation*, Québec, Musée de la civilisation, Fides, 255 p.

FENNETEAU, Hervé (2007). *Enquête : entretien et questionnaire*, Paris, Dunod, 124 p.

GAUTIER, Benoît (2006). *Recherche sociale, de la problématique à la collecte des données*, Québec, Presses de l'Université du Québec, 619 p.

GENDREAU, Andrée et Marie-Charlotte DE KONINCK (2004). *La réserve muséale de la Capitale nationale : pour une conservation moderne et sécuritaire*, Québec, Musée de la civilisation, Éditions MultiMondes, 107 p.

GENDREAU, Andrée (2003). *La collection du Musée de la civilisation : principes et orientations*, Québec, Musée de la civilisation, 67 p.

GENEST, Bernard-André et Tho Hau NGUYEN (2002). *Principes et techniques de la gestion de projets*, Laval, Les Éditions Sigma Delta, 447 p.

HAINARD, Jacques (1982), *Collections passion*, Neuchâtel, Musée d'ethnographie, 179 p.

KOOLI, Najoua (2008). *Les séniors à l'heure du numérique*, NETendances 2008, 29 juin 2009, dernière mise à jour : 2 février 2010, <http://blogue.cefr.io.qc.ca/tag/generation-a/>.

LEMIRE, Louise et Gaëtan MARTEL (2007). *L'approche systémique de la gestion des ressources humaines*, Québec, Presses de l'Université du Québec, 411 p.

LESSARD, Michel (1998). « Portrait d'un collectionneur », *Cap aux Diamants, la revue d'histoire du Québec*, n° 52 (hiver), pp 10-13.

MINISTÈRE DE LA CULTURE, DES COMMUNICATIONS ET DE LA CONDITION FÉMININE (MCCCF) [2000]. *Politique muséale, Vivre autrement la ligne du temps*, Québec, Direction des communications, 66 p.

MUSÉE MCCORD (Pages consultées en 2009 et en 2010). Site du Musée McCord, [en ligne], www.musee-mccord.qc.ca

MUSÉE DE LA CIVILISATION (Pages consultées en 2009 et en 2010). Site du Musée de la civilisation, [en ligne], <http://www.mcq.org>

----- (2009). *Rapport Annuel 08-09*, Québec, Musée de la civilisation, 65 p.

----- (1993). *1988-1993, Cinq ans d'activités*, Québec, Musée de la civilisation, p. 43-60.

----- (1993). *Musée de la civilisation, Dix ans d'audace et d'équilibre*, Québec, Musée de la civilisation, p.71-79.

MUSÉE DES BEAUX-ARTS DE MONTRÉAL (2009). *La revue du Musée des Beaux-Arts de Montréal*, Montréal, Musée des Beaux-Arts de Montréal, de janvier à avril 2009, 46 p.

----- (Pages consultées en 2009 et en 2010). Site du Musée des Beaux-Arts de Montréal, [en ligne], <http://www.mbam.qc.ca/fr/index.html>

MUSÉE DES BEAUX-ARTS DU CANADA (Pages consultées en 2009 et en 2010). Site du Musée des Beaux-Arts du Canada, [en ligne], <http://www.beaux-arts.ca/francais/index.html>

RUTLEDGE, Patrice-Anne. *Tirer profit du réseautage social en ligne* (2009), Montréal, Les Éditions Transcontinental, 237 p.

SOCIÉTÉ DES MUSÉES QUÉBÉCOIS (Pages consultées en 2009 et en 2010). Site de la Société des musées québécois, [en ligne], <http://www.smq.qc.ca/>

TARPIN, Christine (1998). *L'émergence du Musée de la civilisation : contexte et création*, Québec, Musée de la civilisation, 220 p.

VON BERTALANFFY, Ludwig (1993). *Théorie générale des systèmes*, Paris, Dunod, 308 p.

Annexe 1

Procédures des acquisitions et des aliénations

**PROCÉDURES
DES ACQUISITIONS ET DES ALIÉNATIONS**

Révisée par
Hélène Daneau, registraire
Réserve muséale de la Capitale nationale



Québec 

Service des collections
Septembre 2006

Glossaire

Acquisition	Tout ajout à la collection d'un objet, d'une œuvre, d'un artefact ou d'un spécimen de sciences naturelles par voie d'achat, de don, de legs, de transfert, de dépôt ou de versement.
Aliénation	Retrait d'un objet de l'inventaire du Musée auquel on ne reconnaît plus de valeur muséale et qui peut par conséquent être donné, échangé ou détruit.
Collection	<p>Ensemble d'objets, d'œuvres, d'artefacts, de spécimens, de livres, de documents d'archives, classés, sélectionnés et conservés qui constituent un ensemble cohérent.</p> <p>Une collection d'État désigne une collection dont les biens appartiennent à l'État et dont la valeur est reconnue au plan historique, artistique, archéologique, scientifique, etc. Une collection d'État relève de la responsabilité d'une institution d'État.</p> <p>Une collection nationale désigne une collection publique dont l'intérêt et l'importance sont reconnus à l'échelle nationale.</p>
Conservateur	Personne spécialisée dans un secteur de collection et responsable de planifier l'acquisition et l'utilisation des objets. (Comme il existe diverses collections au Musée, on retrouve différents profils de conservateurs dans notre institution).
Conservation	Désigne à la fois l'entretien, la protection des objets ainsi que la restauration des objets de collection.
Dépôt	Contrat par lequel une personne, le déposant, remet un bien à une autre personne, le dépositaire, qui s'oblige à garder le bien pendant un certain temps et à le restituer. Le dépôt peut être à titre onéreux lorsque l'usage ou la convention le prévoit.
Don	<p>Cession irrévocable, à titre gratuit, d'un objet, d'une œuvre ou d'un artefact par un individu ou une institution au profit du Musée. Les objets deviennent la propriété du Musée.</p> <p>Un objet ou une œuvre ou encore un artefact acquis pour une exposition est considéré comme un don d'un Service à un autre.</p>

Fonds	Ensemble de documents et/ou d'objets de toute nature réunis, créés ou accumulés et utilisés par une personne physique dans l'exercice de ses activités ou de ses fonctions.
Juste valeur marchande	La valeur d'un objet, d'une œuvre ou d'une collection sur le marché des antiquités ou des œuvres d'arts au moment où est réalisée l'évaluation. La juste valeur marchande correspond au prix que le donateur obtiendrait de son bien s'il l'offrait sur le marché.
Legs	On désigne par legs tout objet, œuvre ou artefact remis au Musée par testament à titre purement gratuit.
Prêt	Prise de possession par un tiers de courte ou de longue durée d'un objet, d'une œuvre, d'un artefact. On distingue les prêts internes et les prêts externes. Les prêts internes désignent les objets des collections utilisés dans les activités de diffusion du Musée. Quant aux prêts externes, ils concernent les objets prêtés à des musées ou des organismes.
Prêt à usage	Contrat par lequel une personne, le prêteur, remet un bien à l'emprunteur, pour qu'il en use. L'emprunteur a la charge de le lui rendre après un certain temps. Le prêt à usage est une entente sans frais de la part de l'emprunteur.
Registraire	Professionnel ayant la responsabilité de la gestion des œuvres et des objets de la collection. C'est lui qui enregistre légalement les acquisitions, les entrées et les sorties d'objets. Il a la responsabilité de maintenir à jour les registres d'acquisition, d'aliénation et l'inventaire des collections du Musée.
Transfert	Déplacement d'un objet, d'une œuvre ou d'un artefact provenant d'une autre entité gouvernementale (Ministère, Archives nationales du Québec) vers la Réserve muséale de la Capitale nationale.

1. Acquisition

Depuis son ouverture en 1988, les collections du Musée de la civilisation se sont enrichies de façon extraordinaire, passant de 50 000 en 1985 à environ 95 000 en 1995, puis à 125 000 en 2003. À ce jour, on dénombre environ 200 000 objets. Cet accroissement s'explique tout d'abord par l'effort consenti pour l'ouverture du Musée et pour l'adaptation de sa collection à sa mission, (1985-1994). Puis, par l'intégration des collections des prêtres du Séminaire de Québec (1995) et enfin, via la consolidation des collections déjà acquises et leur développement orienté (1995-2005).

Si l'on ajoute à cela les collections de philatélie, de numismatique, d'images saintes ainsi que les œuvres sur papier et les cartes déposées au Musée par les prêtres du Séminaire de Québec en 1995, le nombre d'objets rassemblés dans les diverses collections du Musée de la civilisation atteint près du quart de million, sans tenir compte de la bibliothèque et des archives.

Afin d'assurer un développement durable de ses collections, le Musée s'est doté de mécanismes fonctionnels et démocratiques qui ont permis de traiter, depuis 1988, des milliers de dossiers d'acquisition.

1.1 Les critères et modalités d'acquisition

Lors de l'analyse des objets à acquérir, certains critères, outre ceux qui concernent les axes de développement ou de consolidation, doivent guider les choix des objets et des fonds. Ces critères d'acquisition ne sont ni complets, ni sériés par ordre d'importance. C'est au conservateur qui présente la ou les pièces au comité d'acquisition à défendre sa proposition à partir des critères et des axes retenus, puis d'en faire valoir l'ordre d'importance.

1.1.1 Les critères de sélection

- L'état de conservation
- La capacité d'entreposage
- La présence de documentation
- La représentativité
- L'exemplarité
- Les qualités esthétiques
- La valeur intrinsèque
- La polysémie
- Le pouvoir d'évocation ou de témoignage
- L'intérêt pour la diffusion

1.1.2 Les critères d'élimination

- La redondance
- Le coût d'achat élevé
- Le mauvais état de conservation ou le coût d'entretien trop élevé
- Le manque d'espace d'entreposage
- Les contraintes ou objections d'ordre éthique
- Les mandats complémentaires d'autres institutions

2. Les modes d'acquisition

Six modes d'acquisitions permettent au Musée de développer sa collection : les dons, les achats, les legs, les dépôts, les transferts et les versements. Par ailleurs, si les expositions ne constituent pas un mode spécifique d'acquisition, comme ceux énumérés précédemment, elles constituent l'une des voies privilégiées d'acquisition et sont un excellent moyen pour le Musée de démontrer son dynamisme et sa notoriété auprès du public. L'exposition thématique constitue en effet un événement qui fait ressortir l'importance symbolique de certains objets, leur capacité de témoigner par rapport à certaines problématiques culturelles ou sociales et leur ancrage dans la société québécoise. Ces événements stimulent les donations et les dépôts et peuvent mettre en évidence l'intérêt d'acquérir certaines pièces.

3. Le processus d'acquisition

La coordination des acquisitions est assurée par la registraire des collections qui voit à la préparation et à l'élaboration des outils de gestion en relation avec les politiques de développement des collections. Elle a la responsabilité de traiter les demandes d'acquisition et de faire cheminer les dossiers jusqu'à leur fermeture.

Voici les étapes qui doivent être complétées afin que les dossiers d'acquisition puissent être présentés aux comités de développement et consultatif des collections. Seuls les objets ayant passé l'un ou l'autre de ces processus peuvent accéder aux collections nationales.

3.1 La réception de l'offre d'acquisition

Généralement, les offres d'acquisition sont acheminées au Musée par téléphone, par courriel ou encore par courrier. Elles sont reçues le plus souvent par la secrétaire du Service des collections, mais aussi, à l'occasion par la registraire ou par les conservateurs. La personne qui les reçoit voit à noter la date du premier contact, les coordonnées du vendeur ou du donateur, le type de proposition et une brève description des objets offerts. Une demande de photographies est alors faite au vendeur ou donateur.

Ces photographies s'avèrent primordiales lorsque les objets sont éloignés du Musée afin d'éviter tout déplacement inutile et onéreux. Sur réception de cette photographie, l'offre complète est ensuite acheminée au conservateur responsable du secteur de collection ciblé. Toute proposition écrite ou verbale doit faire l'objet d'un suivi par le conservateur responsable et la registraire doit en être informée. Toutefois, après trois tentatives infructueuses de joindre un vendeur ou donateur, le conservateur peut informer la secrétaire de l'impossibilité de joindre les personnes.

3.2 L'analyse de l'offre

La première étape pour le conservateur est de vérifier dans la base de données Musim si nous en possédons déjà dans la collection et si l'offre assure la cohérence interne de la collection du Musée de la civilisation. Idéalement, l'analyse sommaire des propositions doit tenir compte de la pertinence et de l'intérêt pour la collection nationale. La collection du Musée représente chacun des grands domaines sociaux composant la société québécoise : les domaines religieux, civil, politique et culturel. C'est dans cette relation que se construit la cohérence interne de collectionnement. Pour assurer un regard clair, une grille d'observation couvrant les grands domaines sociaux est donc appliquée aux collections. Les forces et les faiblesses de nos collections sont ainsi établies, selon les domaines retenus. Celles-ci sont évaluées en termes de collectionnement futur : consolider, développer ou fermer. Au-delà de ces grandes dispositions, le Musée ajoute aussi un regard transversal, celui d'axes de développement liés à des préoccupations particulières : la diversité culturelle, l'environnement et la santé, les loisirs, les sports et les arts d'interprétation, les grandes figures ou les destins particuliers.

Le conservateur, une fois ces étapes franchies, considère ensuite d'autres critères de sélection dont : l'état, la valeur historique, anthropologique, ethnologique et scientifique, l'esthétique, l'authenticité, l'unicité et la rareté.

Si l'offre présente un intérêt et est acceptée par le conservateur, ce dernier voit habituellement à en informer personnellement le vendeur ou le donateur, puis la registraire. Le conservateur principal du dossier, c'est-à-dire celui que la majeure partie de l'offre concerne, peut se déplacer afin d'examiner, lister complètement, documenter, photographier tous les objets jugés pertinents d'acquérir et de s'assurer de leur authenticité et de leur bon état de conservation. S'il y a lieu, il transmet aux collègues qui partagent le dossier toute l'information utile à la présentation de leur partie.

Si l'offre est refusée, les raisons du refus sont consignées et la secrétaire du Service des collections voit à en informer le vendeur ou le donateur.

3.3 Ouverture du dossier et recommandations

Si l'offre présente un intérêt pour la collection nationale, la secrétaire du Service des collections, une fois informée, procède à l'ouverture du dossier en inscrivant les informations dans un registre d'acquisitions annuel. Un numéro d'acquisition, qui se compose des lettres CA (comité acquisition) suivi de l'année de l'acquisition, suivi de l'ordre séquentiel d'ouverture, est alors jumelé à l'offre (Ex. : CA2005-019).

Ce dossier est transmis par la registraire aux conservateurs respectant les champs de responsabilités de chacun. Chaque conservateur voit alors à compléter la fiche générale d'acquisition (annexe I) et à fournir la documentation pertinente au dossier en vue d'une présentation au comité. Les critères d'acceptation sont précisés en tenant compte des axes de développement et des critères de sélection que nous avons énumérés précédemment. Les raisons qui motivent la recommandation sont formulées et expliquées par le conservateur du secteur responsable des collections. Le dossier complété est alors transmis par le conservateur à la registraire pour une dernière vérification.

Ces dossiers complets sont déposés deux semaines précédant la tenue d'un comité de développement et une semaine précédant le comité consultatif. La secrétaire verra à effectuer les corrections et à produire des copies pour les membres des comités concernés. La décision de présenter un dossier à la Commission canadienne d'examen des exportations de biens culturels (CCEEBC) appartient à la directrice du Service des collections et du Service de la recherche et de l'évaluation en consultation avec le ou les conservateurs concernés et la registraire.

4. L'organisation du développement de la collection

4.1 Le mandat du Comité de développement et sa composition

Le mandat du Comité de développement des collections du Musée de la civilisation est consigné dans la loi constitutive des musées nationaux. Voici un bref résumé de ce mandat auquel certaines responsabilités ont été ajoutées :

- conseiller le conseil d'administration du Musée dans l'élaboration d'une politique de développement des collections du Musée;
- étudier les projets d'acquisition de biens pouvant faire partie des collections du Musée et les projets d'aliénation de biens faisant partie des collections du Musée, lorsque leur valeur est supérieure à 5 000 \$;
- formuler des recommandations au conseil d'administration du Musée ou à la directrice générale sur lesdits projets d'acquisition et d'aliénation de biens;

- la directrice générale entérine les recommandations du Comité de développement;
- examiner et discuter les cas litigieux présentés au Comité consultatif, lesquels n'ont pas fait l'objet d'une entente.

4.2 La composition du Comité de développement

Ce comité se compose de la directrice générale du Musée de la civilisation, de la directrice de la conservation et de l'administration au Musée de la civilisation, de la directrice du Centre de référence de l'Amérique française, de la directrice du Service des collections et du Service de la recherche et de l'évaluation au Musée de la civilisation, d'une personne désignée par le président du Conseil d'administration du Musée de la civilisation et de deux représentants du milieu scientifique désignés par résolution du Conseil d'administration sur recommandation de la directrice générale. Ces deux représentants ont un mandat de deux années, renouvelable une fois.

4.3 Le fonctionnement du Comité de développement

La directrice générale en est d'office la présidente. En cas d'empêchement de cette dernière, elle est remplacée par la directrice de la conservation et de l'administration. C'est la directrice du Service des collections et du Service de la recherche et de l'évaluation qui assume la présidence du Comité de développement en cas d'empêchement de la précédente.

- Le Comité se réunit au moins deux fois par année. Il tient ses réunions à l'endroit fixé dans l'avis de convocation.
- La secrétaire du Comité convoque les réunions du Comité sur recommandation de la directrice du Service des collections et du Service de la recherche et de l'évaluation ou, en cas d'empêchement de celle-ci, de la directrice de direction.
- L'avis de convocation, l'ordre du jour et les fiches générales d'acquisition ou d'aliénation de biens qui y seront étudiés sont transmis au moins dix jours avant la date de la tenue de celle-ci.
- Les formalités de convocation peuvent déroger si tous les membres y consentent par écrit ou par téléphone.
- Le quorum du Comité est de quatre membres.
- Chaque membre du Comité a une voix. Les décisions du Comité sont prises à la majorité des voix. En cas d'égalité des voix, le président a une voix prépondérante.

- Un membre du Comité ayant un intérêt direct ou indirect dans un projet soumis à l'étude du Comité et qui met en conflit son intérêt personnel et les devoirs de ses fonctions doit le révéler par écrit ou verbalement, lors de la réunion, au président du Comité et s'abstenir de participer à toute délibération et à toute décision portant sur ce projet dans lequel il a un intérêt.
- La secrétaire du Comité rédige les procès-verbaux des réunions et les soumet pour approbation aux membres du Comité.
- Les avis du Comité sont consignés au procès-verbal et celui-ci est signé par la présidente et la secrétaire du Comité.
- La présidente du Comité dépose au conseil d'administration du Musée un rapport sur les activités du Comité.

4.4 Le mandat du Comité consultatif

- étudier les projets d'acquisition de biens dont la valeur est inférieure à 5 000 \$;
- formuler des recommandations à la directrice de la conservation et de l'administration sur lesdits projets d'acquisition;
- la directrice générale entérine les recommandations du Comité consultatif.

4.5 La composition du comité consultatif

Ce comité se compose de la directrice de la Direction de la conservation et de l'administration au Musée de la civilisation, de la directrice du Centre de référence de l'Amérique française, de la directrice du Service des collections et du Service de la recherche et de l'évaluation au Musée de la civilisation, des conservateurs du Service des collections et du Centre de référence de l'Amérique française qui ont des dossiers à présenter.

4.6 Le fonctionnement

La directrice de la Direction de la conservation et de l'administration est d'office la présidente. En cas d'empêchement de cette dernière, elle est remplacée par la directrice du Service des collections et du Service de la recherche et de l'évaluation. La directrice du Centre de référence de l'Amérique française assume la présidence en cas d'empêchement de la précédente.

- Le Comité se réunit selon les besoins. Il tient ses réunions à l'endroit fixé dans l'avis de convocation.
- L'avis de convocation, l'ordre du jour et la liste des projets d'acquisition ou d'aliénation de biens qui y seront étudiés sont transmis au moins cinq jours avant la date de la tenue de celle-ci.
- Les formalités de convocation peuvent déroger si tous les membres y consentent par écrit ou par téléphone.
- Chaque membre du Comité a une voix. Les décisions du Comité sont prises à la majorité des voix. En cas d'égalité des voix, la présidente a une voix prépondérante.
- Un membre du Comité ayant un intérêt direct ou indirect dans un projet soumis à l'étude du Comité et qui met en conflit son intérêt personnel et les devoirs de ses fonctions doit le révéler par écrit ou verbalement, lors de la réunion, à la présidente du Comité et s'abstenir de participer à toute délibération et à toute décision portant sur ce projet dans lequel il a un intérêt.
- La secrétaire du Comité rédige les procès-verbaux des réunions et les soumet pour approbation aux membres du Comité.
- Les avis du Comité sont consignés au procès-verbal et le procès-verbal est signé par la présidente et la secrétaire du Comité.

4.7 Le suivi de la recommandation

La confirmation d'acceptation ou du refus par l'un ou l'autre des comités est signalée au propriétaire de l'objet dans les 10 jours ouvrables suivant la tenue du Comité. Par la suite, le transfert de propriété (annexe II) est acheminé. Sur réception du transfert de propriété, le transport des objets est organisé. Les manutentionnaires procèdent à la cueillette des objets à l'aide du formulaire (annexe III) qui énumère précisément les objets à prendre. Seuls les objets acceptés par le comité de développement ou consultatif sont récupérés lors du transport et entreposés à la Réserve muséale.

4.8 Le dépôt du dossier

Lorsque le dossier est transmis à l'enregistrement dans la base de données Musim, la secrétaire s'assure que tous les documents y sont inclus. La fiche de transmission (annexe IV), la correspondance, le reçu fiscal, l'évaluation, les photographies ou images numérisées, le document cueillette et transport d'objets (annexe III), le transfert de propriété (annexe II) et la fiche générale d'acquisition (annexe I). Un numéro d'accession sera ensuite attribué à l'objet.

4.9 L'évaluation

Le conservateur voit par la suite à s'occuper de l'évaluation de l'objet. Les évaluations de juste valeur marchande des biens, dont la valeur est inférieure à 1 000 \$, sont produites par le conservateur responsable de l'acquisition. Les évaluations dont la valeur est supérieure à 1 000 \$ sont confiées à des évaluateurs compétents dans leur secteur d'activités et reconnus par le conservateur. Une lettre d'entente et un dossier complet est acheminé à l'évaluateur par la secrétaire. Les frais d'évaluation sont entièrement défrayés par l'institution et une seule évaluation est nécessaire.

Deux évaluations sont nécessaires lorsque la valeur marchande est de 20 000 \$ ou supérieur à ce montant. La Commission canadienne d'examen des exportations de biens culturels (CCEEBC) exige également une double évaluation. Celles-ci sont défrayées par le Musée.

Lorsque ces deux évaluations présentent une importante disparité, une troisième évaluation s'avère nécessaire. On retiendra alors la moyenne des deux (2) évaluations les plus rapprochées. Les coûts de cette troisième évaluation de la valeur marchande sont préférentiellement défrayés par le donateur.

4.10 L'émission du reçu fiscal, la lettre de remerciements et l'archivage

Une correspondance officielle signée par la directrice du Service des collections et du Service de la recherche et de l'évaluation clôt le dossier. Elle est accompagnée, pour les donateurs, du reçu fiscal et d'un laissez-passer annuel valable pour deux personnes au Musée de la civilisation et au Musée de l'Amérique française.

Les dossiers sont conservés à la Réserve muséale pour une période de deux ans et acheminés par la suite au Centre de référence de l'Amérique française.

Dernier maillon de la chaîne d'échange, l'acquisition d'un objet pour une collection nationale signe son exclusion du système marchand. L'acte d'acquisition entraîne donc de lourdes conséquences pour le Musée, pour l'État et pour le dernier propriétaire. Elles se manifestent tant du point de vue pécuniaire que symbolique. L'intégration d'un artefact ou d'une œuvre dans la collection résultant d'un don, d'un achat, d'un legs, d'un dépôt, d'un transfert ou encore d'un versement implique un débours qui peut s'avérer élevé. Quelles que soient la qualité et la valeur de l'objet, les dépenses affectées à sa conservation varient selon son état, sa taille, ses besoins d'entreposage, de restauration. D'où l'importance d'une sélection rigoureuse balisée par des orientations claires, un processus bien établi, des procédures précises et des règlements gouvernementaux destinés à assurer la transparence des décisions.

Bien que l'irréversibilité du processus d'acquisition ait été longtemps considérée immuable, de plus en plus de musées, remettent en question cette obligation de tout

conserver. Dans la plupart des cas, des difficultés économiques liées à des coûts élevés de conservation ont servi de justification à ce virage. Ce processus est toutefois entouré de règles strictes.

5. L'aliénation de biens de la collection nationale

L'aliénation ne doit pas être envisagée sans un examen du dossier par le conservateur et doit s'effectuer conformément aux dispositions pertinentes du Règlement sur le comité de développement de la collection du Musée de la civilisation et sur les conditions d'acquisition et d'aliénation des biens. Chaque conservateur doit compléter la fiche d'aliénation (annexe V) et fournir la documentation pertinente au dossier en vue d'une présentation au comité. En plus de la fiche complétée, le dossier doit comprendre les photographies, la juste valeur marchande, une appréciation du bien en regard de la politique de développement de la collection du Musée, de l'ensemble de la collection du Musée ou des projets d'expositions à court et long terme du Musée;

Lorsque le comité a rendu sa décision, le dossier complet est transmis à la registraire pour exécution et aliénation de l'objet et de sa fiche d'enregistrement dans la base de données Musim.

Le directeur général est autorisé à aliéner, pour et au nom du Musée, et sur avis de pertinence d'un conservateur du Musée, tout bien faisant partie de la collection du Musée et dont la valeur est inférieure ou égale à 5 000 \$. Le directeur général doit par la suite en faire rapport au conseil d'administration.

Tout projet d'aliénation de bien faisant partie de la collection du Musée et dont la valeur est supérieure à 5 000 \$ doit être soumis pour étude et recommandation au Comité de développement de la collection.

Après avoir procédé à l'étude d'un projet d'aliénation, le comité de développement de la collection transmet son avis motivé et écrit :

1. au directeur général, si la valeur du bien est supérieure à 5 000 \$ mais est inférieure ou égale à 75 000 \$;
2. le directeur général, après avoir reçu l'avis du comité de développement de la collection, est autorisé à aliéner, pour et au nom du Musée, tout bien dont la valeur est supérieure à 5 000 \$ mais est inférieure ou égale à 75 000 \$. Le directeur général doit par la suite en faire rapport au conseil d'administration;
3. au conseil d'administration, si la valeur est supérieure à 75 000 \$;
4. tout projet d'aliénation de bien faisant partie de la collection du Musée et dont la valeur est supérieure à 75 000 \$ doit être soumis, avec l'avis du comité de développement de la collection, à l'approbation du conseil d'administration;

5. le directeur général est autorisé à aliéner, pour et au nom du Musée, tout bien dont la valeur est supérieure à 75 000 \$ dont le conseil d'administration a approuvé l'aliénation;
6. avant qu'un bien soit vendu aux enchères publiques, il doit d'abord avoir été offert, en cadeau, en échange ou sur la base d'une entente contractuelle : au donateur ou à sa famille lorsque c'est possible, autres organisations muséologiques qui peuvent garantir sa préservation, sa protection et sa conservation; aux institutions pédagogiques pertinentes (par ex. collèges, universités);

Si le bien est jugé irrécupérable à cause de son mauvais état :

1. il est d'abord offert, pour récupération des matériaux, au Centre de conservation du Québec;
2. il est détruit. (En aucun cas le bien ne doit être confié à un service de ramassage d'ordures; à un membre du personnel du Musée pour son usage personnel);
3. des archives complètes et détaillées, des photographies ainsi que tous les documents relatifs au bien aliéné doivent être conservés.
4. Le cas échéant, les sommes reçues de l'aliénation ne doivent servir qu'au bénéfice des collections du Musée.
5. Le Musée et son conseil d'administration doivent agir en qualité de fiduciaire d'un bien public plutôt qu'à titre de propriétaire de la collection.
6. Le Musée et son Conseil d'administration doivent avoir à l'esprit que les musées ont avant tout le mandat d'acquérir et de conserver en permanence les biens qui leur sont confiés.
7. Les collections ne doivent en aucun cas être considérées comme des objets de marchandage dont les bénéfices peuvent servir à payer les frais de fonctionnement du Musée ou être affectés à l'entretien de ses bâtiments.
8. L'adoption d'axes de développement de la collection, qui tiennent compte des coûts de restauration et de conservation à long terme, constitue le meilleur moyen d'éviter l'aliénation forcée dans le futur.
9. Le Musée et son conseil d'administration doivent respecter les décisions de leurs prédécesseurs aussi longtemps que les considérations pratiques et éthiques le leur permettent.
10. Le conseil d'administration doit s'assurer que les collections du Musée demeurent liées à sa mission et veiller à ce que la gestion des politiques s'effectue en parallèle avec la gestion des collections.

11. Le Musée et son conseil d'administration doivent toujours dissocier les motivations des moyens lorsqu'ils sont confrontés à une décision concernant une transaction d'aliénation.

BIBLIOGRAPHIE

GENDREAU, Andrée et Marie-Charlotte DE KONINCK, *La Réserve muséale de la Capitale nationale : pour une conservation moderne et sécuritaire*, Québec, Éditions Multimondes, 2004, 107 p.

GENDREAU, Andrée. *La collection du Musée de la civilisation : principes et orientations*. Les cahiers du Musée de la civilisation. Janvier 2003.

DANEAU, Hélène. *Politique de déplacements des objets de la collection nationale*. Juin 2005.

Annexe 2

Mesures de reconnaissance du Musée de la civilisation

MESURES DE RECONNAISSANCE DU MUSÉE DE LA CIVILISATION

Il est indéniable que le Musée de la civilisation sera appelé de plus en plus à travailler en étroite collaboration avec de nombreux partenaires pour diverses raisons. Il y a un contexte économique qui suggère de multiplier des alliances pour développer de nouvelles sources de financements ou du partenariat de services, des attentes et des politiques gouvernementales qui l'y incitent et des responsabilités sociétales qui font en sorte que le Musée se doit de collaborer avec d'autres instances.

Par ailleurs, le Musée n'est et ne sera pas le seul à chercher l'apport de partenaires qui le supportent financièrement en tous domaines; les impératifs qui l'obligent à fonctionner ainsi sont aussi ceux de tout le milieu culturel, du monde du loisir, de la santé et du secteur caritatif. Aussi, devra-t-il se démarquer dans son mode de fonctionnement, être séduisant, savoir reconnaître et valoriser publiquement ses collaborateurs. Bref, faire en sorte que ceux qui l'appuient soient fiers de le faire, que leur geste soit reconnu à sa juste valeur et qu'ils aient envie de poursuivre l'aventure avec le Musée. Là aussi, la fidélisation de ces collaborateurs devra aller de pair avec le développement d'un réseau de nouveaux partenaires.

Parmi ceux qui contribuent à la réalisation de son mandat, il y a évidemment les membres du personnel. Certes, il y a avec eux une entente très précise de conditions d'exercice du travail, mais il va de soi que le Musée doit aussi faire part de son appréciation de cette contribution d'où l'inclusion de modalités à leur endroit. Par ailleurs, rappelons qu'il y a un plan de visibilité offert aux partenaires de commandites dont les objectifs diffèrent de ceux de la reconnaissance. On parle ici plus de *gratitude*, signifiée publiquement.

Dans la pratique, plusieurs actions sont déjà réalisées pour souligner certaines contributions. Il importe cependant d'harmoniser les pratiques existantes, de s'assurer qu'aucun type de collaboration n'est oublié et que les actions posées fassent l'objet d'un traitement proportionnel à l'ampleur du geste posé.

L'application de mesures de reconnaissance a pour objectifs de :

- souligner officiellement l'apport des collaborateurs et partenaires qui favorisent la pérennisation des activités du Musée;
- stimuler, par son impact public, de nouveaux partenariats;
- remercier publiquement ceux et celles, individus, associations ou corporations, qui apportent leur soutien au Musée dans ses actions de conservation, recherche, diffusion, éducation;
- honorer ceux et celles qui posent pour le Musée des gestes exceptionnels contribuant à sa mission de diffuseur culturel;

- fidéliser la collaboration des partenaires et en encourager de nouvelles;
- uniformiser les pratiques pour assurer un traitement équitable;
- générer un réseau d'ambassadeurs, incluant les anciens partenaires.

Catégories

1. Conseils d'administration : du Musée de la civilisation, des Amis du Musée de la civilisation, de la Fondation du Musée de la civilisation.
2. Bénévoles.
3. Donateurs (Archives et Collections) et Fondation.
4. Commanditaires.
5. Employés.
6. Retraités.

Suivi des opérations

Les unités administratives qui ont la responsabilité des catégories mentionnées assureront la réalisation des activités convenues.

- Fondation du Musée de la civilisation : *Service de la mise en marché.*
- Amis du Musée de la civilisation : *Service de l'action culturelle et des relations publiques.*
- Conseil d'administration du Musée : *Service de la mise en marché.*
- Donateurs : *Service des collections et Service des archives.*
- Commanditaires : *Service de la mise en marché.*
- Employés et retraités : *Service des ressources humaines.*

Le Service de l'action culturelle et des relations publiques sera en appui pour les opérations pouvant toucher toutes les catégories (exemple : opération cartes de Noël), de même que le Service des technologies pour le suivi des inscriptions sur le site WEB.

1. Conseils d'administration

- La directrice générale, à l'occasion de l'envoi de vœux, fait parvenir deux laissez-passer à chacun des membres.
- Les membres sont systématiquement invités à toutes les activités officielles du Musée, vernissages, lancements et reçoivent une invitation pour les activités VIP.
- Les noms des membres des conseils d'administration figurent sur le site Web du Musée.
- Lors d'anniversaires significatifs, tel le 20^e de la création du Musée, invitation à une réception spéciale.
- Une lettre de félicitations sera envoyée à tout nouveau membre des conseils d'administration, de même qu'un dossier d'information.

- Une lettre de remerciement sera envoyée par la directrice générale à chaque membre à la fin de leur mandat.
- Envoi d'un bulletin annuel d'information sur les projets du Musée pour l'exercice financier en cours.

Spécificités

Conseil d'administration du Musée de la civilisation

- Lors de la nomination de nouveaux membres du conseil d'administration, une activité de familiarisation avec le complexe muséal sera organisée : visite de tous les sites en compagnie des membres du CODIR et coquetel de bienvenue offert.
- Le nom des membres du conseil d'administration est mentionné dans le rapport annuel.
- Le nom du président du conseil est mentionné lors d'activités protocolaires, tels les vernissages.
- Installation au Musée de la civilisation d'un tableau d'honneur comportant le nom de tous les présidents du conseil d'administration.
- En fin de mandat, une motion de remerciements peut être faite à l'occasion de la dernière réunion du conseil auquel les membres assistent apparaîtra au procès-verbal de ladite réunion.
- Lors d'anniversaires significatifs, tel le 20^e de la création du Musée, une réception spéciale pourra être offerte à tous les membres ayant siégé au conseil d'administration du Musée.
- La directrice générale invite les membres lors d'un dîner à l'occasion du temps des Fêtes, les y remercie et souligne l'importance de leurs actions.
- Remise d'un cadeau symbolique à l'occasion de la fin de mandat des membres du conseil.
- Invitations aux vernissages pour les membres actuels et anciens.
- Tarif préférentiel de location d'espaces pour les membres en fonction du conseil.

Conseil d'administration de l'association des Amis du Musée de la civilisation

- Le nom du titulaire de la présidence est mentionné lors de certaines activités protocolaires.
- Le nom du titulaire de la présidence est mentionné dans le rapport annuel dans la section réservée à l'Association.
- Invitation aux membres du conseil d'administration par la directrice générale, lors de l'activité de reconnaissance des bénévoles.

Conseil d'administration de la Fondation du Musée de la civilisation

- Tableau d'honneur permanent dans le Musée, affichant le nom des membres et donateurs.
- Le nom du titulaire de la présidence est mentionné lors de certaines activités protocolaires.

- Le nom des membres du conseil d'administration est mentionné dans le rapport annuel.
- Activité de presse pour annoncer les donations de la Fondation au Musée.
- Tarif préférentiel pour la location d'espaces selon les normes des privilèges offerts aux membres de la Fondation.

2. Bénévoles

- Envoi d'un certificat attestant de la formation reçue pour les nouveaux bénévoles.
- Mention dans le rapport annuel des heures de bénévolat effectuées au Musée.
- Réception annuelle offerte par la directrice générale, en présence de membres de la direction du Musée, pour remercier les bénévoles.
- Invitation aux bénévoles à participer aux séances d'information offertes aux membres du personnel pour les événements majeurs.
- Texte de remerciement signé par le directeur concerné lors d'opérations majeures dans le BeneVolo (feuillet d'information publié par le Service de l'action culturelle réservé aux bénévoles)
- Envoi d'une carte de Noël signée par la directrice générale.

3. Donateurs (Archives et Collections)

- Lettre de remerciement de la part de la directrice générale.
- Remise d'un certificat à chaque donateur, pouvant porter la mention *Grand donateur* ou *Donateur*.
- Remise d'un laissez-passer annuel pour deux personnes pour chacun des donateurs.
- Dîner en compagnie de la directrice générale et de la directrice de la Conservation et de l'Administration pour les donateurs importants (valeur monétaire ou significative selon les axes de développement des collections).
- Opération de presse pour les donateurs importants (valeur monétaire ou significative selon les axes de développement des collections).
- Vitrines permanentes et visibles dans le Musée, l'une pour la donation des Amis du Musée, l'autre pour les dons d'importance, avec rotation des objets. Cette dernière vitrine serait située dans le corridor menant à la salle d'exposition *Le temps des Québécois*.
- Activité spécifique pour les donateurs à l'occasion des années anniversaires du Musée (vingtième).
- Invitation aux vernissages à tous les donateurs.
- Envoi d'une carte de Noël signée par la directrice générale.
- Bulletin annuel d'information sur les projets du Musée.
- Chronique sur les récentes donations d'importance sur le site WEB du Musée.

4. Commanditaires

- Lettre de remerciement de la directrice générale.
- Carte de Noël de la part de la directrice générale au président de l'organisme commanditaire.
- Lettre de la directrice générale à la fin d'un projet.
- Invitation à tous les vernissages pour les commanditaires anciens et actuels.
- Bulletin annuel d'information sur les projets du Musée.

Fait à noter, les commanditaires bénéficient également de visibilité et de privilèges selon l'importance de leur partenariat avec le Musée. Une réévaluation des privilèges offerts et un redéploiement de l'offre faite aux partenaires financiers ont été faits au cours de l'année 2006-2007.

5. Employés

- Mention des chargé(e)s de projets lors de conférences de presse, de lancements ou de vernissages.
- Mention de tous les membres du personnel qui ont participé à la réalisation d'une exposition ou d'un espace éducatif, au panneau de crédits.
- Activité de reconnaissance pour des événements importants (exemples : personnel oeuvrant au Musée depuis 15 ans, 20^e anniversaire du Musée).
- Mot de félicitations de la part de la directrice générale lorsqu'un membre du personnel s'illustre plus particulièrement dans un projet.
- Mention de la part des membres de l'équipe de direction de l'apport des membres du personnel du Musée lors de conférences publiques.
- Vœux particuliers de la directrice générale pour le temps des Fêtes.
- Envoi de cartes ou d'un cadeau, selon les normes en vigueur, pour occasions particulières : deuil, maladie, mariage, naissance, etc.

6. Retraités

- Invitation aux vernissages.
- Envoi d'une carte de Noël signée par la directrice générale.
- Bulletin annuel d'information sur les nouveaux projets du Musée.
- Invitations par le Club social aux activités majeures qu'il organise dans l'année suivant le départ.
- Invitation pour une activité spécifique lors d'un événement particulier (exemple : 20^e anniversaire du Musée).

Annexe 3

L'information recueillie selon les thèmes de la consultation interne

Voici la version complète de l'information qui a été recueillie selon les thèmes de la consultation interne. Les résultats des entrevues se composent de questions sous la forme du pourquoi, à qui s'adresse les stratégies et les moyens à mettre en place pour y parvenir.

Pourquoi devons-nous honorer les donateurs?

Il est essentiel d'honorer les donateurs parce que ces derniers choisissent de donner et de léguer au Musée une partie de leur patrimoine. Dans la mesure où leurs objets entrent dans la collection nationale, ils deviennent un patrimoine collectif. Ces philanthropes pourraient choisir de vendre ou de ranger dans un grenier leurs objets. Ainsi, ils n'en feraient pas bénéficier l'ensemble de la communauté. En outre, la valeur monétaire de leurs donations dépasse le budget prévu pour les acquisitions, par conséquent, il est important de reconnaître que les dons faits au Musée sont précieux. Par ailleurs, l'exemple des donateurs peut éventuellement inciter d'autres gens à faire de même.

Ces donateurs sont les gardiens de la mémoire matérielle d'une société. Ils sont souvent des collectionneurs avertis qui sont en mesure de constituer des collections imposantes et intéressantes. Lorsque les objets arrivent au Musée, les donateurs ont une longueur d'avance, car cela fait déjà des décennies que la collection a accumulé sa propre histoire, que les conservateurs du Musée pourront intégrer dans le contexte de la grande Histoire. Ces collections représentent parfois un patrimoine très ancien, plus particulièrement lorsque ce sont les enfants qui lèguent des collections familiales accumulées depuis plusieurs générations.

Les collections telles que celles de Serge Joyal, Pierre Cardin et Claude Davis sont d'une importance nationale et elles auraient été dispersées si ces passionnés n'avaient pas existé, car les musées n'ont pas toujours les ressources humaines et financières nécessaires pour rassembler des collections de cette importance.

En honorant davantage les donateurs, nous créons une continuité, une relation amicale et un rayonnement qui rejaillira sur le donateur et son entourage. Ces gestes peuvent permettre au Musée d'acquérir des objets significatifs et constituent aussi une façon de rendre public l'accroissement de la collection et son importance. Même si le Musée ne base pas son activité sur les collections, il n'en demeure pas moins que, sans les donateurs, les collections seraient réduites, ce qui menacerait l'existence même des institutions muséales.

Devons-nous honorer tous les donateurs?

Tous les répondants ont répondu à cette question par l'affirmative, quelle que soit l'importance du don (de la plus petite pièce à la plus grande). Le Musée doit tenir compte de tous les donateurs

et les traiter équitablement. De plus, la majorité des répondants pensent que le Musée doit adapter ses stratégies en fonction des donateurs qui font des dons plus significatifs, et ce, selon différents critères : monétaire, historique, ethnologique ou en fonction des axes de développement du Musée. En effet, les donateurs satisfaits du traitement accordé par le Musée pourraient encourager leurs pairs à faire des dons.

Les répondants reconnaissent qu'il est tout à fait normal que le Musée établisse des distinctions entre les donateurs, et ce, par la mise en œuvre de différentes stratégies et moyens. Une chose est certaine, il y a des distinctions à faire dans la façon d'honorer ces derniers selon la valeur de leurs dons. Par ailleurs, pour certains donateurs qui font des dons significatifs ou de façon récurrente, les stratégies et les approches devront être adaptées à la mesure de leur don et de leur geste, parce que, évidemment, eux aussi peuvent inciter d'autres grands donateurs, leur réseau étant différent de celui des petits donateurs. Un donateur fidèle mérite aussi une certaine attention. Il en est de même pour les dons de petites pièces qui n'ont pas nécessairement une valeur marchande énorme, mais dont le contenu historique peut être précieux. Des stratégies personnalisées doivent donc être mises en place pour tenir compte de chacune de ces situations.

Pour ce qui est des dons d'objets de famille, il faut reconnaître l'importance du patrimoine familial. C'est le rapport au passé, c'est le lien avec ses racines, ses origines. C'est aussi un deuil que l'on fait. Des héritages ou un fond, c'est toute une famille ou toute une communauté. Le Musée peut être le dépositaire de tous ces fragments d'histoire de famille, comme l'illustre l'exemple suivant. Un collectionneur avait conservé la documentation d'une des plus anciennes familles de Québec du début de la colonie, un autre avait des archives la concernant, un autre des miniatures représentant les membres de cette famille, enfin, un dernier avait des tableaux en lien avec cette celle-ci. Ensemble, ce groupe de collectionneurs s'est concerté et ces derniers ont fait don de leurs collections au même Musée. C'est donc toute l'histoire de cette famille qui s'est rassemblée en un même endroit.

Par ailleurs, en ce qui concerne la vignette accompagnant un objet lors d'une exposition, tous les donateurs doivent être identifiés de la même façon et, par la suite, on passe à un autre stade. Si quelqu'un fait un don de 300 000 \$, en soi, cela peut constituer une thématique d'exposition. Ce fut le cas, par exemple, de la collection de Serge Joyal, qui a fait l'objet d'une exposition, ce qui constituait une grande marque de reconnaissance du geste du donateur par le Musée.

Certains répondants pensent qu'il faut honorer tant les anciens que les nouveaux donateurs.

Tous les donateurs depuis 1988 doivent être honorés. Il faut revenir en arrière, au besoin, et marquer de la reconnaissance à tous ces donateurs, que ce soit par un geste d'une certaine envergure ou par un simple clin d'œil. Sans exposer toute la donation, la direction du Musée pourrait choisir des objets de chacun de ces donateurs et les exposer.

Les commentaires indirects des donateurs

Dans le cadre de la consultation menée auprès des répondants, une question touchant indirectement les donateurs a été posée : « Quels sont les commentaires que les donateurs font sur

le Musée à la suite de leur donation? Sont-ils satisfaits, peu satisfaits ou déçus? Veuillez nous donner des exemples avec la qualité qui l'accompagne. »

Cette question nous a permis de mieux comprendre les besoins et les commentaires formulés par les donateurs. Évidemment, nous sommes conscients que les réponses ne sont pas aussi précises que si nous posions directement la question aux donateurs. Cependant, à cause de la grande expérience et des relations quotidiennes que les répondants entretiennent avec ces derniers, nous avons tenu compte de leurs commentaires parce que certains donateurs formulent des demandes directement aux conservateurs, par exemple : « quand mes objets seront-ils exposés? », ou « est-ce que je peux être avisé lorsque mes objets seront exposés? ».

De plus, selon certains donateurs, leur nom ne se retrouve pas toujours sur les vignettes qui accompagnent les objets lors des expositions. Le Musée a une politique déjà en place à cet égard et celle-ci doit être respecté par toutes les personnes qui empruntent des objets à la Réserve muséale.

Selon un commentaire, les donateurs se voient remettre un reçu pour fins d'impôt à la suite de leur donation, mais parfois, certains s'attendent à une reconnaissance symbolique de la part du Musée. Selon un répondant, le programme d'hommage aux donateurs que le Musée veut mettre en place est une façon de répondre symboliquement aux besoins des donateurs. Voici ses commentaires :

« Les donateurs s'attendent à avoir un retour, il est monnayable parce qu'ils ont un retour fiscal. Alors, que ce soit les donateurs (ceux qui ont constitué la collection) ou leurs enfants, il y a un retour fiscal, la collection vaut quelque chose. Mais il y a aussi **un retour symbolique**, les collectionneurs veulent être reconnus. Pour eux, c'est une œuvre, et c'est souvent l'œuvre de leur vie. C'est important que ce geste-là soit reconnu. Et c'est souvent à cause de la façon dont ils seront reconnus par un musée ou par un autre qu'ils prendront la décision de donner à un musée ou à un autre. Donc, c'est important que le musée soit très conscient de ce fait. Il ne faut pas que l'on s'assoit sur ça en se disant que nous sommes le musée des Québécois, que nous sommes un musée important, et qu'ils vont nous donner, non! Eux, ils peuvent magasiner, ils magasinent et ils vont donner au musée qui leur rendra le plus, et le plus, tant du côté financier que du côté symbolique. **Et l'hommage aux donateurs, c'est le côté symbolique.** »

Plusieurs répondants ont mentionné que la majorité des donateurs sont satisfaits de la reconnaissance que le Musée leur accorde et qu'ils ne s'attendent pas à davantage de sa part. Cette clientèle représente en majorité les personnes qui font des donations plus petites. Mais la réponse plus négative provient surtout de ceux qui sont de véritables collectionneurs; ces derniers s'attendent à plus, évidemment, à cause du travail qu'ils ont fait et qui mérite une attention particulière de la part du Musée de la civilisation. « La situation dépend un peu du type de donateur, précisait un répondant. Je pense que l'on peut les classer selon différentes catégories. Certains donateurs proposent leurs objets au Musée seulement dans un but de conservation. D'autres sont des collectionneurs passionnés! Et ces personnes sont parfois plus critique vis-à-vis l'institution. »

« Ceux qui donnent de la première façon sont des gens qui veulent la conservation du patrimoine et qui n'ont pas de demande particulière par rapport à un suivi, à une exposition. Ils savent que

leurs objets vont être conservés pour l'avenir sans plus. Par contre, les collectionneurs, c'est une catégorie de gens qui donnent beaucoup dans les institutions muséales et qui s'attendent à des retours. Des retours de tous ordres, par exemple, la présentation de leurs objets dans une exposition. S'ils ont acquis pendant vingt ans des objets, ils veulent bien qu'ils soient présentés dans des expositions pour les faire connaître, et c'est aussi pour eux une reconnaissance de voir leur nom affiché dans une exposition. C'est le cas de la collection Davis, qui chaque année est réutilisée dans les expositions, et c'est le cas de différents grands donateurs au Musée. Je pense que malheureusement, le Musée de la civilisation n'est pas encore assez près de ces gens-là, des donateurs, et qu'il n'y a pas de suivi qui se fait après la donation. À la suite du geste administratif, ça reste malheureusement lettre morte, après la fameuse lettre de remerciement. Je pense que nos deux catégories de gens sont vraiment très différentes, et qu'elles demandent des choses différentes aussi. »

« Le seul moment où j'ai eu des commentaires, et ce n'était pas par rapport à leur propre donation, c'est quand on a ouvert la Réserve muséale. Les donateurs ont été invités et là, on était présents pour aller les rencontrer. Ils étaient enchantés de voir dans quel lieu leurs objets étaient conservés. »

« Moi, ce que je trouve, c'est qu'au moment où le don et le transfert de propriété se font, c'est un peu long dans les premiers mois. Parce qu'au début, quand on prépare un dossier, on a beaucoup d'échanges, et après, on parle moins aux donateurs. J'ai l'impression que les donateurs restent comme dans une attente de reconnaissance. »

« Beaucoup de donateurs nous posent cette question : "est-ce qu'un jour, il y aura une exposition sur ma collection?" Nous, les conservateurs, ne pouvons pas le leur promettre. Ça arrivera peut-être un jour, mais quand? Nous ne le savons pas. Ça pourrait être quelque chose qu'on fait, sans exposer une collection au complet. On pourrait prendre quelques pièces de chacun des donateurs de l'année précédente et on en ferait une petite exposition. »

Certains objets ne portent pas la mention du nom de leur donateur. Il faut s'assurer que tous les responsables qui empruntent des objets à la Réserve mentionnent le nom du donateur sur les vignettes. D'ailleurs, il y a déjà une politique prévue à cet effet.

Un répondant a dit aussi : « J'ai rencontré des donateurs qui m'ont dit : "c'est drôle, c'est ma famille qui a donné ça, et la mention n'est pas là sur l'objet". J'ai entendu ce type de commentaire à propos d'objets sur lesquels on a omis de mettre le nom du donateur. Les pièces sortent pour un projet d'exposition ou pour une publication, on omet ça assez facilement, et le donateur se demande pourquoi son nom n'est pas là. »

Les stratégies suggérées

L'ensemble de la consultation donne un éventail riche quant aux mesures qu'on pourrait mettre en place au profit des donateurs. Certaines propositions reviennent fréquemment, par exemple la mise en exposition des objets des donateurs. D'autres, plus originales, ont attiré notre attention et méritent d'être retenues pour le projet final. La majorité des idées et des commentaires des répondants ont été décrits dans cette section. Celle-ci présente une image structurée de

l'ensemble de la consultation. Cet éventail de propositions permet au lecteur d'avoir une vue d'ensemble des idées suggérées et de faire un parallèle entre ces idées et la stratégie finale. Les choix finaux se sont faits en regard de la faisabilité des mesures à court, moyen et long termes.

a. Le regard global sur l'ensemble des stratégies

La majorité des répondants suggère que ce programme ne comporte pas une seule et unique stratégie, mais bien plusieurs. Ces stratégies peuvent être temporaires ou permanentes, et être implantées à différents niveaux selon le type de donation. Certains répondants ont suggéré l'idée d'avoir une activité permanente et qui évoluerait en fonction des nouvelles acquisitions.

Un commentaire, en particulier, résume bien la nécessité de se doter d'une approche globale :

« Ce que je favorise, c'est une stratégie beaucoup plus globale que juste une exposition ou l'aménagement d'un lieu plus permanent. Je favorise plutôt la mixité dans l'approche. Dans ce que nous faisons, nous les conservateurs, nous sommes sur la ligne de front, nous devons susciter des rencontres avec les donateurs et médiatiser les donations. Cela représente plusieurs gestes. Je ne favorise pas le geste unique ou le geste d'éclat. L'exposition n'est pas le seul moyen, il ne faut surtout pas se limiter à un seul moyen. On a tellement d'autres choses à travailler à la base, notamment nos attitudes, nos gestes concrets vis-à-vis les milieux des donateurs. Et ça dépasse largement, à mon avis, une exposition. Il faut mettre en valeur de façon plus significative nos donateurs, cela concerne à la fois l'institution, les conservateurs et la manière dont on le situe au centre de notre institution. Qu'est-ce qu'il représente? C'est quoi, l'enjeu lié au donateur? Ce n'est pas seulement quelqu'un qui donne un objet. C'est beaucoup plus que ça. Il faut l'inscrire dans nos processus, dans notre mode de travail. Il faut le nourrir, il faut entretenir notre relation avec lui. Il y a plusieurs gestes à mettre en place et des attitudes à adopter par rapport au donateur. »

Afin d'assurer le développement des collections, le fait d'investir dans des activités pour les donateurs sera toujours rentable **symboliquement**, surtout dans un contexte où l'on compte sur les dons plutôt que sur les achats.

b. Les stratégies en place

Selon certains répondants, les stratégies en place doivent être maintenues. Certaines constituent une simple forme de politesse et il est normal de les conserver. Cependant, à ces stratégies, le Musée doit ajouter d'autres formes de reconnaissance. Un programme comprenant des mesures de reconnaissance (voir annexe Mesures de reconnaissance du Musée de la civilisation) a été élaboré par le comité de direction. En juin 2007, la directrice générale, le directeur des expositions, la directrice de la conservation et de l'administration et la directrice de la diffusion ont approuvé ces mesures qui visent les donateurs d'archives et de collections.

Chaque fois qu'un don est acquis par le Musée, une lettre de remerciement est préparée par le Service des collections, signée par la directrice générale et envoyée au donateur. En outre, un

laissez-passer annuel pour deux personnes est remis à chacun des donateurs. De plus, le Service des collections leur envoie une carte de Noël signée par le directeur général.

Lorsque le Musée acquiert de grandes donations, le directeur général et le directeur de la conservation et de l'administration et prennent un repas avec le donateur. Pour certains donateurs, une opération de presse est menée afin de faire reconnaître la nouvelle acquisition, de lui donner de la visibilité et de souligner le geste du donateur. Pour les grandes donations, cette opération est faite systématiquement.

c. La personnalisation de certaines stratégies

Plusieurs stratégies actuellement en place sont déjà adaptées et personnalisées. À partir des commentaires pertinents, nous avons eu l'idée de bonifier ces stratégies dans la mesure où elles sont réalisables et adaptables en regard des ressources humaines, financières et matérielles du Musée.

Voici quelques exemples d'idées :

« À l'égard des donateurs, il faut avoir des réponses adaptées. Tous les dons n'ont pas le même intérêt ou la même valeur. Par exemple, en ce qui concerne les expositions, il faut avoir des façons de montrer ces dons, du plus petit au plus grand. Il y a des façons simples et d'autres qui peuvent être plus complexes. »

« Dans le programme de reconnaissance des donateurs, moi, comme conservateur, à quelques moments de l'année, j'aimerais avoir l'autorisation d'inviter à dîner un collectionneur ou un donateur parce que je veux entretenir une relation professionnelle avec lui. Cette tâche fait partie du travail de terrain vis-à-vis des donateurs dans le cadre de la reconnaissance au sens large. Je pense qu'il faut que cet élément soit pris en considération. »

« Créer un programme pour les donateurs va donner au Musée un plus, bien sûr! Ces derniers contribuent à la collection nationale, et le Musée en retire des avantages; il doit donc montrer de la reconnaissance. Pour les donateurs, par exemple, un laissez-passer pour un an, devenir un Ami du Musée, pouvoir faire une visite privée d'une grande exposition presque en pré-présentation, avoir le privilège de l'avoir vu avant tout le monde, c'est très agréable. »

« Avoir une relation soutenue avec un fidèle donateur est important pour le Musée. Pour certains donateurs, c'est une tradition d'offrir des objets au Musée de la civilisation. C'est important de garder la relation avec ces donateurs, puisque leur trésor ne représente pas un seul objet, mais un ensemble. Il faut faire en sorte de l'entretenir. »

d. La stratégie la plus populaire : la mise en exposition des objets de collection

Selon un répondant, « les donateurs ne nous donnent pas des objets technologiques, ils nous donnent des objets physiques! Le Musée se doit de faire la même chose, c'est-à-dire présenter les objets physiques. »

Une mise en exposition des objets des donateurs apparaît, pour tous les répondants, une stratégie essentielle pour rendre hommage aux donateurs. Étant donné l'âge souvent élevé de la clientèle, qui utilise peu les technologies de l'information, la diffusion par Internet de la collection ne suffit pas. Il ne faut pas négliger l'aspect réel et la troisième dimension qu'apporte la mise en exposition des objets, laquelle n'est pas toujours rendue de façon fidèle par la technologie. L'exposition de l'objet mis en valeur dans le lieu d'exposition permet à l'observateur de constater la beauté esthétique et les détails des objets sous toutes leurs formes.

Cette idée d'une mise en exposition des nouvelles donations, selon un principe de rotation annuel, a été soulignée à plusieurs reprises au cours des entrevues. Différentes propositions ont été faites quant à la forme que pourrait prendre ces expositions : elles pourraient se tenir dans certains couloirs du musée ou dans une salle permanente réservée aux donations de l'année, elles pourraient porter sur les objets des donateurs, avec ou sans thèmes, elles pourraient être à la fois technologiques et physiques, etc.

À travers ce « brainstorming », il fallait faire des choix pour la stratégie finale. Voici quelques idées intéressantes des répondants :

« Il devrait y avoir des vitrines permanentes dans le Musée et aussi une vitrine pour la donation des Amis du Musée. Il pourrait y avoir d'autres types d'expositions pour montrer des dons importants. Nous pourrions faire des vitrines dans un corridor du Musée, et une rotation, à un rythme déterminé par le Service des collections et des archives historiques. »

« Pour la présentation des objets en exposition, il faudrait que l'espace soit suffisamment stratégique pour que les gens passent vraiment devant. C'est un espace qui honore les donateurs. »

Quelques répondants ont évoqué l'idée de mixer les approches entre elles, par exemple, en effectuant la mise en exposition des objets réels avec un support technologique près des objets.

« Dépendamment des moyens, j'ai envie de proposer une présentation à la fois physique et technologique. C'est-à-dire le fait d'avoir quelque chose qui est récurrent, qui revient chaque année, et quelque chose de permanent, comme un lieu où l'on reconnaît les donateurs dans le musée par un poste informatique avec une petite vitrine. [...] Je pense, par exemple, à un endroit que je trouve intéressant, un lieu où l'on met en valeur nos actions et qui est beau, c'est l'espace où l'on circule lorsqu'on va vers le café du musée. C'est un espace qui est très large et il y a l'espace suffisant pour le rayonnement du Musée. Je pense que c'est un espace qui est suffisamment imposant et intéressant pour les donateurs. »

« Pour moi, les vrais objets, c'est très important. Nous devons prioriser la présentation réelle des objets. Virtuelle, oui, ça peut-être un bon complément. Mais pour moi, le contact direct avec les objets, il faut que les gens se déplacent pour venir voir les choses. Souvent, je me rends compte qu'il y a des gens à qui on emprunte des objets pour une exposition, qui vont arriver avec toute la famille, et là, on va les rencontrer. Le virtuel, c'est une autre vitrine à partir de laquelle d'autres personnes très loin peuvent voir les objets. Je pense que c'est les deux, parce que ça rejoint encore plus de monde. »

Avoir une affiche portant le nom des nouveaux donateurs :

« Ce qui est permanent, pour moi, c'est la mention du nom des donateurs quelque part. J'ai vu cela dans plusieurs autres musées. Les donateurs voient leur nom inscrit de façon permanente dans les lieux publics. Donc ça, pour moi, c'est quelque chose de permanent, qui peut être consulté par tout le monde. »

Exposition des objets d'un grand donateur :

« Il faudrait mettre plus en valeur les objets des donateurs, que ce soit dans le cadre d'expos ou d'activités particulières. Les collectionneurs qui nous font de grandes donations, il faut vraiment en tenir compte et leur donner un traitement particulier. »

« Alors ça, oui, l'exposition et la diffusion de nos collections doivent toujours être là. À mon avis, si ça peut être une exposition hommage à un grand donateur pour un type de collection, eh bien, c'est encore mieux. On rend hommage aux donateurs et nous mettons en valeur nos collections. C'est une belle occasion de parler de nos collections dans le Musée. »

« Un autre élément, lorsqu'une véritable collection nous est offerte, nous devons trouver une façon d'en faire une exposition. Par contre, si un donateur nous oblige à faire une exposition, alors là, je trouve que c'est très délicat. Je ne pense pas que l'on doive s'obliger à le faire. Mais par contre, lorsqu'on reçoit de véritables donations de collections, qu'elles sont significatives pour le Musée, on doit trouver le moyen de les mettre en valeur dans une exposition, ne serait-ce que dans une petite exposition temporaire. »

e. Le site Internet du Musée

Plusieurs répondants ont suggéré de créer une section consacrée aux collections du Musée. Cette section pourrait répondre davantage aux besoins de certains donateurs et susciter l'intérêt pour les collections du Musée de la civilisation chez d'autres types de clientèles d'ici et d'ailleurs.

Voici quelques commentaires recueillis à ce propos :

« À ma connaissance d'ailleurs, il peut y avoir un portail très intéressant des nouvelles donations et des anciennes aussi. Ça peut faire l'objet de toutes sortes de choses, par exemple, d'une exposition virtuelle. »

« Sur le site Internet, il peut y avoir une section “ Merci aux donateurs ”. Sur le site du Musée, dans une section “ collections ”, il peut y avoir une sous-section sur les donateurs, les grandes donations, etc. »

« Il serait intéressant d'indiquer à un endroit soit sur le site Internet : la collections du musée circule... mettre l'objet, le donateur, le lieu où la trouver. [...] Les choses qui sont déjà sur le territoire québécois raffiné notre visibilité de nos collections. [...] Transmettre information sur le site Internet, quand il y a de grosses donations. Et inciter les gens à venir voir les vrais objets dans l'exposition, ici et ailleurs. »

« Je pense aussi à un espace sur le site Internet du Musée où l'on présenterait les nouvelles acquisitions. Pour les donateurs, c'est gratifiant, c'est une reconnaissance à un autre niveau. C'est peut-être plus simple de diffuser les objets sur le site Internet, mais c'est aussi intéressant de voir les objets en vrai! »

« Il faudrait leur rendre hommage au moyen d'une publication sur le site. Ce serait une façon de rendre hommage aux donateurs en parlant d'eux. C'est quoi leur motivation? Qu'est-ce qui fait qu'ils ont commencé leur collection? Par le fait même, on documente les collections. »

L'idée de diffuser sur l'intranet les nouvelles acquisitions fait partie d'une autre stratégie technologique intéressante pour les employés.

« Il devrait y avoir une meilleure diffusion, autant à l'interne qu'à l'externe, des nouveaux dons. Je sais que dans le cas de très grandes donations, des fois, il y a un communiqué envoyé aux journalistes. Il devrait y avoir la même intervention pour les employés lorsque le Musée fait de nouvelles acquisitions. »

f. La visite de la Réserve muséale

Presque tous les répondants ont mentionné l'idée d'organiser des visites de la Réserve muséale. Cette expérience a été faite par le passé lors de l'ouverture de cette réserve. Cette activité a été très appréciée par tous les donateurs qui ont fait cette visite.

« Je pense qu'organiser et planifier des visites de la Réserve est une bonne idée. Une fois par année, on fait une visite de la Réserve avec un groupe de personnes. Par contre, certains donateurs importants pourraient avoir le privilège d'avoir une visite privée. »

g. Les relations avec les médias

Certains répondants suggèrent que des communiqués de presse soient rédigés et envoyés aux médias écrits pour annoncer les nouvelles acquisitions de l'année.

« Les acquisitions, le bilan des acquisitions dans une année, on ouvre *Le Soleil*, *Le Devoir*, peu important, *La Presse* on rapporte que dans une institution que l'on a acquis telle ou telle chose, souvent ça se passe à l'étranger, rarement ça se passe ici. Le Musée devrait faire un communiqué de presse; au terme de nouvelles acquisitions ou d'une acquisition importante. Le communiqué est rédigé par les agents de communication et les conservateurs. Une très belle photographie est prise en studio. Les médias ne demandent que ça! Ça, c'est de la diffusion, c'est une reconnaissance importante pour le donateur, et aussi pour le milieu du donateur. C'est clair que les donateurs sont très sensibles à ce type de reconnaissance. »

h. Les conférences ou activités particulières

Certains répondants suggèrent qu'on invite les donateurs à donner des conférences. Selon un répondant, il n'y a pas que la reconnaissance directe qui compte, il y a aussi des reconnaissances indirectes, comme l'association d'un donateur à des activités comme « Patrimoine à domicile ». Dans le cadre d'un atelier de ce programme, ce répondant a déjà invité un donateur à donner une petite conférence. De plus, les Amis du Musée étaient là et ils y ont rencontré non seulement un collectionneur, mais aussi un donateur. Cette activité constitue une forme de reconnaissance et une valorisation du geste du donateur.

Un autre répondant souligne le fait que le Musée devrait inviter certains donateurs à des activités particulières : « Ça serait peut-être intéressant d'avoir, une fois par année, ou deux fois par année, des événements qui sont pour les donateurs. Il faut les inviter de façon particulière. Ça peut être une soirée, ça peut être une pré-ouverture où ils ont le privilège de voir l'exposition avant tout le monde. Il y a plein de choses qu'il pourrait être intéressant de faire pour les valoriser et pour reconnaître l'apport que constitue leurs dons. »

i. L'approche télévisuelle

Selon un répondant, cette stratégie doit continuer à être exploitée parce qu'elle est actuelle, qu'elle peut se joindre à des stratégies Internet, et parce qu'elle permet d'élargir l'auditoire et l'intérêt pour les collections du Musée de la civilisation.

« On a fait une série de treize émissions sur les collections du Musée. De plus, pendant six ans, à l'émission *Trouvailles et trésors* diffusée sur le canal Historia, nous parlions des objets de collection. Cette émission a suscité une belle réponse pour les collections et les donations. [...] L'exposition n'est plus le seul véhicule, il y a d'autres véhicules maintenant, et il faut savoir de plus en plus les utiliser. [...] Là, c'est certain que tu viens de jouer une carte extraordinaire pour le donateur, tu le valorises et, en plus, tu utilises un médium qui rejoint combien de personnes. Ceux-ci font partie des moyens que l'on n'avait pas en 1998. [...] Maintenant, on sait que l'on est capable de jouer avec, on a eu des expériences qui nous ont montré l'efficacité de ces moyens de diffusion. »

Tous ces commentaires ont été recueillis à l'hiver 2009. Actuellement, il existe probablement au Musée des nouvelles activités pour rendre hommage aux donateurs. Mais compte tenu de la durée et des limites de ce rapport, les éléments que nous présentons dans cette section permettront d'alimenter une première réflexion.

Annexe 4

L'information recueillie sur les pratiques existantes

Voici la version complète de l'information qui a été recueillie sur les pratiques existantes. Cette recherche s'est faite en deux volets. Nous nous sommes d'abord intéressés à ce qui se faisait déjà au Musée de la civilisation, puis aux pratiques en vigueur dans d'autres musées du Québec et à travers le monde. De plus, les commentaires des répondants nous ont permis de découvrir d'autres stratégies existantes qui n'étaient pas documentées.

Au Musée de la civilisation, depuis 20 ans

De 1988 à 1998

Dès son ouverture, selon les commentaires des répondants, les acteurs en place ont su établir un lien privilégié avec les donateurs. C'est le directeur des collections qui a contribué à tisser ce lien en assurant un leadership dans l'ensemble de son service. Que se soit dans le cadre d'une simple invitation à dîner ou de l'organisation d'un événement officiel, le donateur était au centre des préoccupations d'un musée en pleine expansion. À cet égard, la cérémonie officielle entourant la donation Hajime-Miwa, le 16 août 1995, constituait un vibrant hommage au donateur d'une magnifique collection de kimonos et d'accessoires vestimentaires.

Selon un répondant, le directeur des collections favorisait les liens avec cette clientèle et sa stratégie avait comme résultat de contribuer à l'augmentation des activités. « Alors, ça faisait en sorte que, jusqu'en 1998, on peut dire que l'on s'est quand même occupé de nos donateurs [...]. Mais je sais que, jusqu'en 1998, il y avait une sensibilité beaucoup plus forte par rapport aux donateurs, parce que le lien du directeur des collections avec ces derniers était beaucoup plus fort. »

L'exposition la plus représentative en termes de reconnaissance des donateurs est *Hommage aux donateurs, 1988 à 1998*, qui présentait une sélection de 70 objets significatifs offerts par différents donateurs (environ 700 personnes, familles ou organismes), tels que Claude Davis, Serge Joyal, la donation chinoise des Jésuites et Michel Robichaud. Dans un communiqué, le Musée mettait les collectionneurs en avant-plan dans ces termes :

« Partenaires privilégiés du Musée de la civilisation, les donateurs contribuent depuis dix ans au développement de sa collection. À l'occasion de son dixième anniversaire, le Musée de la civilisation rend hommage aux donateurs et donatrices qui ont confié des magnifiques objets témoins de notre histoire en présentant jusqu'au 4 avril 1999, l'exposition *Hommage aux donateurs, 1988-1998*. »

De plus, d'autres expositions ont été présentées au Musée. En voici quelques exemples :

Donation des Jésuites

Mise en valeur de la collection chinoise des Jésuites
Au Musée de la civilisation
Exposition au MCQ du 16 octobre 1991 au 4 avril 1999

La donation Michel Robichaud
Le style Robichaud : sobre, classique et beau
Exposition présentée au MCQ du 6 octobre 1993 au 13 février 1994

Les décorations de Noël de la collection Davis (donateur)
La beauté des Noëls d'antan
Exposition présentée au MCQ du 17 décembre 1993 au 9 janvier 1994

Ces expositions ont permis de souligner de façon significative la contribution de grands donateurs aux collections du Musée de la civilisation. Elles ont donné au grand public l'occasion de découvrir les trésors rassemblés par ces collectionneurs.

En ce qui concerne les publications imprimées du Musée, le livre *Trésors de société*, de Richard Dubé (1998), répond à différentes questions relatives à la manière dont les collections ont été constituées et à leur provenance. D'autres mystères sont également dévoilés au fil de la lecture. Selon nous, c'est une reconnaissance incontournable pour tous les donateurs de cette période. Cette publication assure une pérennité aux collections par son moyen de diffusion permanent.

Voici une citation de l'auteur qui démontre la reconnaissance du Musée de la civilisation à l'égard des donateurs : « Présenter ces collections tout en retraçant leur cheminement et leur développement, tel est notre projet. Parler de ces collections et les raconter, telle est notre manière de les faire connaître et de donner le goût de les découvrir. **Communiquer la passion de ceux et celles qui les ont rassemblées, protégées et souvent défendues, tel est notre ultime objectif.** » (1998, p.7)

Une autre pratique en vigueur au Musée est la mention du nom du donateur sur la vignette représentant l'objet inclut dans une exposition ou par tout autre moyen de diffusion. Cette pratique découle d'une politique de convention de prêt (voir annexe 5 Crédits spécifiques pour les objets du Musée de la civilisation) qui demande au prêteur d'indiquer certains renseignements concernant l'objet, soit le nom du Musée, le nom de l'objet, son NAC (numéro d'acquisition des collections), et surtout le nom de son donateur. Cette pratique s'applique au matériel publicitaire, aux catalogues, aux étiquettes d'exposition et aux autres textes faisant référence aux objets prêtés. Cette mention du nom du donateur fait partie des actions de reconnaissance du Musée de la civilisation depuis son ouverture. Mais dans les faits, selon un répondant, cette règle n'est pas toujours appliquée. Selon nous, le respect de cette dernière devrait être **obligatoire**, et les responsables du Service des collections et des archives historiques devraient s'en assurer.

Voici ce qu'un répondant disait à ce propos :

« Je dirais que, depuis 10 ans, il n'y a pas eu grand reconnaissance du donateur, si ce n'est que pour montrer ses objets en exposition. Encore là, [...] ça devrait être **une procédure qui est clairement établie et non pas laissée à la merci des conservateurs ou des chargés de projets qui décrètent qu'une vignette dans le Musée doit contenir telle ou telle information.** S'il y a

une information nécessaire à mon avis, et c'est non négociable, c'est la mention de la donation. Ce n'est pas à Pierre, Jean, Jacques d'en décider, c'est une position institutionnelle qui doit être claire, et elle doit être connue dans tous les services. À partir du moment où un objet circule, peu importe le média, **la mention de la donation doit toujours y figurer**, parce que ça, on s'engage à le faire dans un processus. C'est la seule forme de reconnaissance tangible que le donateur peut recevoir. Donc, à partir du moment où on trouve que ça coûte moins cher de faire quatre lignes, ça devient très péjoratif comme jugement de la part de ceux qui en font la diffusion d'escamoter cet aspect-là. »

De 1998 à 2009

L'ouverture des années 2000 mène vers une ère numérique où les technologies de l'information prennent de plus en plus de place au sein des musées. Les projets changent, les gestionnaires aussi. D'autres enjeux prioritaires sont mis de l'avant. Un des grands projets du Musée est la nouvelle Réserve muséale. Cette réalisation assure une pérennité et une sécurité aux objets transmis par les donateurs. De plus, le projet ajoute au mandat du Musée la recension de ses collections avec des moyens plus modernes et technologiques.

Un autre moyen est le média télévisuel. Il consiste en la série d'émissions *Portes ouvertes... au Musée de la civilisation*. Celle-ci est diffusée à plusieurs reprises au canal Savoir durant l'année 2009 (programmation disponible sur le Web au <http://www.canalsavoir.tv/emission.php?id=57>). Cette série met en valeur les collections du Musée de la civilisation. Voici des extraits du communiqué de presse résumant le contenu des émissions :

« Animée par l'un des conservateurs du Musée de la civilisation, Christian Denis, *Portes ouvertes... au Musée de la civilisation* propose une incursion, en treize épisodes, dans le monde fascinant des collections nationales du Musée de la civilisation. Elle permet du même coup de pénétrer de façon privilégiée à l'intérieur des murs de la Réserve muséale de la Capitale-Nationale où sont précieusement gardés les objets du patrimoine culturel du Québec. L'émission offre également une occasion unique de voir et de comprendre comment et dans quelles conditions sont conservés, entreposés, protégés et restaurés les trésors nationaux du Québec. »

De plus, dans le même communiqué, le MCQ souligne l'apport particulier des donateurs à la collection nationale :

« Ces collections ne cessent de grandir et de se développer, notamment grâce à d'importantes donations de collections particulières. Au cours des vingt dernières années, le Musée de la civilisation a reçu en donation : la collection des Jésuites de Montréal (objets et mobilier provenant de leurs missions en Chine), la collection de l'Honorable Serge Joyal (costumes et vêtements d'époque), la donation Désautels (poupées), la donation Jourdain-Fiset, la donation Luciani (sculptures inuits), la donation des Musées de cire de Montréal et de Québec, la donation Michel Robichaud (costumes), la donation Ben Weider (costumes de Louis Riel)... pour n'en nommer que quelques-unes. D'autres donations importantes se grefferont à la collection du Musée au cours de l'année. »¹⁵

¹⁵ MUSÉE DE LA CIVILISATION (Page consultée en 2009). Site du Musée de la civilisation, [en ligne], <http://www.mcq.org/fr/presse/presse.php?idEx=w2151>

Malgré ces projets, selon certains répondants, les donateurs sont moins présents dans les stratégies et les actions des acteurs impliqués auprès d'eux. Par exemple, les objets des donateurs sont présentés dans le cadre d'expositions du Musée, mais ils ne sont pas mis à l'avant-scène comme dans l'exposition *Hommage aux donateurs, 1988-1998*. Cette constatation des répondants nous laisse sur une impression de laisser-aller à l'égard des donateurs. De plus, certains répondants soulignent que les objets des donateurs sont des objets réels et que le MCQ a intérêt à les montrer plus souvent.

Une autre lacune que nous avons remarquée concerne le site Internet du MCQ. À l'automne 2009, le Musée de la civilisation ne possédait pas de section consacrée à la mise en valeur des objets de collection et de ses donateurs. Après une recherche sur le site, on ne trouve, le nom de certains donateurs que dans les rapports annuels disponibles en version PDF¹⁶ et un communiqué de presse sur la donation de monsieur Ben Weider au MCQ¹⁷. Pourtant, cette pratique de mettre en valeur les collections est en vigueur dans d'autres musées. Nous en parlerons davantage dans la prochaine section.

Dans les autres musées du Québec, au Canada et à travers le monde

Sites Internet des autres musées

En plus de la consultation des personnes directement impliquées auprès des donateurs, nous avons effectué une recherche approfondie sur les sites Internet de musées établis au Québec et, de manière plus superficielle, sur les sites d'institutions muséales du Canada et de divers pays à travers le monde (en janvier 2009). Cette recherche nous a permis d'observer la manière dont les autres musées présentent la section réservée à leurs collections et de vérifier s'ils soulignent le geste des donateurs. À partir de la liste suggérée sur le site de la Société des musées québécois (SMQ), nous avons visité 120 sites. En ce qui concerne les autres sites du Canada et du reste du monde, nous les avons visités de façon aléatoire. Dans la liste ci-dessous, seuls les sites pertinents sont mentionnés.

Voici quelques exemples de moyens permettant de présenter les collections et les archives. La façon de faire la plus courante est de présenter les collections : objets et archives.

- Dans la majorité des sites, on trouve une photo et une brève description de l'objet. Il est très rare que l'on trouve le nom du donateur.
- Un moyen technologique plus complexe mais qui permet de retrouver un objet plus facilement est le moteur de recherche. Le site du Musée canadien des civilisations et le site du Musée McCord sont des exemples pertinents.
http://www.civilisations.ca/cmcc/index_f.aspx?DetailID=6592
<http://www.musee-mccord.qc.ca/scripts/explore.php?Lang=2&tableid=4>
- Le site du Biodôme de Montréal possède un moteur de recherche et, de plus, il indique l'endroit où l'on peut retrouver un objet dans le musée. Il s'agit d'une

¹⁶ *Ibid.*, <http://www.mcq.org/fr/complexe/index.html>

¹⁷ *Ibid.*, <http://www.mcq.org/fr/presse/archives.php?idEx=w646>

façon originale de voir l'objet virtuel pour ensuite se déplacer au Musée pour voir l'original. Selon nous, il s'agit d'une belle façon d'augmenter l'achalandage dans un musée!

<http://www2.ville.montreal.qc.ca/biodome/site/gabarit.php?dossier=jeunes&menu=fiches&type=animaux&page=areultatb&langue=fr&nofiche=144&debut=true>

- Quelques œuvres représentatives des collections du Musée national des beaux-arts du Québec sont présentées sur le site. Une photographie de l'œuvre, une description sommaire de l'artiste et de sa démarche sont incluses. Cette façon de faire permet au site de ne pas avoir de surcharge d'information. Le désavantage concerne surtout le manque d'information sur les autres œuvres qui font partie de la même collection. http://www.mnba.qc.ca/Quelques_oeuvres_1900.aspx

La présentation des collectionneurs ou des donateurs est très rare si l'on se fie aux sites visités. En effet, environ 5 % des sites visités en font mention. Sur ces derniers, on trouve le nom du donateur et une brève histoire de sa collection. En voici quelques exemples :

- Les donateurs Gérard et Marjorie Bronfman au Centre d'exposition de l'Université de Montréal :
http://www.expo.umontreal.ca/collections/liste_coll.htm
 - Les donateurs Paul Provencher, les Pères eudistes (section ethnologie) au Musée régional de la Côte-Nord :
<http://www.mrcn.qc.ca/main.php?sid=m&mid=10&lng=2>
 - Le donateur Robert-Lionel-Ségin au Musée québécois de la culture populaire :
<http://www.culturepop.qc.ca/collections/>
 - Les donateurs Roland Gagné et Thérèse Le Moine au Musée de Charlevoix :
<http://www.museedecharlevoix.qc.ca/francais/collection/ethno.asp>
 - Parfois, on retrouve une biographie du donateur (ou du fondateur), par exemple Peggy Guggenheim au Musée Guggenheim à Venise :
<http://www.guggenheim-venice.it/inglese/museum/peggy.html>
 - Présentation des collectionneurs ou des donateurs au moyen de vidéos, par exemple au Musée des confluences (Lyon, France) :
http://www.museedesconfluences.fr/musee/collections/histoires_collections/index.php
- Ce récit est un témoignage vivant du geste et de la passion du collectionneur.
- Au Musée des beaux-arts du Canada, les donateurs sont honorés sur le « Mur de reconnaissance des donateurs d'œuvres d'art » (voir annexe 02_annex_Donors_Art_(1881).pdf et lien Internet :
<http://www.ngcfoundation.ca/francais/1366.htm>)
 - Au British Museum, nous retrouvons un moteur de recherche spécifique pour les donateurs d'objets :
http://www.britishmuseum.org/research/search_the_collection_database/museum_no_provenance_search.aspx

Un Musée particulier, un modèle inspirant par ses actions significatives de reconnaissance à l'égard des donateurs

Tout au long de notre recherche, le Musée des beaux-arts de Montréal a attiré notre attention pour diverses raisons. La première a trait à la façon dont ce musée souligne le geste des donateurs par

différents moyens de diffusion. La seconde concerne le service à la clientèle que les donateurs reçoivent de la part de ce musée, et dont un des répondants a été témoin.

Ce musée possède les outils de communication Web et imprimés les plus significatifs quant à la mise en valeur et à la reconnaissance des donateurs. Nous sommes conscient que ces outils de communication sont très coûteux mais, dans cette section, nous voulons insister sur l'impact médiatique qu'ils peuvent avoir sur un éventuel donateur, qui doit choisir le musée à qui il fera sa donation.

À l'adresse <http://www.mbam.qc.ca/fr/index.html>, les objets de certains grands donateurs se trouvent en page d'accueil. Lorsqu'on sélectionne cet objet, on obtient de l'information sur le donateur, sur la contribution exceptionnelle que ce don apporte au musée et sur l'histoire de cet objet. De plus, les visiteurs pourront à leur guise venir contempler ces objets dans des salles d'exposition réservées à leur intention.

À partir de la page d'accueil, une section spécialisée présente les nouvelles acquisitions et les collections. Les nouvelles acquisitions sont les objets des années 2008 et 2007.

Voici une information incluse dans la section consacrée aux nouvelles acquisitions :

« Chaque année, le Musée des beaux-arts de Montréal enrichit sa collection encyclopédique en acquérant de nouvelles œuvres correspondant à ses divers champs d'intérêt, soit les cultures anciennes, l'art européen, l'art canadien, l'art contemporain, les arts décoratifs ainsi que l'archéologie méditerranéenne. Fait à signaler : près de 85 % des œuvres d'art dans la collection du Musée ont été données ou achetées grâce à des dons.

Découvrez ci-dessous les œuvres les plus marquantes que le Musée des beaux-arts a acquises récemment. »

Voici une information incluse dans la section réservée aux collections du Musée :

« Depuis sa fondation en 1860, le Musée des beaux-arts de Montréal a rassemblé plus de 33 000 objets qui forment aujourd'hui l'une des plus importantes collections encyclopédiques d'Amérique du Nord. Fait à signaler : près de 85 % des œuvres d'art dans la collection du Musée ont été données ou achetées grâce à des dons.

Le nombre d'œuvres de grande qualité acquises, grâce à la Fondation du Musée ou par don, a franchi, dans les huit dernières années, le cap des 10 000 œuvres. Quand à elle, la valeur des dons d'œuvres a récemment dépassé les 8 millions \$ comparativement à 1,5 million \$ il y a 15 ans. En effet, les offres de dons d'œuvres importantes s'accumulent, grâce au travail de terrain inlassable de tout le personnel du Musée, et particulièrement des équipes de la conservation et du développement.

Entrée libre en tout temps à la collection du Musée des beaux-arts de Montréal. »

Comme vous avez pu le constater, dans ces textes, le Musée souligne le fait que 85 % des objets sont des dons et indique que le visiteur peut venir voir ces objets représentatifs de la collection au Musée. De plus, les objets sont représentés par des images numériques de qualité.

Par ailleurs, une publication, *La revue du Musée des beaux-arts de Montréal*, paraît au rythme d'environ trois numéros par année. Cette magnifique revue reflète une image de haut niveau par la qualité de ses écrits et de ses reproductions photographiques. Les donateurs et les collections du Musée représentent la majeure partie de l'ensemble des informations qu'on y trouve. Cet outil de communication peut à lui seul présenter un attrait pour de grands collectionneurs. Elle donne du prestige et de la notoriété aux objets de collection, aux donateurs et, par le fait même, au Musée.

Voici une autre pratique en vigueur dans ce Musée et qui nous a été signalée par un répondant :

« Ma mère est décédée il y a [...] ans et elle avait donné des objets. Comme moi, je suis l'exécutrice, je reçois maintenant au nom de ma mère la correspondance qui est destinée aux donateurs du Musée des beaux-arts de Montréal. C'est incroyable tout ce qui arrive à la suite de la donation. Et puis, ce n'était pas une donation qui était énorme, ça ne valait pas 25 000 \$, ça valait approximativement [...].

Grâce à ce don, je suis membre du Cercle du président, j'ai des invitations à toutes les expositions avec une visite privilégiée de l'exposition avant les visiteurs officiels, je profite d'un cocktail offert par le Cercle du président aux donateurs. [...] J'ai bien sûr toutes les invitations, cette revue-là qui est magnifique, c'est incroyable! Leurs actions pour les donateurs, c'est vraiment impressionnant, tu te sens vraiment, oui, d'une certaine façon, sollicité, ça n'arrête pas une seconde. J'ai au moins une chose dans le courrier chaque semaine. Il y arrive tout le temps quelque chose, de toutes sortes. Toutes sortes d'invitations, de choses gratuites, c'est incroyable! C'est vraiment l'approche donateur, "tu es quelqu'un d'important pour nous". C'est ça que ça veut dire.

Puis, à la limite, j'ai rien à leur offrir... Ça donne vraiment le goût de recommencer [...] je ne sais pas si ça va durer longtemps (un an, deux ans, cinq ans), mais ça donne le goût de donner, ça incite [...] à continuer à donner. »

Ce commentaire résume toutes les raisons ou presque pour lesquelles nous avons tenu à souligner les pratiques en vigueur dans ce Musée. Tout particulièrement parce qu'il a une stratégie globale. Il soutient tous ses donateurs et, de façon particulière, ses grands donateurs.

Il existe probablement d'autres stratégies en place dans d'autres musées pour rendre hommage aux donateurs. Mais compte tenu de la durée et des limites de ce rapport, les éléments que nous présentons dans cette section permettront d'alimenter une première réflexion. Par la suite, ces idées pourront nous aider à trouver des solutions plus créatives et soutenues pour la stratégie du Musée de la civilisation.

Annexe 5

Crédits spécifiques pour les objets du Musée de la civilisation

Crédits spécifiques pour les objets du Musée de la civilisation

Prêt pour l'exposition *Griffé Québécois*

Note : L'emprunteur mentionnera le nom du prêteur dans tout matériel publicitaire, catalogues, étiquettes d'exposition et autres textes faisant référence aux objets prêtés. Aucun objet ne pourra être reproduit sans la permission écrite du prêteur. Les mentions à respecter sont :
Pour tous les objets : **Musée de la civilisation**
Pour la liste des objets ci-bas, inscrire la mention suivante :

NAC	Nom d'objet	Crédit
91-174 91-175	Jupe Robe	<i>Musée de la civilisation, don de Mme Angéline Choquette</i>
92-755-1 92-755-2	Robe Manteau	<i>Musée de la civilisation, collection privée</i>
92-1345	Robe	<i>Musée de la civilisation, don de Michel Robichaud</i>
92-1347-1 92-1347-2	Veste Robe	<i>Musée de la civilisation, don de Michel Robichaud</i>
92-1363	Manteau	<i>Musée de la civilisation, don de Michel Robichaud</i>
92-1364	Robe	<i>Musée de la civilisation, don de Michel Robichaud</i>
92-1365	Robe	<i>Musée de la civilisation, don de Michel Robichaud</i>
92-1381-1 92-1381-2	Robe de mariée Voile de mariée	<i>Musée de la civilisation, don de Michel Robichaud</i>
94-2483	Robe	<i>Musée de la civilisation, don M. J. Pilon-Vallée</i>
94-2504	Deux-pièces	<i>Musée de la civilisation, don M. J. Pilon-Vallée</i>
94-5597	Robe	<i>Musée de la civilisation, don de C. Gourdeau Fortin</i>
199-524, 1999-525, 1999-526, 1999-528	Robes	<i>Musée de la civilisation, don de Marielle Fleury</i>
2000-126	Déshabillé	<i>Musée de la civilisation, don de Collette Rochette</i>
2000-127	Manteau	<i>Musée de la civilisation, don de Collette Rochette</i>

Annexe 6

Organigramme du Musée de la civilisation

MUSÉE DE LA CIVILISATION

